



**HAL**  
open science

## Ce que diversifier veut dire. Retour sur les usages managériaux de la diversité en entreprise

Sylvie Monchatre

► **To cite this version:**

Sylvie Monchatre. Ce que diversifier veut dire. Retour sur les usages managériaux de la diversité en entreprise. *Revue de droit du travail*, 2022, 4, pp.226-233. halshs-04517968

**HAL Id: halshs-04517968**

**<https://shs.hal.science/halshs-04517968v1>**

Submitted on 22 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Ce que diversifier veut dire.**

### **Retour sur les usages managériaux de la diversité en entreprise.**

**Sylvie Monchatre – Université Lumière Lyon2 – Centre Max Weber**

La promotion de la diversité s'est invitée dans les pratiques managériales dans le sillage de la législation anti-discrimination du début des années 2000. Même si elles sont peu nombreuses à s'être lancées dans cette démarche, l'importance croissante prise par la question des discriminations et la possibilité de les mesurer à l'aide de méthodes de testings incite les entreprises à se protéger de ce qui est devenu pour elles un risque juridique. La promotion de la diversité s'est surtout appuyée sur des dispositifs de *soft law* – charte, label et ANI diversité<sup>1</sup> – relativement peu contraignants, dans le cadre d'une « transfiguration managériale de l'antidiscrimination », revendiquée comme une réinterprétation « en positif » de la lutte contre les discriminations (Doytcheva, 2010 : 429). De plus, loin de toute finalité égalitaire (Beneni et Jaunait, 2009), la diversité met l'accent sur l'intérêt économique des firmes : « lutter contre la discrimination en entreprise n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris<sup>2</sup> ». L'enjeu n'est donc pas de favoriser des groupes minoritaires en vue de réparer des injustices, mais de contribuer à l'utilité collective dans l'entreprise (Bereni, 2009).

Si la promotion de la diversité ne se réduit pas à la prévention d'un risque juridique, en quoi sert-elle les intérêts économiques de l'entreprise ? L'un des arguments avancés par la littérature gestionnaire est que la diversité dynamiserait les équipes de travail grâce à une plus grande mixité sociale (Robert-Demontrond et Joyeau, 2010). Or peut-on diversifier sans discriminer positivement ? Loin de signifier une « indifférence envers les différences » (Senac, 2012), diversifier implique en effet de « mettre en valeur » ces dernières, sans pour autant pratiquer de discrimination positive (Amadiou, 2008). Pour comprendre comment les entreprises surmontent cette contradiction, nous partirons de l'hypothèse selon laquelle elles créent les conditions d'un échange social relevant d'une logique de don et de dette. De fait, diversifier les caractéristiques extraprofessionnelles des salariés en intégrant des populations discriminées revient à leur reconnaître des qualités productives insoupçonnées. Leur valorisation sur la base d'une présomption de compétences est alors génératrice de loyauté. Autrement dit, diversifier revient à créer de la redevabilité envers l'employeur, ce qui pose la question des rapports qui en résultent avec les salariés en place.

Nous montrerons dans cet article que les politiques de diversité, présentées comme innovantes, ont en réalité une longue histoire. Elles permettent de mobiliser de nouvelles

---

<sup>1</sup> La charte de la diversité a été lancée par l'Institut Montaigne en 2004. Le label diversité a été conçu, à l'initiative de l'Etat, par l'association nationale des directeurs de ressources humaines (ANDRH) en 2008 et vise l'obtention d'une certification conforme aux exigences de l'Afnor (Association Française de normalisation). L'ANI (accord national interprofessionnel) sur la diversité a été signé en 2006 et étendu par arrêté en 2008. Si charte et label témoignent de l'engagement des DRH, l'ANI témoigne de celui des « partenaires sociaux » (Lanquetin, 2009).

<sup>2</sup> Expression tirée du rapport de Claude Bébéar (2004) « L'entreprise aux couleurs de la France », citée par Bereni (2009 : 96).

recrues, issues de groupes minoritaires<sup>3</sup>, pour surmonter la défection ou les résistances de la population majoritaire. L'introduction de nouveaux entrants peut entraîner des discriminations tolérées si la population majoritaire est en mesure de négocier le maintien d'une position avantageuse pour son propre compte, ce qui suppose qu'elle soit en mesure d'établir un rapport de forces en sa faveur. Lorsque ce n'est pas le cas, les conditions peuvent être réunies pour que des alliances se produisent, soit contre l'employeur, soit contre le groupe majoritaire.

