

Communiquer sur la diversité et communiquer la diversité :

Défis et perspectives de l'équité, de la diversité et de l'inclusion pour la recherche et le milieu professionnel

Dany Baillargeon
professeur agrégé
Département de communication
Université de Sherbrooke

Tanguy Bizien
responsable des études
Association française des managers de la diversité

Vincent Brulois
maître de conférences en sciences de l'information
et de la communication
Université Sorbonne Paris-Nord (USPN)
LabSIC (UR 1803)

Josianne Millette
professeure agrégée
Département d'information et de communication
Université Laval

Aude Seurrat
professeure des Universités en sciences de
l'information et de la communication
Université Paris-Est Créteil (UPEC)

Namoin Yao-Baglo
maître de conférences en communication des
organisations
Centre d'Études et de Recherches sur les
Organisations, la Communication et l'Éducation
Université de Lomé

Résumé

Les enjeux de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI) apportent de nouvelles configurations socioprofessionnelles dans les organisations, favorisant une plus grande sensibilité aux discriminations, un accès plus équitable à l'emploi, tout en enrichissant les perspectives par lesquelles les organisations peuvent remplir leur mission. Or cette intégration n'est pas aisée et les valeurs sous-jacentes sont peu connues, mal comprises, voire décriées. Aussi nous ne pouvons traiter des enjeux EDI sans considérer leur dimension communicationnelle. Cet article rend compte d'une journée d'études intersectorielle (association, recherche, organisation) coorganisée par le RESIPROC et l'AFMD et intitulée « La professionnalisation en communication au prisme de la diversité ». Nous présentons dans cet article les quatre enjeux codéveloppés durant cette journée, qui sont autant d'orientations de recherche : 1) la façon de définir la diversité, 2) la sensibilité nécessaire à son intégration, 3) les outils de mesure de la diversité et 4) l'intégration de l'EDI dans les cursus de formation. Pour chaque thème, nous relevons les défis et les perspectives auxquels font face les personnes communicatrices.

Mots-clés : Équité, Diversité, Inclusion, Communication, Management, Organisation

Abstract

Equity, diversity and inclusion (EDI) issues bring new socio-professional configurations to organizations, fostering greater sensitivity to discrimination, more equitable access to employment, while enriching the perspectives through which organizations can fulfill their mission. However, this integration is not easy and the underlying values are little known, poorly understood or even denounced. Therefore, we cannot deal with EDI issues without considering their communication dimension. This article reports on a cross-sector (association, research, organization) workshop co-organized by RESIPROC and AFMD, entitled «La professionnalisation en communication au prisme de la diversité». In this article, we present the four issues co-developed during this workshop, all of which are research directions: 1) how to define diversity, 2) the sensitivity required to integrate it, 3) tools for measuring diversity, and 4) integrating EDI into training curricula. For each theme, we identify the challenges and opportunities facing communicators.

Keywords: Equity, Diversity, Inclusion, Communication, Management, Organization

Introduction

Au cours de la dernière décennie, on a pu voir des organisations de plus en plus nombreuses, de secteurs tant publics que privés, mettre en œuvre une variété d'initiatives associées à la diversité. Celles-ci concernent aussi bien les institutions que les communications marchandes (Andréani *et al.*, 2008), les industries culturelles et créatives (Kiyindou, 2013) ou les médias (Rebillard et Loicq, 2013 ; Seurrat, 2010). De telles initiatives témoignent d'un accroissement apparent des sensibilités aux enjeux notamment relatifs au genre et aux sexualités, aux différences ethnoculturelles, aux capacités, ainsi qu'à leurs intersections. Elles sont menées sous l'égide de ce qui s'est progressivement institué comme relevant du genre, de l'inclusivité et de la diversité (GID) ou de l'équité, diversité et inclusion (EDI)¹, incluant des variantes comme la justice, l'équité, la diversité et l'inclusion (JEDI).

Allant de l'adoption de politiques institutionnelles aux choix de représentations mobilisées dans les actions de communication, de telles actions se présentent comme une réponse aux attentes et exigences exprimées par des individus ou par des groupes constitués de la société civile (Roginsky, 2021). À cet égard, on peut penser notamment aux mobilisations antiracistes et féministes appelant à la parité dans les conditions de travail, à un accès équitable à l'emploi ou à la reconnaissance de mécanismes de discriminations systémiques. Ces mouvements s'inscrivent dans des dynamiques de fond, socioéconomiques et socioculturelles, comme la mondialisation de la main-d'œuvre et la course aux talents. Les préoccupations liées à la marque employeur en constituent un exemple, poussant des organisations à se saisir des enjeux de la diversité, voire à tenter d'en faire la gestion (Garner-Moyer, 2006). De façon générale, de telles préoccupations sont les indicateurs d'objectifs visant, entre autres, à favoriser une meilleure créativité ou une meilleure performance (De Dreu et West, 2001 ; Facchini, 2008 ; van Knippenberg *et al.*, 2004), à préserver la richesse culturelle émanant de différentes communautés ou à offrir une meilleure représentation des minorités dans la communication publique (Roginsky, 2021).

Aussi délicate et ambiguë soit cette question, « la diversité » en sciences de l'information et de la communication reste souvent abordée en termes d'analyse des représentations (Roginsky *et al.*, 2021) : celles transmises dans les actions de communication comme la publicité (ex. Andréani *et al.*, 2008 ; Kunert et Seurrat, 2013), les médias d'information (Bidima, 2007 ; Cervulle, 2021 ; Seurrat, 2010), les politiques publiques, ou les industries culturelles (Mattelart, 2009). Toutefois, peu de travaux prennent en compte les enjeux EDI sous l'angle des acteurs qui produisent cette communication. Pourtant, prendre en compte la diversité du point de vue des SIC, c'est aussi s'attarder sur celles et ceux qui construisent des discours et des dispositifs en faveur de « la diversité ».

¹ Par souci d'uniformité, nous utiliserons tout au long de l'article, l'acronyme EDI.

Cet article propose donc d'observer et de croiser les regards de différents acteurs se penchant sur les défis entourant la communication de la diversité, sur la diversité et pour la diversité. Plus particulièrement, nous partirons de la restitution des échanges et des outils de coconstruction issue de la journée d'étude coorganisée par le Réseau international sur la professionnalisation en communication (RESIPROC) et l'Association des managers de la diversité (AFMD). Nous présentons tout d'abord les thèmes abordés lors de la journée, afin de relater les enjeux sur lesquels les participants étaient invités à échanger. Après avoir expliqué la méthodologie de coconstruction de la journée, nous exposons les thématiques faites *in situ* par les participants. Assortie des enjeux à venir, cette thématique permet de saisir quatre orientations de recherche croisant professionnalisation, communication et EDI, traçant ainsi une feuille de route des chantiers à venir.

1. Une journée d'étude intersectorielle pour un enjeu transsectoriel

Le 8 novembre 2023 s'est tenue la journée d'étude « La professionnalisation en communication au prisme de la diversité ». Dans cette partie, nous présentons les thèmes ayant fédéré les participants, de sorte à exposer l'origine des résultats présentés *infra*.

Au nombre de quatre, ces axes s'articulaient autour : 1) de la dimension territoriale de la diversité, 2) du rôle joué par les associations, 3) de l'institutionnalisation de la diversité et 4) de l'intégration des enjeux de diversité aux formations universitaires.

Les coorganisateurs et coorganisatrices de la journée, travaillant de part et d'autre de l'Atlantique, la dimension territoriale de la diversité – premier axe – s'est imposée à nous. La voie a été ouverte notamment par Hofstede (2003) qui a montré que la problématique d'EDI se présente différemment en fonction des contextes territoriaux. Ainsi, la diversité ethnique ou religieuse peut demeurer taboue à un endroit et, *a contrario*, être fortement politisée autre part (Rwanda, Côte d'Ivoire, etc.) (Brasseur, 2008). De fait, s'intéresser à cette question dans ces ressorts territoriaux conduit à interroger l'existence de professionnel·les en charge de ces questions au sein des organisations (économiques, sociales, politiques). Par ailleurs, les grandes entreprises internationalisées ont servi de vecteurs à la dissémination de pratiques de management de la diversité, parfois avant même que la question de la diversité n'émerge dans la société (Bereni, 2011).