Nous appuierons notre propos sur des enquêtes tirées de la littérature sociologique dans le cadre d'un développement en deux temps. Nous montrerons tout d'abord que la diversification du personnel dans l'industrie s'inscrit dans l'histoire longue de contournement des résistances d'une population ouvrière historiquement organisée à des réformes organisationnelles. L'attribution de qualités productives, naturalisées ou ethnicisées, à des catégories dépourvues de formation industrielle, permet d'entretenir un différentiel de qualification justifiant leur infériorisation dans l'espace productif (1). Il en résulte un double standard de qualification, dans le cadre de discriminations qui, si elles sont tolérées par les représentants ouvriers et patronaux, peuvent néanmoins, selon la conjoncture et les jeux d'alliance, faire l'objet de contestation en faveur d'une revalorisation du travail des salarié-es minoritaires, avec ou sans l'appui de leurs collègues majoritaires (2). Nous montrerons enfin que les politiques contemporaines de diversité s'inscrivent dans la continuité de ces pratiques managériales, à ceci près que la démographie salariale a changé et que le statut du groupe majoritaire a été fragilisé. La diversification vise désormais à optimiser la gestion des « ressources humaines », afin de réduire les risques de défection et de prise de parole, parfois jusqu'à fracturer le collectif de travail (3).

### **Retour sur la diversification du salariat ouvrier**

La diversification de la main-d'œuvre est aussi vieille que le développement du salariat aux débuts de la grande industrie. La fin du marchandage et la prise de contrôle par les employeurs de l'organisation productive ont permis la mécanisation de l'activité et la recomposition de la division du travail. Avec la division manufacturière du travail, les employeurs ont pu réduire leur dépendance envers les ouvriers de métier, réticents à rejoindre l'usine. Le développement d'un prolétariat ouvrier s'est alors effectué moins par le transfert des artisans compagnons vers l'usine que par l'absorption d'une main-d'œuvre nouvelle d'ouvriers « par défaut » (Vigna 2012). Pour autant, les employeurs ont ménagé aux ouvriers de métier une place de choix dans l'organisation du travail, dans le cadre d'une gestion segmentée de la main-d'œuvre.

### *Qui sont les prolétaires ?*

---

<sup>3</sup> La position minoritaire résulte d'un rapport social dans lequel le groupe majoritaire permet d'imposer des catégories de désignation et des limitations à des groupes particularisés, sur une base sexuée, ethnique ou racisée (Guillaumin, 2002).

La diversification de la main-d'œuvre ouvrière a commencé avec l'apparition de la fabrique<sup>4</sup> puis lors du « tournant taylorien » de l'industrie au début du XX<sup>e</sup> siècle. Le taylorisme a permis de produire en quantités industrielles avec une main-d'œuvre dépourvue de formation préalable. La mécanisation et l'importation de principes scientifiques d'organisation se sont traduites par une parcellisation du travail requérant des « manœuvres spécialisés », formés sur le tas. Les ouvriers qualifiés, difficiles à attirer et instables, pouvaient être moins nombreux et réaffectés en périphérie, à l'entretien des machines sur des postes de régleurs ou d'outilleurs. Les ateliers réunissaient ainsi deux types d'ouvriers, ouvriers professionnels et ouvriers « similaires<sup>5</sup> », manœuvres ou ouvriers spécialisés (O.S.). Ce sont ces derniers, ouvriers « par défaut », qui étaient recrutés parmi une main-d'œuvre rurale, étrangère et féminine.