Le rôle joué par les associations a constitué un deuxième axe. Au niveau européen par exemple, une politique publique de lutte contre les discriminations envers les femmes et de promotion de l'égalité a été mise en place depuis le milieu des années 1970. La démarche et les pratiques de travail pour y parvenir ont été analysées dans la littérature scientifique, en science politique particulièrement (Sénac, 2012). Cela a permis de comprendre que les discours portés sur les questions d'EDI dépendent des

types d'organisations qui les portent. Par la suite, les réflexions se sont focalisées sur les modalités discursives des acteurs investis sur ces questions et les spécificités de celles-ci. Il est alors intéressant de regarder spécifiquement les associations professionnelles, de préciser le rôle qui leur incombe dans la définition et la circulation des enjeux de diversité dans le champ professionnel de la communication. Par ailleurs, d'hier à aujourd'hui, des dispositifs déontiques – codes, chartes, règles – ont été rédigés, engageant des discours, des actions, des productions et encadrant les pratiques des professionnel·les en communication (Bender, 2004 ; De la Broise, 2013), renforçant la prise en compte de la diversité. Souvent, des associations en ont eu l'initiative ; ce qui nous montre leur rôle dans l'élaboration et la mise en circulation de normes, adaptées ensuite par des organisations sous forme de référentiels de pratiques sur la diversité.

Ce rôle associatif nous conduit alors à percevoir qu'une institutionnalisation de la diversité s'est opérée dans les organisations (Doytcheva, 2009 ; Sénac, 2012) – troisième axe. La fonction Communication, de concert avec la fonction Ressources humaines, ont été des actrices majeures de ce processus. Au-delà de ces deux fonctions, des services *ad hoc* sont parfois apparus avec à leur tête un ou une « responsable de la diversité » (Maizeray et Sciberras, 2013). Cette émergence témoigne d'une certaine normalisation des préoccupations associées à la diversité. Pour exemple, en France, les entreprises se sont investies d'autant plus sur le sujet quand elles ont pu construire un discours associant la diversité à la performance économique et financière (Bereni, 2011). Elle témoigne aussi d'une progressive professionnalisation des compétences et des connaissances mobilisées pour l'aborder, mais aussi de plusieurs questionnements. Qui sont alors ces acteurs chargés de la diversité dans les organisations ? Et comment ces personnes professionnelles se saisissent-elles de cette question ? Produisent-elles des contenus valorisant la diversité ou entretenant des représentations de la diversité ? Font-elles la promotion des guides, chartes et codes, favorisant ainsi la circulation de normes ? Se pose aussi la question des compétences *ad hoc* que ces professionnel·les ont développées par l'exercice de cette fonction, développant ainsi leur professionnalité.

Reste alors à s'interroger – quatrième axe – sur la façon dont les formations universitaires intègrent cette professionnalisation à la diversité, car si cette question est liée dans les organisations à l'exercice de cette nouvelle fonction, elle est également de plus en plus présente dans la formation à la communication (Scotto *et al.*, 2009). Il convient alors de définir la place attribuée aux questions d'EDI dans ces formations (Roginsky *et al.*, 2021). S'agit-il d'enseignements spécifiques ou de questions abordées dans le cadre d'autres enseignements ? Interrogation elle-même à mettre en regard des trajectoires professionnelles et universitaires de ces nouveaux professionnel·les en entreprise. En quoi la professionnalisation des responsables de la diversité concerne aussi *la professionnalisation en communication* ? Dans quelle mesure les questions relatives à la diversité invitent-elles à repenser plus largement la formation des professionnel·les de la communication ?

Dimension territoriale de la diversité, rôle des associations sur le développement de ce sujet, organisation de la thématique dans les entreprises, ou encore intégration de la question dans les formations universitaires, tels étaient les axes qui ont structuré les échanges lors de la journée d'étude. Cet article a pour objectif de revenir sur ces débats et d'en proposer une synthèse. Participant·es issu·es de la recherche et du monde professionnel ont partagé leur regard sur la diversité à partir de la place qui est la leur. Chemin faisant, ils ont pu discuter des perspectives qu'ils dressent sur la prise en compte de cette dimension dans leur milieu professionnel respectif. Bien plus qu'un simple résumé linéaire des échanges, cet article propose une analyse croisée et thématique des principaux enjeux et des réflexions soulevées lors de cet événement.

2. Présentation de la journée et méthode de coconstruction

« La professionnalisation en communication au prisme de la diversité, du genre et de l'inclusion ». Tel était le titre choisi pour cette journée d'étude du RESIPROC et de l'AFMD. L'objectif était d'aborder ces questions en croisant les perspectives professionnelles et académiques et en favorisant une approche comparative internationale. Avant tout collaborative et centrée sur les échanges et débats, elle s'est articulée autour de deux tables rondes d'acteurs et d'actrices du milieu académique et professionnel qui ont tenté d'éclairer les enjeux d'EDI.

Les personnes participantes comme les panélistes ont ainsi, suivant les principes de la coconstruction des connaissances (Britton, 2017), contribué à produire un dialogue productif, c'est-à-dire un processus itératif permettant « l'émergence collaborative (par la construction d'un cadre favorisant les tours de parole) de contributions qui maintiennent la cohérence avec le cadre émergent tout en le modifiant, l'incrémentant de nouvelles conceptions » (Tsoukas, 2009, p. 949. Notre traduction).

Ainsi, en incarnant les résultats dans un tableau interactif en ligne, puis en conduisant les participant·es à réfléchir rétroactivement sur leur contribution, la journée d'étude permet de coconstruire un savoir collectif (Catoir-Brisson, 2022) où de nouvelles conceptions sur les enjeux EDI ont pu émerger.

Animée par Namoin YAO-BAGLO, chercheuse au Centre d'Études et de Recherches sur les Organisations, la Communication et l'Éducation (CEROCE) et maître de conférence/ISICA – Université de Lomé, la première table était intitulée « La professionnalisation de la fonction diversité dans les organisations médiatiques ». Elle réunissait Aude SEURRAT, professeure des Universités en sciences de l'information et de la communication, Université Paris-Est Créteil (UPEC), membre du Céditec, Elena LOUZON, doctorante en SIC à l'Université libre de Bruxelles ; Céline CHARRIER, doctorante en sciences de l'information et de la communication, Université Paris 8, Laboratoire CEMTI et Yannick MONSNEREAU, responsable égalité des chances, inclusion et diversité chez France.tv.

Animée par Josianne MILLETTE, professeure agrégée au Département d'information et de communication de l'Université Laval, membre du LabCMO, du LabFluens et Réseau québécois en études féministes (RéQEF), la seconde table s'est intéressée aux « questions relatives à “la diversité” dans les formations ». Elle était composée de Véronique NGUYEN-DUY, directrice du Département de langues, linguistique et traduction et professeure au Département d'information et de communication de l'Université Laval ; Valérie YANICK, chargée de cours au Département d'information et de communication de l'Université Laval ; Marie LAHAYE, responsable Mission égalité professionnelle et inclusion à la Ville de Paris ; Vincent BRULOIS, maître de conférences en sciences de l'information et de la communication, Université Sorbonne Paris-Nord, LabSIC (UR 1803) et Pascal TISSERANT, maître de conférences en psychologie sociale des organisations et vice-président égalité, diversité et inclusion de l'Université de Lorraine.

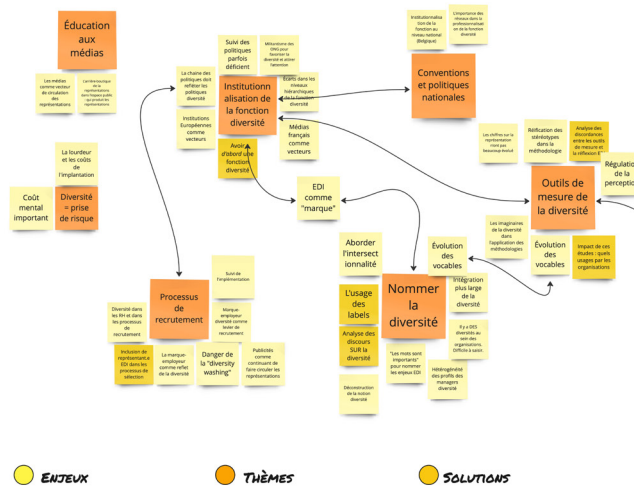
Les panélistes avaient été recrutés sur la base d'un appel à communication², mais également par la voie d'invitations faites par les membres du comité organisateur. Partant de leur expérience et expertise réciproques, les panélistes ont répondu à des questions reçues en amont de la journée d'étude. Certaines interpellaient directement leur champ d'expertise, alors que d'autres couvraient des enjeux transversaux relatifs à la diversité, l'équité, l'inclusion. Les animatrices interpellaient également les panélistes lors de la discussion avec des questions de relance ou d'approfondissement.