En France, l'appel à la main-d'œuvre étrangère a été d'autant plus important que l'enracinement du monde paysan faisait entrave à son ouvriérisation. L'intervention de l'Etat pour l'acheminement de main-d'œuvre en provenance d'Europe méditerranéenne et des colonies remonte à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et elle s'est renforcée à partir de la première guerre mondiale (Dornel 2014). Les travailleurs coloniaux, réquisitionnés en Algérie à partir de 1916 ou raziés en Indochine, dépendaient des services de l'organisation des travailleurs coloniaux (STOC), tandis que les étrangers, provenant des pays limitrophes (Espagne, Italie, Portugal) étaient gérés par les services de la main-d'œuvre étrangère (SMOE) ou agricole (SMOA). Ils ont avant tout été affectés dans les industries d'armement, mais également dans l'agriculture et le terrassement. S'ils ont été rapatriés après la fin de la guerre, l'appel à la main-d'œuvre étrangère s'est néanmoins poursuivi dans l'entre-deux guerres. En 1930, les immigrés représentaient 15% de la population ouvrière (Noiriel 1986), ils travaillaient dans les mines ou la métallurgie. Le recours à l'immigration massive s'est poursuivi après la seconde guerre mondiale. Le système des « migrations tournantes » de l'époque fordiste, en vigueur dans toute l'Europe du Nord, a ainsi organisé la mise au travail d'hommes célibataires, d'origine rurale et issus d'Europe du Sud ou d'Afrique du nord et considérés comme des « oiseaux de passage » (Piore 1980).

Mais les ouvriers « par défaut » étaient également des femmes. La mobilisation de « munitionnettes » dans les usines d'armement n'a fait qu'accélérer un mouvement largement entamé avant la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale. Le développement des fabriques avait ouvert la voie à leur accès à l'emploi hors de la sphère familiale, dans un univers masculin qui n'y était guère favorable. Les résistances à la salarisation des femmes étaient motivées par la peur d'une mise en cause de l'autorité de leurs époux mais également par la peur de la concurrence (Schweitzer 2002), les femmes étant accusées de brader leur travail et d'exercer une pression à la baisse sur les salaires. En réalité, comme les travailleurs immigrés, les ouvrières étaient salariées sur un registre provisoire. Dans l'histoire industrielle du XX<sup>e</sup> siècle, les « ouvriers par

---

<sup>4</sup> Sur l'histoire de la salarisation et des évolutions de l'organisation du travail, voir Monchatre (2021).

<sup>5</sup> Selon l'expression citée par Noiriel (1986, p. 131). Voir également sur ce point (Mauco 1932).

défaut » étaient affectés aux mêmes emplois du bas de l'échelle des qualifications (manœuvres ou ouvriers spécialisés O.S.), et étaient considérés comme des travailleurs d'appoint. Pour les travailleurs immigrés, la présomption du retour au pays (Sayad, 1999) donnait un caractère provisoire à leur emploi, tandis que pour les femmes, la présomption de prise en charge du travail domestique faisait d'elles des travailleurs imparfaits. Quant aux ouvriers d'origine paysanne, leur « déplacement » à l'usine pouvait être ponctuel et lié au rythme des saisons (Touraine et Ragazzi, 1961). Tous ces « ouvriers par défaut » constituaient les véritables prolétaires, intégrés durablement dans le bas de l'échelle de l'ordre usinier.

### *Diversité et segmentation de la main-d'œuvre*

Le travail non qualifié remplit une fonction de port d'entrée dans le salariat en même temps qu'il permet d'échapper à la misère et/ou à des statuts infériorisés (Freyssinet, 2005). Il constitue un « sas » d'intégration pour une main d'œuvre « allogène », considérée comme non assimilable (Sayad, 2006 : 55). Cette main d'œuvre, intégrée à un ordre productif auquel elle n'a pas été socialisée, a toutefois fait l'objet de présomption de compétences identifiées dans une « nature » ou une « culture » spécifiques.

La convocation d'une prétendue nature féminine permettait de justifier l'emploi en même temps que l'application de règles dérogatoires aux ouvrières. Les travaux de Laura Lee Downs, qui reposent sur des archives patronales, ont bien souligné ce phénomène. Les employeurs revendiquaient d'avoir aménagé les postes de travail<sup>6</sup> pour permettre la mobilisation des « qualités » productives que les ouvrières apportaient, « en tant que femmes », dans l'usine (Lee Downs, 2002 : 125). Or ce processus de naturalisation est un puissant levier de déqualification. Dans la mesure où la qualification est le fruit d'un « acte éduqué » (Naville, 1956), la naturalisation des savoir-faire est une source de dévalorisation. Les femmes pouvaient ainsi apparaître « destinées au travail productif déqualifié par leur don "naturel" de vitesse et de dextérité » (Lee Downs, 2002 : 313) tout en faisant l'objet d'un déni de qualification.

Aux côtés de la nature, la culture justifie la mise à l'écart de segments de main-d'œuvre. Les travailleurs immigrés ont ainsi fait l'objet d'une gestion discriminatoire s'est traduite, comme l'a observé Robert Linhart (1978) chez Citroën, par un sous-classement dans les emplois<sup>7</sup>, doublée d'une présomption de force physique mais d'incapacité à se former. Elle a conduit à exclure des programmes d'enrichissement des tâches les salariés rattachés aux groupes ethnicisés. Une segmentation des OS a ainsi été effectuée non seulement à partir de la

---

<sup>6</sup> Il s'agit néanmoins d'un point de débat parmi les historiens. Comme le souligne Aimée Moutet dans sa recension de l'ouvrage de Laura Lee Downs, la rationalisation de l'organisation du travail et le recours à des formes taylorisées de production était en cours et se serait produite sans l'arrivée massive des femmes à l'usine qu'a provoquée la première guerre mondiale. Il n'en reste pas moins que la diversification qui a eu lieu s'est traduite par un traitement distinctif réservé à la main d'œuvre féminine qui a permis de préserver la qualification des ouvriers.

<sup>7</sup> Chez Citroën, les immigrés étaient classés d'office dans des emplois de manœuvre tout en réalisant un travail d'O.S. voire d'ouvrier qualifié. Voir Linhart (1978).

nationalité<sup>8</sup> (Tripier, 1990) mais également sur une base ethnique. L'ethnisation de la gestion de la main d'œuvre a été particulièrement nette à la Régie Renault entre 1945 et 1970 (Pitti, 2005)<sup>9</sup>, où les travailleurs immigrés ont été durablement maintenus dans les emplois de manœuvre gros-travaux (MGT) ou d'OS au nom d'une « culture orale » indifféremment attribuée à tous.

### *Diversité et économie d'exigences*

Le statut d'« allogène » appliqué aux femmes comme aux travailleurs immigrés « justifie l'économie d'exigences qu'on s'accorde à [leur] endroit en matière d'égalité de traitement devant la loi et dans la pratique » (Sayad, 2006 : 55). Il est alors possible de tester leurs limites et de leur appliquer des mesures dérogatoires. Cette « économie d'exigences » s'est en effet traduite par des règles spécifiques dont les conditions d'enrôlement des femmes dans les industries d'armement lors de la première guerre mondiale rendent bien compte. Leurs salaires étaient fixés à un niveau inférieur à celui des ouvriers au nom du fait que, si leur travail était plus productif en apparence, il était plus coûteux que celui des hommes. Parce que les femmes étaient arrivées à l'usine en même temps qu'une nouvelle organisation du travail, les employeurs avaient déduit de leurs salaires les coûts issus de la nouvelle organisation, soit les coûts des nouveaux équipements et du contrôle que demandaient ces travailleuses inexpérimentées<sup>10</sup>. Il paraissait normal d'amputer les salaires féminins de ces coûts supplémentaires, ce qui, souligne Laura Lee Downs (2002 : 162), ne s'est jamais produit pour la main d'œuvre masculine inexpérimentée. Les femmes semblent donc avoir eu à payer ce qui s'apparente à un droit d'entrée à l'usine.

Une seconde forme d'« économie d'exigences » s'est traduite pour les ouvrières par des pressions au rendement d'un genre particulier. Dans l'industrie, l'arrivée de femmes ou de « jeunes ruraux innocents » (Lee Downs, *Ibid*) a constitué, pour les patrons, l'opportunité de ne plus subir les pratiques ouvrières de limitations de la production face au système du salaire aux pièces (Mottez, 1966 ; Roy, 2005). Dès lors, pour ne pas permettre à la population ouvrière majoritaire d'influencer les nouvelles recrues, il était fréquent de les séparer<sup>11</sup>. Il s'agissait d'éviter à ces dernières de prendre de « mauvaises habitudes » ou encore d'apprendre « les ruses de saboteurs » (Lee Downs, 2002 : 111-112), ce qui permettait aux employeurs de leur

---

<sup>8</sup> Maryse Tripier (1990 : 81) a souligné la mise en place de politiques sélectives de gestion de la main-d'œuvre en fonction de la nationalité. Selon elle, « le bénéfice de l'intégration durable » dans l'emploi étant « implicitement réservé aux Européens catholiques » tandis que les Maghrébins étaient assignés à une « fonction de force de travail simple et tournante ».