Durant les panels, Dany BAILLARGEON, professeur au Département de communication de l'Université de Sherbrooke et membre du comité organisateur, prenait en note les interventions des panélistes, sous forme d'un codage de premier niveau (Baribeau, 2009), c'est-à-dire en résumant le contenu principal de chaque intervention. Ce codage était affiché en temps réel sur MIRO, une plateforme collaborative en ligne. Au fur et à mesure, il tentait de voir les rapprochements thématiques entre ces codages de premier niveau, ce qui formait par conséquent les principaux thèmes issus de chacune des deux tables rondes (Fig. 1).

Ces tableaux de thématization étaient par la suite présentés lors d'une session plénière avec les panélistes et les personnes participantes. Ces dernières pouvaient ainsi valider et bonifier la thématization. De cette façon, le groupe ne se contente pas de générer des résultats, mais participe activement à leur analyse (Krueger et Casey, 2015). Puis, tous les 27 participant·es et panélistes pouvaient, par l'entremise d'un système de vote intégré dans MIRO, plébisciter trois thèmes qui leur semblaient les plus importants pour comprendre les enjeux EDI et prendre action à leur égard.

2 <https://resiproc.org/2022/09/12/journee-etudes-professionnalisation-en-communication-genre-diversite-inclusion/#more-2929>

PANEL 1 : LA PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS MÉDIATIQUES



PANEL 2 : LES QUESTIONS RELATIVES À « LA DIVERSITÉ » DANS LES FORMATIONS

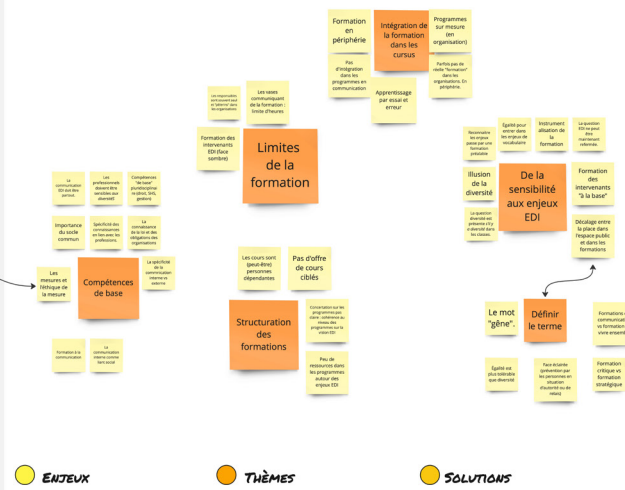


Figure 1 - Tableau de thématisation des deux panels

QU'EST-CE QUE LES PROFESSIONNELS ET PROFESSIONNELLES EN COMMUNICATION DOIVENT FAIRE EN REGARD DE CES ENJEUX?

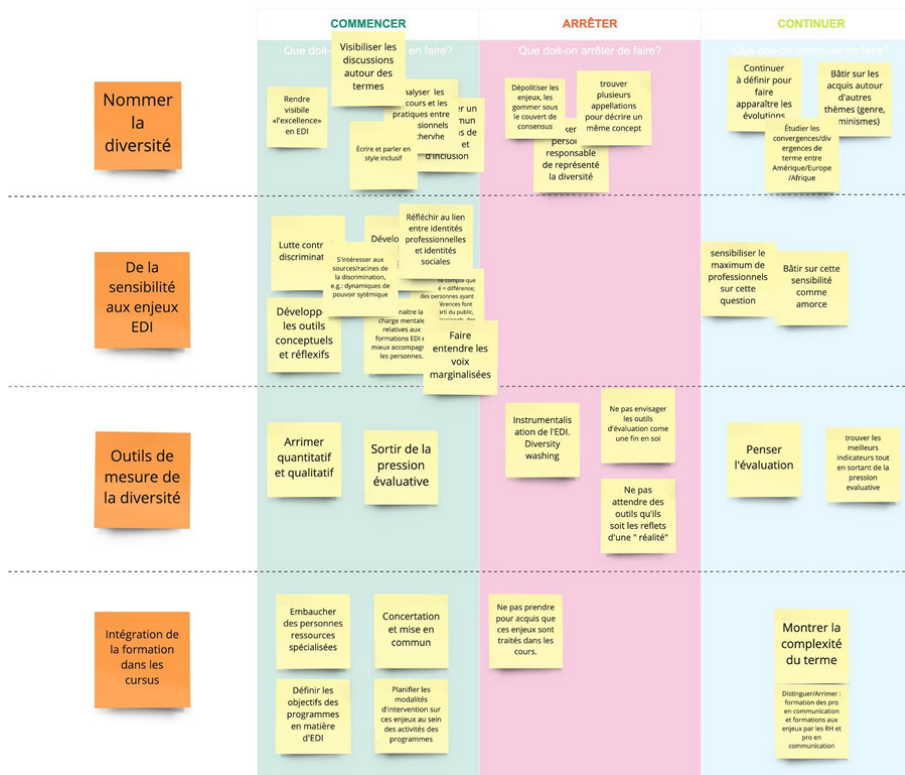


Figure 2 - Proposition de solutions

Quatre thèmes se sont dégagés de ce vote :

- ♦ Nommer la diversité (9 votes)
- ♦ La sensibilité aux enjeux EDI (7 votes)
- ♦ Outils de mesure de la diversité (7 votes)
- ♦ Intégration de la formation dans les cursus (5 votes)

Puis, pour chacun des quatre thèmes, les participant·es comme les panélistes étaient invités à proposer ce que les personnes professionnelles doivent « commencer », « arrêter », ou « continuer » de faire en regard de ces quatre thèmes. Par l'entremise de l'interface MIRO, ils déposaient ainsi des suggestions pour chaque thème (Fig. 2).

Pour terminer ce retour réflexif, Pascale CAIDOR, professeure à l'Université de Montréal, membre du Groupe de recherche sur le langage, l'organisation et la gouvernance et spécialiste de la diversité et de l'inclusion dans les organisations,

a proposé un regard réflexif sur la synthèse co-construite par les panélistes et les participant·es en la mettant en perspective avec la recherche sur ces questions.

La prochaine section présente chacun des quatre thèmes retenus, de même que quelques-unes des solutions proposées par les participant·es.

3. Retour sur les thématiques discutées

Les quatre thèmes retenus reflètent des préoccupations ontologiques de la diversité (Thème 1 : « Nommer la diversité »), sur une posture professionnelle pour observer et prendre acte face aux enjeux EDI (Thème 2 : « De la sensibilité aux enjeux EDI »), la façon de prendre le pouls des évolutions en matière EDI (Thème 3 : « Mesure de la diversité ») et, finalement, la façon de former des professionnel·les en mesure d'intervenir dans les organisations, particulièrement dans une perspective communicationnelle (Thème 4 : « L'intégration dans la formation »).

3.1. Thème 1 : Nommer la diversité

D'après les personnes ayant participé aux panels, évoquer la diversité comme fonction au sein des organisations, n'est pas une tâche aisée en raison 1) de la polysémie du mot, 2) l'hétérogénéité des situations couvertes, 3) la multiplicité des profils des professionnel·les en charge de ces questions et, enfin, 4) l'actualité du sujet au sein des sociétés occidentales³.

L'usage du concept de diversité au sein des organisations a une histoire, une trajectoire. Par exemple, très tôt, les organisations notamment du secteur médiatique en France se sont emparées d'elle dans le contexte de la Loi sur l'Égalité des chances promulguée en 2006⁴. Avant cette période, l'expression « minorités visibles » était la plus utilisée pour désigner des personnes d'origine étrangère au pays d'origine. Vincent Brulois fait d'ailleurs remarquer que si le terme « discrimination » est défini par la Loi (on peut juridiquement identifier ce qui est ou n'est pas une discrimination), il n'en est pas de même pour celui de « diversité ». Or, renchérit Dany Baillargeon, nommer ou définir permet de faire exister. Toutefois, mentionne-t-il, « à partir du moment où on la nomme d'une certaine façon, on peut gommer une autre réalité ». Au demeurant, « la diversité est également un débat de société, notamment en France » d'après Yannick Monsnereau.

Aussi, elle peut être vue sous l'angle des fonctions ; on remarque à ce sujet une multiplicité des intitulés des postes. Évoquant une étude menée avec l'AFMD, Aude

3 Sans oublier l'inscription de l'« objet » dans un champ pluridisciplinaire (Droit, Sociologie, SIC, etc.)

4 Aude Seurrat a retracé brièvement tous les mouvements sociaux notamment ceux conduits par des ONG qui ont concouru à cet état de fait.