<sup>9</sup> Les salariés d'origine étrangère y ont été gérés à partir de catégorisations ethniques et non en fonction de leur nationalité, comme c'était le cas chez Citroën. Source : Pitti (2005).

<sup>10</sup> Alors que le Ministère de l'armement a contribué à réduire les écarts de salaire entre hommes et femmes sur les mêmes emplois en fixant des fourchettes de 15 à 25% d'écart, les employeurs ont continué à déduire des salaires des femmes le coût des outils et des réglages même pour celles qui réglaient leurs outils par elles. Ce fait a été souligné par Pierre Hamp, inspecteur du travail, dans son article « Le quart en moins », paru dans le bulletin *Information ouvrière et sociale* du 9 mai 1918 (Lee Downs, 2002 : 162).

<sup>11</sup> En France, les syndicats étaient moins puissants et la rationalisation plus poussée, mais les femmes étaient également séparées des ateliers masculins pour des raisons morales (*Ibid*).

fixer des objectifs de rendement plus élevés. Une pratique répandue était de soumettre les ouvrières à ce qui relève d'un système d'incitations négatives. Afin de les inciter à augmenter leurs rendements, les employeurs abaissaient le tarif unitaire des pièces qu'elles devaient produire, en même temps qu'ils leur fixaient des primes de production (Lee Downs, 2005 : 158). Et ce système s'avérait fonctionner : les ouvrières mettaient toute leur énergie à battre des records<sup>12</sup>. Leur empressement à produire dans ces conditions dégradées ravissait les patrons : « payez une femme à la pièce et elle travaillera comme une folle » (Lee Downs, 2002 : 313). Il paraissait ainsi évident qu'il était possible, « avec une prime à la production », de les « faire travailler jusqu'à épuisement complet ».

### **Diversifier et préserver l'ordre salarial majoritaire**

L'arrivée des femmes et des travailleurs immigrés dans l'industrie n'a donc nullement conduit à des pratiques inclusives permettant d'unifier la condition salariale. Toujours dans les usines d'armement, lors de la première guerre mondiale, la stratégie des employeurs, en France comme en Grande-Bretagne, était de préserver l'ordre du genre en séparant les ouvrières des ouvriers professionnels (Lee Downs, 2002 : 111-112). Plus largement, l'intégration des femmes dans l'industrie a entraîné une séparation et une hiérarchisation entre les tâches masculines et féminines (Kergoat, 1984), sans entraîner de mise en concurrence ni de substitution dans les emplois ouvriers. Les discriminations qui en ont résulté n'ont guère rencontré d'opposition de la part du groupe majoritaire d'ouvriers, pourtant organisé syndicalement.

#### *Une alliance tacite entre syndicats et patronat ?*

Pour Cynthia Cockburn (2004), ce phénomène résulte de l'articulation de rapports de classe et de genre. Les rapports de classe se sont manifestés par des luttes autour de l'organisation du travail et de l'appropriation des technologies mais les travailleurs organisés ont en réalité dû se mobiliser sur un double front : ils se sont opposés à une modernisation de l'outil de production qu'ils considéraient comme destinée à faire baisser le prix de leur travail, en même temps qu'ils se sont mobilisés contre les travailleurs moins organisés et moins qualifiés, enrôlés pour accepter de travailler à des salaires moindres. La segmentation qui en a résulté a établi une distinction entre ouvriers qualifiés et non qualifiés au nom du genre.

L'histoire de l'imprimerie anglaise au 20<sup>ème</sup> siècle rend bien compte de cette double lutte menée par les ouvriers de métier face à l'introduction de nouvelles technologies et d'une nouvelle catégorie de main-d'œuvre. Face à des ouvriers typographes, réalisant des tâches manuelles de composition et organisés en syndicats puissants, les patrons ont introduit de nouvelles techniques permettant de réduire leur dépendance à leur égard tout en mobilisant une main-d'œuvre « sans qualité ». Une seconde lutte a donc opposé les typographes à ces nouvelles recrues non organisées, en l'occurrence des femmes. Le pouvoir masculin qu'ils sont

---

<sup>12</sup> Sur l'analyse de ce zèle productiviste des ouvrières, voir Monchatre (2018).

parvenus à imposer en s'assurant du contrôle de la technologie a conduit à reléguer ces dernières à des fonctions subalternes de reliure ou de finissage. La diversification de la main-d'œuvre a donc eu lieu dans le cadre d'un jeu à trois qui a permis au groupe majoritaire de conserver une position prééminente dans les ateliers. Pour autant, les segmentations introduites par la diversification reposent sur des divisions du travail qui sont mouvantes, au risque de devenir illégitimes.

#### *De la segmentation aux discriminations*

L'imprimerie française du début des années 1980 donne en effet à voir un autre scénario. L'arrivée de femmes clavistes lors de l'informatisation du travail de composition a provoqué un conflit de travail visant à dénoncer les privilèges octroyés à la main-d'œuvre masculine (Maruani et Nicole, 1989). Les anciens ouvriers typographes et linotypistes avaient été reconvertis en « correcteurs » pour faire le même travail de saisie-correction que les « clavistes » nouvellement recrutées mais issues de formations de secrétariat. Une double échelle de qualifications et de salaires avait été mise en place, au nom de « la paix sociale », à l'aide d'espaces de travail distincts, ceci jusqu'à ce que la « différence » devienne « matière à différend ».

Les clavistes n'ont pas tardé à s'apercevoir du traitement différentiel qui leur était réservé lorsqu'elles ont eu à remplacer les correcteurs durant l'été. Là où ces derniers travaillaient en « conscience » et pouvaient partir lorsqu'ils avaient terminé, les clavistes étaient soumises à des horaires fixes, avec moins de temps de pause pour des objectifs de rendements deux fois plus importants. Une grève de trois semaines leur a permis d'obtenir une requalification et des conditions d'emploi moins désavantageuses mais le surplus de rendement exigé à leur égard a été maintenu. L'affaire s'est terminée par la mise en place d'un rideau de séparation pour masquer la différence désormais considérée comme illégitime.

#### *Des alliances à géométrie variable ?*

La diversification des mains-d'œuvre ouvre ainsi un troisième front dans les rapports de travail. Des salarié-es minoritaires sont, à leur corps défendant, l'instrument d'une stratégie patronale de recomposition de l'organisation du travail, qui menace les positions professionnelles de groupes historiquement implantés. Il en résulte des stratégies d'alliances à géométrie variable. L'alliance tacite entre l'acteur patronal et le groupe majoritaire organisé pour inférioriser l'emploi des nouvelles recrues non organisées afin de maintenir la prééminence du second n'est qu'une des issues possibles. L'histoire montre que, dans un contexte de montée en puissance d'un mouvement ouvrier, des alliances peuvent se créer entre groupes majoritaires et minoritaires.

C'est ce qui s'est passé, toujours dans l'industrie d'armement, lors de la première guerre mondiale, lorsque les ouvrières françaises se sont mobilisées contre la diminution de leurs salaires. Quand les tarifs étaient trop bas, elles se mettaient en grève, quitte à être licenciées

pour être remplacées par de nouvelles ouvrières acceptant ces tarifs au rabais<sup>13</sup>. Mais à partir de 1916, elles n'ont plus été payées par rapport aux salaires des secteurs féminisés, mais aux salaires masculins de l'industrie (Lee Downs, 2002 : 159). Leur présence massive dans les grèves du printemps 1917 atteste de leur apprentissage de la mobilisation collective et de la syndicalisation. De plus, à partir du moment où hommes et femmes travaillaient sur de mêmes types de postes, présentant des tâches comparables, la revendication d'égalité salariale pouvait avoir lieu. Elle n'était pas seulement portée par des leaders féministes demandant à ce que « la pièce fabriquée » soit « payée d'après ce qu'elle vaut et non d'après celui qui l'a faite<sup>14</sup> », mais également par des syndicats ouvriers qui n'avaient nullement intérêt à ce que les femmes soient utilisées pour faire pression à la baisse sur les salaires masculins (*Ibid* : 160-162).