Seurrat note que la multiplicité des intitulés était la première chose remarquée. Elle cite à titre d'exemple : « Responsable diversité, égalité des chances », « Responsable égalité des chances, handicap et genre » « Responsable diversité et égalité », etc. Yannick Monsnereau insiste sur l'importance des mots dès sa prise de parole pour justement « nommer » son poste au sein du groupe France TV à savoir : « Responsable de l'égalité, des chances, de l'inclusion et de la diversité ». D'après Aude Seurrat, les différentes appellations de ces fonctions ou postes au sein des organisations montrent la manière dont celles-ci s'approprient la problématique de l'EDI.

Loin d'être des choix anodins, ces intitulés sont en effet significatifs, car ils sont le reflet de ce qui semble important pour chaque organisation. Par leur inscription dans les nomenclatures et structures organisationnelles, à travers divers dénominations – responsable de mission égalité, chargé·es de mission égalité et diversité, mission handicap – ces titres de fonction révèlent en même temps un cadrage des préoccupations. Ainsi, certaines organisations/entreprises mettront davantage l'accent sur le handicap, d'autres sur le genre et d'autres encore sur l'origine, etc.

Autant Aude Seurrat, Elena Louazon que Céline Charrier ont insisté sur le rôle des médias sur cette thématique et l'injonction qui leur a été faite sur la nécessité de se « diversifier ». Abordant donc la question dans cette perspective, Yannick Monsnereau évoque plusieurs aspects. D'abord du point de vue de la production des contenus, « [...] un service public est au service de tous les publics, donc il doit traiter de la question de l'orientation sexuelle, des femmes, des violences faites aux femmes, du handicap » et des genres journalistiques « que ce soit d'un point de vue documentaire, magazine, journal, fiction, divertissement en faisant intervenir des experts ». Dans l'optique du marketing des ressources humaines, la diversité peut être un argument pour la marque employeur⁵ afin d'attirer les talents, notamment jeunes.

Abondant dans le même sens, Pascal Tisserant déclare que le concept de l'EDI est devenu une marque au sein de l'Université Lorraine ; l'une des seules en France, d'après lui, à avoir choisi l'EDI comme intitulé⁶.

Si le concept de la diversité est utilisé pour décrire une hétérogénéité de situations – d'où la nécessité de l'interroger –, il faut noter que la fonction publique parisienne et les formations qui y conduisent n'évoquent pas la notion de diversité, selon Marie Lahaye. D'après elle, il existerait, dans ce contexte précis, une « illusion de la diversité » car on la considère comme existante de fait. L'expression « diversité » n'est donc pas utilisée dans son administration car « on s'accroche aux principes de l'égalité républicaine » déclare-t-elle. « Il faut donc parvenir à déconstruire l'illusion de l'égalité » afin d'évoquer la « diversité » dans la fonction publique parisienne.

5 Voir à ce chapitre l'ouvrage de l'AFMD *Diversité, Inclusion et Marque employeur : comment les faire dialoguer ?*

6 D'après lui, les appellations sont différentes dans les autres universités françaises.

En somme, la polysémie du concept – son « flou sémantique » dirait Laure Bereni (2011) – et son ancrage dans des débats de société ont conduit rapidement les intervenants à demander sa déconstruction (Seurrat, Louazon, Charrier), voire sa nomination. « [...] je ne prétends pas qualifier ce qu'est la diversité dans les médias, mais j'analyse ce que les discours, les dispositifs, sur la diversité dans les médias », a mentionné Aude Seurrat.

Au-delà de la nécessité et de la difficulté (Haas et Shimada, 2014) de « nommer la diversité », intitulé généré par le groupe, au sein des organisations pour une plus grande lisibilité des fonctions et des enjeux communicationnels inhérents, un meilleur encadrement et la pérennisation de ces postes liés à celle-ci demeurent également un défi. En effet, comment appliquer une politique de diversité sans avoir des fonctions dédiées en son sein ? Telle est la question posée par Elena Louazon en évoquant une étude réalisée en 2019 au sein du groupe Radio France. Selon cette étude, les journalistes acceptent moins les professionnel·les de ressources humaines et encore moins des professionnel·les de l'EDI à cause de leur vision « *corporatiste* », dit-elle. Pascal Tisserant évoque le fait que les problèmes liés à l'EDI sont également assez récurrents dans les établissements d'Enseignement Supérieur en France sans qu'on ait suffisamment de responsables formés à la prise en compte des problématiques qui y sont liées. « Il faut recruter et travailler avec les professionnels qui traitent de ces situations », déclare-t-il.

Perspectives

En termes de perspective, le concept de diversité (comme objet de recherche) ouvre de nombreuses pistes dans le cadre des recherches pluridisciplinaires en Sciences humaines et Sociales. Il a été notamment suggéré de commencer à rendre visible « l'excellence » en EDI, à savoir, mettre en avant des pratiques d'excellence et les critères par lesquels cette excellence a été atteinte. Ce faisant, une mise en visibilité des discours entourant les choix de terminologie permettrait de mieux saisir les fondements, les constructions discursives, les enjeux de pouvoir.

En cela, il faudra arrêter la politisation partisane des enjeux EDI afin de mieux déconstruire les termes et ainsi remettre en question un apparent consensus. De la même façon, il semble opportun de cesser de multiplier les appellations qui renvoient pourtant à des mêmes réalités ou, à l'inverse, de réduire à certains termes (ex. « diversité ») des enjeux complexes.

L'exercice a permis d'étudier les points de convergence et de divergence dans la manière dont il est utilisé dans des contextes organisationnels internationaux (Amériques, Europe, Afrique). Puis, les participant·es invitent à documenter ces évolutions de façon diachronique de façon à repérer les évolutions.

3.2. Thème 2 : Outils de mesure de la diversité

Avec toute initiative relevant de politiques et de directives visant à améliorer les conditions de travail, changer une culture ou optimiser les pratiques, viennent des mécanismes de reddition de compte et d'évaluation. Aussi, la question des outils de mesure a suscité un intérêt marqué durant les deux panels. « Baromètre de la diversité », rapport sur la représentation des femmes dans les organisations, outils d'évaluation de la fonction diversité : autant de dispositifs rendant compte des préoccupations EDI dans les organisations. Aude Seurrat rappelle justement que ces baromètres permettent en effet de prendre acte de l'évolution des représentations dans les organisations afin d'institutionnaliser la question de la représentativité. Elle cite entre autres le baromètre de la diversité dans les médias :

L'institutionnalisation par la mesure – et donc la mise en place progressive du baromètre avec, en 2008, la première étude qui a été commandée à l'équipe d'Éric Macé, un sociologue des médias, en partenariat avec l'INA – a posé les prémisses de la mise en place du baromètre qui maintenant, depuis plus d'une dizaine d'années, évalue la représentation de la diversité dans les médias.

Ces baromètres viennent en quelque sorte cristalliser l'état de l'EDI dans les institutions publiques, donnent des assises pour développer des politiques, des pratiques, des lois visant à améliorer la diversité dans les organisations. Toutefois, plusieurs des panélistes ont soulevé des réserves quant aux méthodes et à l'utilisation de ces mécanismes d'évaluation.

Tout d'abord, Céline Charrier, qui étudie ces outils de mesure dans ses travaux de doctorat, relève que, bien qu'ils aient tous les mêmes intentions, ces outils procèdent de méthodologies et de postures très peu stabilisées : « Ses études soulèvent un certain nombre de questions qui peuvent être épistémologiques et méthodologiques concernant les conditions dans lesquelles ces études sont produites, mais également les usages de ces mesures par les chaînes de télévision française. ». Ces écarts sur ce qu'est la diversité et, conséquemment, sur ce que ces études doivent mesurer puis modifier dans les organisations, créent par la suite des distorsions dans l'usage des dispositifs :

Quand on s'intéresse un petit peu à ces études, on se rend compte, pour prendre l'exemple du baromètre [de la diversité] qu'on peut observer une discordance entre d'un côté la volonté politique d'identifier et de remédier aux inégalités de représentation et, d'un autre côté, la capacité des chaînes [d'acteurs] à répondre aux exigences des indicateurs.

Il est de fait difficile de prendre action pour rendre les organisations plus inclusives alors que ce qui est mesuré ne fait pas consensus. De fait, elle relève que ces dispositifs de mesure recèlent des positionnements institutionnels et épistémologiques qui teintent

par la suite les actions : « Le terme diversité, c'est un terme valise, polysémique, qui a plein de significations et selon son utilisation, va pas forcément parler des mêmes choses. » Elle rappelle que cette polysémie peut aussi donner libre cours aux réifications, aux stéréotypes, dans la façon même d'utiliser ces outils : comment définir ce qu'est une minorité ? une hétéronormativité ? une représentativité ? Toutes ces étiquettes que l'on mesure sont elles-mêmes chargées politiquement. Ainsi, il y a l'usage de la mesure, mais également une éthique de la mesure à développer dans les organisations. Qui plus est, pour Elena Louazon, ces mécanismes censés développer la sensibilité ne vont pas sans heurts :

On regarde mon étude à Radio France où l'on voit que ce dispositif de diversité [...] se déploie de manière assez peu suivie. Il n'y a pas de résultats quantifiés, on regarde moyennement les résultats, on ne sait pas vraiment qui on a recruté et j'ai presque envie de dire qu'il y a l'enjeu de la mise en place [et] il y a la question du suivi.

Perspectives

Pour développer cette éthique de la mesure et, surtout, éviter la réification de la diversité à travers des questionnaires, les panélistes ont rappelé l'importance d'arrimer des outils à la fois quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers permettent de faire remonter les nuances dans le vécu de la diversité, dans sa construction. Par le fait même, aller à la rencontre des gens vivant eux-mêmes des formes des discrimination permettra aux gestionnaires, responsables RH et responsables de la diversité de développer leur sensibilité aux enjeux EDI (voir ce thème *infra*).

De plus, certains ont appelé à une vigilance quant à l'usage de ces outils afin d'éviter le *diversity washing*, donc se servir des résultats de ces baromètres et questionnaires pour faire mousser la marque employeur sans qu'ils reflètent une réelle culture de la diversité. De la même façon, ces outils ne doivent pas être une fin en soi, une épreuve confirmatoire, mais bien un mécanisme de suivi, d'amélioration constante. Surtout, les panélistes en appellent à une révision des indicateurs EDI, à une réflexion critique sur les catégories, moyens, usages afin que les dispositifs d'évaluation ne viennent pas gommer les véritables défis organisationnels.

3.3. Thème 3 : De la sensibilité aux enjeux EDI

Les panélistes s'entendent pour dire que pour un management de la diversité efficace, les professionnel·les se doivent de développer et de maintenir une sensibilité à ces enjeux. Particulièrement les communicants et communicantes :

[...] un communicant qui n'est pas ouvert à ces questions-là, qui n'est pas éveillé à la lutte contre les discriminations : ça serait la pire des choses qui puisse arriver à une organisation, parce que la communication, c'est essentiel, c'est essentiel,

essentiel. La communication sur ces sujets-là, elle doit être régulière, multi-canal, multi-niveau (Pascal Tisserant).

Vincent Brulois rappelle en ce sens le rôle névralgique de la communication interne pour que l'ensemble de l'organisation puisse se saisir de cette diversité :

Si on part du principe qu'une entreprise est un ensemble d'individus qui ne sont pas là pour les mêmes raisons, qui ne sont pas arrivés là en même temps, avec les mêmes qualifications, les mêmes compétences, les mêmes envies, les mêmes objectifs, alors la communication interne est la construction sociale de l'entreprise : faire d'un ensemble d'individus divers un ensemble cohérent travaillant dans le même sens. La communication interne a un objectif d'interconnaissance de tous ces salariés, afin de montrer que les uns comme les autres, quel que soit leur métier, sont nécessaires à la bonne activité de l'entreprise.

Pour les panélistes puis les participant·es, développer une sensibilité à l'équité, à la diversité et à l'inclusion doit apparaître dans les classes : « [...] comprendre pour mieux agir en tant que professionnel de demain. Donc voilà on essaie de leur inculquer les différentes notions qui vont leur permettre de mieux comprendre, de mieux aborder cette thématique dans le cadre de leur vie professionnelle. » (Vincent Brulois). Mais pour cela, les futur·es professionnel·les en communication doivent détenir un « socle de compétences » qui dépassent largement la discipline en communication :

« Il y a un socle de compétences qui n'est pas propre au communicant. C'est vraiment le socle de compétences de ce que c'est une discrimination, son processus, etc. On est sur un objet très pluridisciplinaire qui nécessite des compétences en droit, en sciences humaines et sociales, en gestion. » (Pascal Tisserant).

Ce socle de compétences est nécessaire pour, d'une part, évidemment, savoir repérer ou communiquer sur l'EDI, mais aussi pour que, d'autre part, les personnes communicantes qui ont cette sensibilité plus présente ne se retrouvent pas dans une position d'être les porte-étendards, tout en se sentant « mal outillées » pour bien jouer ce rôle : « Ces gens-là se voyaient tout à coup investis de la responsabilité de gérer la communication de ces actions et de ces enjeux EDI. Ce qui nécessairement suscite un stress énorme et les place nécessairement dans une situation où tout d'un coup, ils disent "Je suis peut être pas équipé(e) pour faire ça !" ». » (Véronique Nguyen-Duy)

Les futur·es professionnel·les doivent non seulement comprendre les causes des différentes formes d'exclusion, mais également *vivre* cette diversité. Ce qui est parfois difficile dans certaines institutions de formation : « Dans mon Master, la diversité est liée au territoire qui accueille mon campus. Les étudiants peuvent venir de partout, mais la diversité est étudiée sur un territoire donné. La dimension géographique est importante. » (Vincent Brulois).

La sensibilité aux enjeux EDI suppose d'avoir un certain courage et de creuser davantage les pratiques et présupposés porteurs de discriminations. Courage puisque

personne n'étant contre la vertu, il y a toujours un danger, comme le souligne Marie Lahaye, de maintenir une « illusion d'égalité », c'est-à-dire prétendre qu'elle est intégrée, comprise, mais que dans le quotidien, cette égalité est malmenée sinon limitée à quelques présupposés sommaires. Pour elle, il faut « dépasser cette illusion, cette illusion d'égalité, pour travailler en vrai sur ce que sont les discriminations. Quels sont les mécanismes discriminatoires ? Chez nous, il y en a aussi comme ailleurs et qui sont les mêmes que dans le privé pour le coup, y a pas de spécificité parisienne avec un vrai enjeu de vocabulaire. Donc on ne parle pas de diversité, on parle du principe d'égalité et des limites du principe d'égalité aussi bien sûr ». Donc, une fois de plus, être sensible aux enjeux EDI renvoie à la façon de les nommer. Qui plus est, il importe, pour Marie Lahaye, que cette sensibilité s'incarne dans une personne qui portera un regard avisé et fera avancer la cause EDI : « Dans toutes les fonctions publiques, on a maintenant des référents "égalité", etc., mais qui sont souvent désignés volontaires sur le sujet, qui ne sont pas des gens qui sont, qui ont ces compétences-là. Pas du tout. Pas encore. Et qui sont souvent tout seuls pour faire avancer le schmilblick. »

Finalement, cette sensibilité, incarnée dans des personnes puis véhiculée de façon « régulière, multi-canal, multi-niveau » agit en quelque sorte comme rempart à une instrumentalisation des enjeux EDI, c'est-à-dire utiliser les politiques et actions en matière EDI pour valoriser la marque employeur, sans que celles-ci n'émanent réellement d'une culture de la diversité, de l'inclusion et de l'équité. Comme le soulignait un participant du public, il faut éviter le « diversité *washing* », une sorte de diversité-blanchiment.

Ainsi, alors que la formation universitaire semble faire une place périphérique aux enjeux EDI, les organisations, quant à elles, mettent en place des dispositifs pour tenter de développer cette sensibilité chez les recruteurs :

[...] dans le domaine de la formation professionnelle en France, il y a des formations qui sont dites obligatoires. Y'a une formation qui s'appelle « Recruter sans discriminer » qui est obligatoire. Donc nous, à France Télévision, nos managers et nos RH suivent cette formation. On a un plan de formation qui est très ambitieux autour de la diversité, d'une part pour nos correspondants diversité, [mais aussi] pour l'ensemble de la ligne managériale.

Perspectives

Les participantes et participants ont proposé que soient développés des outils conceptuels et réflexifs afin de développer cette sensibilité. Ceux-ci permettront, entre autres, de s'intéresser aux sources et racines de la discrimination, par exemple les dynamiques de pouvoir systémique, mais également pour réfléchir aux liens entre identités professionnelles et identités sociales.

Pour favoriser cette sensibilité aux enjeux EDI, il importe, selon des participant·es, de faire entendre les voix marginalisées. De la même façon, un participant a souligné

qu'il faut que les communicantes et communicants se rendent compte qu'embrasser la diversité c'est reconnaître la différence et que les personnes qui portent ces différences font aussi partie de plusieurs publics (professionnel, étudiant, etc.).