Ces exemples montrent que la diversification a historiquement pu constituer un levier de performance économique en ce qu'elle a facilité l'obtention du travail dans le cadre de modes d'organisation renouvelés, au prix de discriminations tolérées. Mais elle a également permis que soient nouées des alliances entre différentes fractions ouvrières pour la construction d'un front uni et l'établissement d'un rapport de force favorable à la classe salariée. Ce à quoi, comme on va le voir, les conditions actuelles de mise en œuvre de politiques de diversité ne se prêtent guère.

### **Diversifier pour optimiser la gestion des « ressources humaines »**

La diversification du personnel fait désormais l'objet de politiques revendiquées comme telles par les employeurs. Mais l'enjeu n'est plus de pourvoir à des besoins de main-d'œuvre que le groupe majoritaire ne permet pas de satisfaire, en enrôlant des catégories de population dont l'« employabilité » ne va pas de soi. Lorsque les taux d'activité concernent plus des deux tiers des femmes et trois quart des hommes, la diversité vise à faciliter l'accès au marché du travail de catégories d'actifs potentiellement discriminées. L'engagement des employeurs dans cette voie s'inscrit, on l'a vu, dans le souci affiché de pratiquer une gestion à la fois vertueuse et économiquement performante. Ces usages managériaux de la diversité gagnent à être pris au sérieux car ils ne sauraient se limiter à des bénéfices en termes d'image « éthique » ou d'« engagement socialement responsable » à destination des actionnaires.

---

<sup>13</sup> Laura Lee Downs (2002 : 158) donne l'exemple d'une entreprise parisienne (Wilcoq-Regnault) qui, à organisation du travail identique, payait les femmes à la moitié du salaire des hommes qu'elles remplaçaient. Pour augmenter leur rendement, l'employeur avait diminué leur salaire de base avec, en contrepartie, une prime à la production (1F/100 grenades). Leur salaire journalier était ainsi passé à 7 puis 6F avec une prime divisée par deux. Mais les ouvrières ont joué le jeu. La production est passée de 350 grenades/ jour/ouvrière, ce qui était le niveau de production des hommes que les femmes remplaçaient, à 1200 puis 1700 grenades par jour. Or quand le salaire journalier a été baissé à 5,25F, les ouvrières se sont mises en grève. L'entreprise les a licenciées et remplacées par d'autres femmes qui ont accepté de travailler pour ce salaire.

<sup>14</sup> Cette revendication est formulée par Cécile Brunschvicg après qu'Albert Thomas, ministre de la guerre ait cédé aux patrons en 1916 et maintenu une échelle des salaires fixée selon le sexe. Lee Downs (2002 : 164-165).

La diversité permet aux entreprises d'optimiser leur gestion des « ressources humaines » en créant des salarié.es redevables. C'est ce dont atteste l'abondante littérature grise à destination des responsables « ressources humaines » qui a accompagné la promotion de la diversité et qui illustre ses bénéfices pour la « performance économique » dans une « entreprise inclusive ». La diversité apporterait aux employeurs des candidats « plus loyaux » et limiterait les « coûts du turn-over<sup>15</sup> ». Certains documents vont jusqu'à vanter les avantages comparatifs des salarié-es issues de la diversité (« femmes », « handicapés », « salariés d'origine étrangère », « seniors ») en termes de motivation, compétence, loyauté, absentéisme (IMS, 2010).

Comment se traduit alors l'intégration de ces catégories de population dont la source de discrédit sur le marché du travail est convertie en promesse d'allégeance ? Deux exemples, dans les services et l'industrie, nous permettront de rendre compte d'usages managériaux de la diversité qui visent, respectivement, à neutraliser soit la défection des salariés, soit leur prise de parole dans l'entreprise.