Surtout, bâtir sur cette sensibilité est l'amorce d'une réelle prise en compte dans la communication professionnelle des enjeux EDI.

3.4. Thème 4 : Intégration des enjeux EDI à la formation en communication

D'entrée de jeu, les panélistes reconnaissent que la formation aux enjeux EDI est pratiquement absente de la formation en communication, sinon en marge de la formation. Cette préoccupation, plutôt récente, représente un « décalage qu'on voit entre l'importance que ça semble prendre dans l'espace public, puis le fait que ce ne soit pas encore pleinement intégré dans les programmes en communication [...] sinon sous forme en tout cas de cours ou de séminaires plus spécialisés [...] ou avec des formations en périphérie des programmes de communication », comme le mentionne Valérie Yanick. Véronique Nguyen-Duy souligne, quant à elle, que « les formations qui sont offertes aux étudiants en communication publique ne les préparent pas, ne leur offrent pas une formation adéquate à mon sens aux questions et aux enjeux EDI ». Les panélistes reconnaissent en effet qu'on semble laisser cette formation aux entreprises et organisations dans lesquelles évolueront les étudiantes et étudiants. Vincent Brulois mentionne, par ailleurs, que malgré l'importance d'intégrer ces enjeux dans la formation en communication, que le nombre d'heures d'enseignement n'est pas « extensible », ce qui crée un enjeu d'espace à consacrer à une formation dédiée en EDI : « Si on veut éclairer tel ou tel sujet, telle ou telle thématique, cela signifie qu'on va moins éclairer une autre ».

D'une façon générale, les panélistes ont relevé l'inexistence d'une formation ou unité d'enseignement clairement définie abordant les questions et les enjeux de l'EDI au sein des formations en communication au Canada ou en France. Ces « formations » ou « unités d'enseignement » lorsqu'elles existent, sont en marge de ces formations initiales et se résument souvent à des intitulés de cours comme « Genre et Communication », « Communication interculturelle ».

Au sein des grandes institutions de formation telles que l'Institut National de Service Public (INSP/ex École Nationale d'Administration en France) ou la fonction publique hospitalière, le constat est le même : très peu de cours abordent véritablement les enjeux de l'EDI⁷. Ceux-ci sont traités lors des conférences ou des travaux individuels et collectifs des étudiants qui démontrent un intérêt sur les questions liées à la lutte contre la discrimination ou à l'égalité professionnelle, d'après Marie Lahaye.

⁷ Les cursus de formation à l'INSP qui abordent cette thématique sont très récents et vont s'appesantir sur les enjeux de discrimination, d'égalité professionnelle et d'inclusion d'après Marie Lahaye.

A contrario, on note l'existence de ces formations au sein des organisations telles que la Ville de Paris et le groupe France TV. Selon Yannick Monsnereau, le groupe France TV dispose d'une formation intitulée « Recruter sans discriminer ». Cette formation est destinée aux responsables RH et managers du groupe, car il est important que ces différents groupes de personnel soient sensibilisés sur ces questions. À la ville de Paris, les questions de l'EDI seront abordées sous l'angle de l'égalité professionnelle. Le vocable Égalité est utilisé au détriment de celui de Diversité « qui dérange aux alentours » d'après Marie Lahaye.

Trois grands enjeux ont émergé des propos tenus par les panélistes durant cette table ronde portant sur la formation. Il s'agit des enjeux autour des profils des personnes à former (qui ?), de la manière de former (comment ?) et du socle de compétences à donner (pourquoi ?).

Qui former ?

Abordant la formation à l'EDI et ses enjeux, Pascal Tisserant fait plusieurs distinctions. D'abord, il relève la nécessité d'intégrer les questions de l'EDI à la formation des professionnel·les en charge de ces questions au sein des organisations. Ceci relève de la responsabilité de toutes les équipes pédagogiques et de tous les enseignants, déclare-t-il. Ces formations sont supposées soutenir le vivre-ensemble.

Ensuite, il distingue ce qu'il nomme « la face sombre et la face éclairée » de l'EDI. La face sombre, ce sont ces personnes professionnelles formées à l'écoute, la production d'enquête et la reconnaissance des enjeux EDI (qu'il s'agisse de violences sexistes, de discrimination, de violences, de harcèlement moral, etc.) et qui sont susceptibles d'intervenir dès que les situations surgissent. La face éclairée relève, quant à elle, de l'engagement ou de la prévention, c'est-à-dire faire en sorte que ces situations arrivent le moins possible tout en préservant toujours ce vivre-ensemble.

Enfin, il distingue deux types de formation en termes d'enjeux : les formations pour les personnes en position de responsabilité⁸ et la formation aux relais EDI. Le premier type touche les personnes qui, bien qu'elles ne soient pas professionnelles de l'EDI, doivent nécessairement être informées et posséder un socle de connaissances minimales sur ces questions pour pouvoir identifier les situations « problématiques ». Elles doivent également connaître la façon dont leur établissement agit en conséquence, avec ses normes, ses dispositifs de signalement et ses personnes dédiées à ces questions. La seconde catégorie de formation touche les personnes qui peuvent être des relais des préoccupations EDI à l'échelle d'un établissement ou d'une organisation.

L'un des véritables enjeux au sein des organisations consiste donc à définir le public cible de ces formations même si pour les panélistes, tout le personnel d'une

⁸ Il s'agit notamment des président·es, responsables, responsables de master, directeurs/trices de services, responsables administratifs, etc. toutes les personnes ayant une responsabilité et ayant des étudiants ou une équipe sous leur responsabilité.

organisation devrait participer à un dispositif de formation aux enjeux de l'EDI. À la ville de Paris par exemple, les agents de terrain n'ont pas droit à cette formation, d'après Marie Lahaye.

Comment former ?

Comme précisé plus haut, plusieurs formations, de conférences, d'initiatives existent pour « former », « sensibiliser » les professionnel·les sur les enjeux de l'EDI. Trois exemples ont été présentés.

La première, l'école d'été « Communiquer en contexte EDI » l'Université Laval, était une formation sur mesure, entièrement à distance, préparée par le département de management et destinée à des personnes professionnelles de l'EDI dans les organisations, dont la majorité étaient des femmes, déjà confrontées à la gestion de ces enjeux dans leur milieu de travail, où on leur demandait déjà de rendre des comptes, d'évaluer la portée de leurs actions et d'inclure des actions ou des enjeux communicationnels pour lesquels ces personnes étaient très peu préparées.

Le défi de cette formation s'est trouvé au niveau du temps et des approches à développer. En effet, l'Université d'été étant prévue pour deux semaines, comment donner des habiletés et des compétences avérées sur cette courte période ? Quelles perspectives doivent être développées ? D'autant que certaines des personnes étudiantes s'inscrivaient dans une visée stratégique voire instrumentaliste de la communication sur les enjeux de l'EDI, alors que les chercheurs et chercheuses sont davantage dans une approche critique, réflexive :

Le format était très expéditif [...] on avait environ une semaine pour faire passer la matière et le reste du temps était consacré à des lectures ou à des travaux, donc le format très expéditif est vraiment limité. [...] On a privilégié une approche critique des questions d'EDI appliquées à la communication, donc ça s'éloigne un peu de l'approche stratégique où la diversité est considérée comme un atout pour les organisations, qu'on cherche à vendre. (Valérie Yanick).

Les approches critiques, analytiques voire réflexives sont souvent privilégiées par les enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses dans leur intervention.

Abondant dans le même sens, Aude Seurrat livre son expérience avec les étudiants de Ressources Humaines de l'Université Sorbonne Paris Nord, où elle enseigne un cours intitulé *La question du traitement de la différence en entreprises*. « J'ai voulu inclure dans le titre le terme "question" justement pour que cela amène à une logique analytique. C'est un choix volontaire pour justement amener dès le départ une réflexion. »

D'après Vincent Brulois, ces questions sont abordées, de manière transversale, dans le Master Communication et ressources humaines qu'il dirige à l'Université Sorbonne Paris-Nord. Les étudiants sont conduits à déconstruire les terminologies égalité, discrimination, non-discrimination, diversité, etc. puis à les recontextualiser

tout en montrant leur évolution dans le temps. Selon lui, l'objectif d'un master professionnalisant est « de comprendre pour mieux agir en tant que professionnel demain ». Ainsi, les étudiants du Master, majoritairement issus du département de Seine Saint-Denis (territoire diversifié culturellement), abordent naturellement la question de la diversité et ses enjeux lors des différents cours qu'ils ont.

Il existe donc au niveau de la formation autour des enjeux de l'EDI un débat sur les approches à développer surtout pour des professionnel·les en activité. Cependant, la déconstruction des terminologies d'une part, et l'inscription des réflexions dans une approche critique, analytique et réflexive d'autre part, semblent être privilégiées au détriment d'une visée très stratégique souvent prisée par les professionnel·les en activité. La pluridisciplinarité de l'objet, sa complexité et sa charge sociale et politique en appellent à des approches croisées.

Avec quelles compétences ?

Pascal Tisserant a insisté sur la nécessité pour chaque personne professionnelle de détenir un socle de compétences sur les enjeux liés à l'EDI, qui se veut transdisciplinaire. Il évoque à ce sujet la formation « Gestion de l'Égalité et de la Non-Discrimination et de la Diversité » (GENDD) mise en place par l'Université Lorraine qui a accueilli des personnes professionnelles de tous horizons avec des compétences relevant des sciences de gestion, du droit et des sciences humaines et sociales. Vincent Brulois renchérit sur l'importance du droit ou de la question juridique dans les formations liées aux enjeux de l'EDI. Selon lui, commencer par le droit et la loi est crucial pour les professionnel·les, surtout en France où les lois sont nombreuses de même que la connaissance des obligations des organisations en matière de diversité.

À ces compétences transdisciplinaires, il est nécessaire d'ajouter une attention particulière aux compétences en communication. L'exemple de l'Université d'été et de l'Université Lorraine précédemment cités sont assez parlants à ce sujet. Josianne Millette, animatrice de panel, rappelle ainsi le double enjeu : « à la fois de former les communicateurs/trices aux enjeux de l'EDI, puis en même temps, former les professionnels des questions de l'EDI aux enjeux de la communication ».

Perspectives

Pour une meilleure prise en compte et compréhension des enjeux de l'EDI au sein des organisations (tous secteurs d'activité confondus), la formation de tous les acteurs est indispensable. Cette formation, si elle existe de manière éparse voire marginale au sein de quelques programmes dans les universités, mérite d'être repensée ou restructurée pour davantage de visibilité et d'efficacité.

Les départements de communication doivent également avoir davantage de moyens afin d'offrir une formation de qualité aux futur·es professionnel·les de la communication. « En tant que responsable de département, je connais les difficultés

et contraintes inhérentes à la création et à l'animation des formations inhérentes aux EDI à l'Université Laval ». (Véronique Nguyen-Duy)

Plus globalement, il s'agit aussi de réfléchir à la valorisation des approches critiques dans les cursus, en misant sur la complémentarité de celles-ci avec des approches qui sont davantage stratégiques. Ce faisant, on peut éviter d'être uniquement dans des applications stratégiques au sein desquelles se nourrit l'idée selon laquelle la communication sert finalement juste à des intérêts corporatistes pour les questions de l'EDI en milieu organisationnel ou institutionnel.

Conclusion

Cette journée d'étude, par ses regards croisés sur l'EDI entre mondes de la recherche et des organisations, aura permis de voir que même si les modes de questionnement et les modes d'actions peuvent être assez différents, il y a surtout des problématiques à mettre en partage et des synergies à renforcer.

Les enjeux de recherche qui intéressent les organisations adhérentes de l'AFMD sont multiples. Elles veulent à la fois comprendre les problématiques liées aux inégalités et aux discriminations, sensibiliser leurs collaboratrices et collaborateurs à ces questions et agir de façon concrète sur ces sujets. Si les sciences de gestion et les sciences sociales sont très structurantes pour les thématiques EDI, et donc pour les professionnel·les soucieux·euses de se former, les sciences de l'information et de la communication apparaissent encore marginales car sans doute mal comprises. Plusieurs travaux de recherches constatent cette faible présence des sciences de l'information et de la communication dans le monde socio-économique (German, 2017 ; Lépine, 2014 ; Morillon *et al.*, 2020). Pour Bernard Miège, « il y a comme une porosité entre les différents types de savoirs, et dans une discipline comme les SIC (mais c'est certainement le cas d'autres sciences humaines et sociales), si les travaux scientifiques gagnent en crédibilité, il y a encore beaucoup à faire pour améliorer leur reconnaissance » (Miège, 2012, p. 212). Par exemple, en France, nombre de praticiens de la communication se considèrent comme professionnel·les sans connaître la discipline, qui porte le même nom, et enseignée dans des masters pourtant professionnels. Si un « modèle professionnel » suppose un double ancrage, « dans une discipline renvoyant à l'université et dans un milieu comportant des acteurs convertis à la légitimité de ces savoirs et à leur applicabilité sur leur terrain » (Dubar, 2004), quel(s) modèle(s) professionnel(s) prévaut (prévalent) en communication ? Quoi qu'il en soit de la réponse apportée, il n'en reste pas moins que la communication est porteuse de significés bien différents.

Comme le soulignent Yves Jeanneret et Bruno Ollivier dans l'introduction du dossier de la revue *Hermès* intitulé *Les sciences de l'information et de la communication, savoirs et pouvoirs*, « lors du développement d'une nouvelle discipline, une autre tension se développe entre la volonté de produire une légitimité scientifique (face aux disciplines plus légitimes parce que plus anciennes) et celle de produire une

légitimité sociale (face aux champs socialement plus reconnus, comme dans ce cas l'informatique, les médias, etc.). Jeune, ayant recruté dans un premier temps d'anciens linguistes, philosophes, littéraires, sociologues, historiens, la discipline des Sciences de l'information et de la communication doit se légitimer vis-à-vis de ses aînées, mais aussi face aux acteurs sociaux qui travaillent dans les domaines qu'elle observe » (Jeanneret et Ollivier, 2004, p. 16).

Pour Valérie Lépine, « ce constat invite à affirmer la nécessité, pour les acteurs académiques des sciences de l'information et de la communication comme pour les professionnel·les, de porter dans l'espace public une vision renouvelée des enjeux ainsi que des dimensions théoriques et pratiques de la communication comme champ d'action et comme métier » (Lépine, 2014, p. 163). Si l'on considère, comme Valérie Lépine que « les indicateurs qui rabattent la communication à sa dimension utilitariste et instrumentale s'avèrent insuffisants pour comprendre les enjeux et les dynamiques sociales, culturelles, politiques, voire même économiques » (Lépine, 2014, p. 171), on peut penser que notre discipline peut avoir un rôle à jouer.

Comment alors et selon quelles modalités nos recherches, qui produisent moins de modèles d'action que de formes d'intelligibilité – et ce pour maintenir la complexité et la dimension composite des phénomènes de communication –, peuvent-elles circuler dans des cadres d'action où la norme d'efficacité prévaut ?

Les termes diversité et communication sont touchés du même fléau, leur « flou sémantique » (Bereni, 2011). L'un et l'autre, mot valise signifiant pour tout le monde, mais sur lesquels chacun peut y mettre la signification qu'il entend ou qui l'arrange. Bref, entre signifiant trop aisé et signifiés trop nombreux, leur usage s'avère délicat. En effet, le terme « communication » apparaît à peu près aussi polysémique que le terme « diversité », et c'est l'une des raisons pour laquelle on le réduit trop souvent à sa dimension instrumentale et pas assez à sa dimension critique. La communication occupant une visée essentiellement stratégique dans les organisations dotées de services Diversité & Inclusion, ce sont les formats et les techniques qui vont intéresser les professionnels : comment communiquer sur tel ou tel sujet ? À partir de quels dispositifs ? Pour quel impact ? Or, les travaux menés en SIC et notamment au sein du réseau RESIPROC permettent justement de requalifier ces questions afin de montrer l'importance de la complexité des processus de communication qui s'analysent moins en termes d'impacts que d'opérativité sociale et symbolique.

Alors que la question des cadres de pensée qui modèlent un ensemble de discours extrêmement disparates sur ces sujets (politiques, éthiques, organisationnels, sociaux, économiques, managériaux) est parfois évacuée au profit d'une perception utilitaire de la communication, le rôle des SIC est peut-être justement de montrer pourquoi et comment les étudier, à la fois pour comprendre mais aussi pour agir.

Mieux former les étudiant·es aux enjeux EDI permettrait à ces derniers de mêler les approches techniques et les approches critiques, les enjeux stratégiques et les enjeux réflexifs si nécessaires à des sujets qui font l'objet de méfiance et de procès permanents en légitimité. Et former les responsables EDI aux enjeux critiques de

la communication, en situant mieux les SIC au sein des SHS par exemple, leur permettrait de mieux intégrer les dimensions sociale et éthique qui sont parfois évacuées au profit de dimensions organisationnelles et stratégiques au service de la performance sociétale des organisations.

Que faire ? Au début de ce siècle, Axel Gryspeerdt (2004) remarquait que la figure du « fossé » était ce qui caractérisait encore le mieux les relations entre « le milieu [...] de la communication d'entreprise comme pratique professionnelle et le milieu de la communication d'organisation en tant que pratique de recherche universitaire » (2004, paragr. 1). Il regrettait alors que les « espaces de rencontres des chercheurs en communication d'organisation [soient] peu fréquentés par les professionnels de la communication d'entreprise » (2004, paragr. 2) et que, « réciproquement, peu de chercheurs en communication se rendent dans des lieux de rencontres des professionnels » (2004, paragr. 2). Chaque groupe développant ses « propres lieux de socialité » en quelque sorte, favorisant la production de discours endogames bien séparés : les professionnel·les posant « un regard plutôt désabusé vis-à-vis de la recherche scientifique » (2004, paragr. 2), nombre de chercheuses et chercheurs « étant troublés face à l'utilisation managériale de la communication » (2004, paragr. 2), chacun construisant son monologue sans envisager de dialogue. Sa conclusion était que « chacun vit ses parcours professionnels séparément » (2004, paragr. 17) et que chercheuses et chercheurs comme professionnel·les « sont tous deux confrontés à des difficultés d'appropriation et d'assimilation du travail de l'autre groupe » (2004, paragr. 18).

D'une certaine façon, le RESIPROC et l'AFMD ont essayé de ne pas désespérer un peu plus Axel Gryspeerdt. Aussi courte et exploratoire soit-elle, cette journée d'étude sur la diversité avait bien pour objectif de combler ce fossé entre monde académique et monde professionnel par la mise en discussion de réflexions et de pratiques diversifiées. Nous retiendrons qu'un axe de travail commun s'est fait jour, qui commence par la nécessité de (bien) nommer, ce qui permet ensuite de mesurer (avec justesse) et de (mieux) sensibiliser, ce qui encourage enfin à former avec plus de finesse. Et les sciences de l'information et de la communication peuvent apporter à chacun de ses objectifs.

Bibliographie

- Andréani, J.-C., Conchon, F., Moulin, J.-L. et Vaissière, G. D. (2008). La Communication de Diversité en Marketing : Approche exploratoire. *Management Avenir*, 15(1), 156-173. Doi : <https://doi.org/10.3917/mav.015.0156>
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches Qualitatives*, 28(1), 133-148. Doi : <https://doi.org/10.7202/1085324ar>

- Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. *Revue française de gestion*, 151(4), 205-217. Doi : <https://doi.org/10.3166/rfg.151.205-218>
- Bereni, L. (2011). Le discours de la diversité en entreprise : Genèse et appropriations. *Sociologies pratiques*, 23(2), 9. Doi : <https://doi.org/10.3917/sopr.023.0009>
- Bidima, J.-G. (2007). La diversité culturelle africaine vue sous l'angle des médias. *Diogene*, 220(4), 138-152. Doi : <https://doi.org/10.3917/dio.220.0138>
- Brasseur, M. (2008). Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : Le cas de l'Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 230(2), 61-67. Doi : <https://doi.org/10.3917/rsg.230.0061>
- Britton, G. M. (2017). *Co-design and Social Innovation : Connections, Tensions and Opportunities* (1st ed.). Londres: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Catoir-Brisson, M.-J. (2022). La matérialité de la communication dans les approches de co-design : Quelles contributions à la transformation dans les organisations ? *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 4(1), 29-51. Doi : <https://doi.org/10.3917/atic.004.0029>
- Cervulle, M. (2021). *Dans le blanc des yeux : Diversité, racisme et médias* (Nouvelle éd.). Paris : Éditions Amsterdam.
- De Dreu, C. K. et West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation : The Importance of Participation in Decision Making. *The Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201. Doi : <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- de La Broise, P. (2013). La lutte pour la reconnaissance ? Codes, chartes, référentiels et autres manifestes de professionnels français de la communication. *Revue Communication & professionnalisation*, 1, 33-50. Doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.v1.233>
- Doytcheva, M. (2009). Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises. *Raisons politiques*, 35(3), 107-123. Doi : <https://doi.org/10.3917/rai.035.0107>
- Dubar, C. (2004). 5. Les tentatives de professionnalisation des études de sociologie : Un bilan prospectif. Dans B. Lahire (éd.), *À quoi sert la sociologie ?* (p. 95-117). Paris : La Découverte. Doi : <https://doi.org/10.3917/dec.lahir.2004.01.0095>
- Facchini, F. (2008). Culture, diversité culturelle et développement économique : Une mise en perspective critique des travaux récents. *Revue Tiers-Monde*, 195, 523-554. Doi : <https://doi.org/10.3917/rtm.195.0523>
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management Avenir*, 7(1), 23-42. Doi : <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>

- German, R. (2017). *L'Intervention des médias informatisés dans le continuum de la médiation patrimoniale. D'une écriture des pratiques de visite à une pratique des écritures de médiation* [Phdthesis, Paris IV Sorbonne]. <https://theses.hal.science/tel-01706981>
- Gryspeerd, A. (2004). Relations publiques et recherche en communication. *Hermès, La Revue*, 38(1), 148-154. Doi : <https://doi.org/10.4267/2042/9440>
- Haas, A. et 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. Doi : <https://doi.org/10.7202/1024190ar>
- Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd éd.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Jeanneret, Y. et Ollivier, B. (2004). *Hermès 38. Les Sciences de l'information et de la communication : Savoirs et pouvoirs*. Paris : CNRS éditions.
- Kiyindou, A. (2013). De la diversité à la fracture créative : Une autre approche de la fracture numérique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2, Article 2. Doi : <https://doi.org/10.4000/rfsic.288>
- Krueger, R. A. et Casey, M. A. (2015). *Focus Groups : A Practical Guide for Applied Research* (5th edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kunert, S. et Seurrat, A. (2013). De la « publicité sociale » : Lorsque les marques communiquent sur « la lutte contre les discriminations » et la « promotion de la diversité ». *Communication management*, 10(1), 63-78. Doi : <https://doi.org/10.3917/comma.101.0063>
- Lépine, V. (2014). La communication : Questions d'évaluation et de mesures. Dans V. Lépine, C. Millet-Fournier et M. Martin-Juchat, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations : Pratiques et perspectives*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Maizeray, L. et Sciberras, A. (2013). Être responsable diversité. Une savante composition entre complexité et raison. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX(48), 159-169. Doi : <https://doi.org/10.3917/rips1.048.0159>
- Mattelart, T. (2009). Enjeux intellectuels de la diversité culturelle. Éléments de déconstruction théorique. *Culture prospective*, 2(2), 1-8. Doi : <https://doi.org/10.3917/culp.092.0001>
- Miège, B. (2012). La circulation des savoirs et l'édification des Sciences de l'Information – Communication. Dans F. Darbellay (Éd.), *La Circulation des*

savoirs : Interdisciplinarité, concepts nomades, analogies, métaphores. Bern : Peter Lang.

- Morillon, L., Carignan, M.-E. et Parrini-Alemanno, S. (2020). Influences croisées entre pratiques et recherches en communication des organisations. *Revue Communication & professionnalisation*, 10. Doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi10.55603>
- Rebillard, F. et Loicq, M. (2013). *Pluralisme de l'information et media diversity : Un état des lieux international*. Bruxelles : De Boeck.
- Roginsky, S. (2021). Quelle prise en compte du genre dans la communication publique ? : *Revue Communication & professionnalisation*, 12, Article 12. https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/Quelle_prise_en_compte_du_genre_dans_la_communication_publique
- Roginsky, S., Millette, J. et Lépine, V. (2021). Genre et Communication : Quels enjeux pour les pratiques professionnelles en communication ? *Revue Communication & professionnalisation*, 12, Article 12. Doi : <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi12.61583>
- Scotto, M.-J., Prince, L., Chakroun, R. et Boyer, A. (2009). Comparaison des formations à la diversité : La perception des étudiants et des professionnels est-elle un aiguillon vers l'action ? *Management & Avenir*, 28(8), 250-267. Doi : <https://doi.org/10.3917/mav.028.0250>
- Sénac, R. (2012). *L'Invention de la diversité*. Paris : Presses universitaires de France.
- Seurat, A. (2010). Déconstruire les stéréotypes pour « lutter contre les discriminations » ? Le cas de dispositifs de « lutte contre les discriminations » et de « promotion de la diversité » dans les médias. *Communication langages*, 165(3), 107-118. Doi : <https://doi.org/10.4074/S0336150010013098>
- Tsoukas, H. (2009). A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science*, 20(6), 941-957. Doi : <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. et Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance : An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>