#### *Diversifier pour neutraliser le turnover*

Dans les services industrialisés, qui relèvent du segment secondaire du marché du travail, les chaînes de restauration souffrent d'une faible attractivité qui expose les employeurs à un important turnover. Ils sont alors amenés à mettre en place une politique de diversité visant à renforcer l'attractivité de l'entreprise et attirer des candidatures dans le cadre d'une stratégie à double détente (Monchatre, 2014). D'une part, les directions des ressources humaines tentent d'améliorer leur « marque employeur » en vue d'élargir leur aire de recrutement, afin de ne pas se limiter à la recherche d'une main-d'œuvre juvénile difficile à stabiliser. Diversifier signifie alors s'adresser à des catégories discriminées en raison de leur supposée moindre employabilité, à savoir les personnes en situation de handicap ou les seniors. La « présomption de compétence restreinte » dont ces catégories font l'objet revient à naturaliser leurs qualités professionnelles et la diversification conduit à une gestion segmentée de la main-d'œuvre. La mise en place d'« actions de sensibilisation » vise ainsi à stimuler l'imagination managériale des gérants d'établissement en faveur des personnes handicapées - seule catégorie soumettant les entreprises à l'obligation de disposer d'un quota de 6% de leurs effectifs - et à exploiter les opportunités de l'organisation du travail pour intégrer cette « ressource humaine » atypique.

Les établissements se saisissent très inégalement de cette incitation à diversifier. L'enjeu est pour eux de constituer des noyaux durs de « salariés de confiance » pour absorber les fluctuations de l'activité et remplacer les absents. Dans un cas (une cafétéria), ces salariés de confiance sont recherchés auprès de la population majoritaire « autochtone », c'est-à-dire

---

<sup>15</sup> Cet argument est évoqué dans un rapport de l'IMS -Entreprendre pour la Cité (2004), cité par Bereni (2009 : 102-103). Il est également largement repris par les responsables des ressources humaines et par les intermédiaires de l'emploi (Monchatre, 2014).

que sont recrutés essentiellement des « Français », sur la base de recommandations des salariés ou de la clientèle d'habités. L'ouverture à la diversité se pratique pour les emplois à temps partiels d'étudiant-es, aux marges du noyau dur stabilisé bénéficiaire de temps pleins aux tâches aménagées et horaires fixes. Dans l'autre cas (restaurant « fast-food »), à l'inverse, la constitution de noyaux durs repose sur le recours à des salariés polyvalents, étudiant-es « autochtones » ou « issu-es de la diversité », en voie d'« éternisation » (Pinto, 2013) dans leur emploi d'appoint, à qui sont proposés des temps pleins. Les personnes en situation de handicap se voient offrir des postes aux tâches fixes demandant une polyvalence plus restreinte. La diversification contribue ainsi à optimiser la gestion des ressources humaines en permettant l'embauche de personnes qui, parce qu'elles sont potentiellement exposées à des discriminations, tendent à se montrer d'autant plus fidèles qu'elles sont redevables à l'employeur de les avoir recrutées, et ceci en dépit de la faiblesse des contreparties offertes à leur engagement.

#### *Diversifier pour neutraliser la contestation*

Les conséquences de cette redevabilité des salariés envers leur employeur peuvent prendre une tournure plus dramatique. Dans les secteurs industriels marqués par des règles d'emploi et une représentation du personnel *a priori* plus avantageuses pour les salarié-es, la diversification peut contribuer à imposer des réorganisations sans contrepartie, au risque de divisions aux effets délétères sur les relations de travail. C'est ce que montre la situation étudiée par Pierre-Emmanuel Sorignet (2021), dans une entreprise industrielle de micro-électronique de la région parisienne. Cette entreprise, qui a triplé ses effectifs après avoir été rachetée au début des années 2000, possède plus de 300 salarié-es en CDI, et mobilise un volant d'une centaine d'intérimaires. Si elle embauchait essentiellement des salarié-es d'origine européenne, de nouvelles consignes ont été données à partir des années 1990 pour diversifier les recrutements selon l'origine. Les jeunes recrues d'origine maghrébine issues de « cités » (le Val Fourré) vivent alors l'emploi dans cette entreprise comme une « chance », car il leur a permis d'échapper aux emplois sous-payés des services à la suite des parcours de précarité issus des discriminations qu'elles ont expérimentées tant sur le marché du travail qu'au cours de leurs parcours scolaires.

Cette diversification est intervenue dans un contexte de changement d'organisation du travail ayant suscité un conflit social. Sous couvert de menace d'une délocalisation de l'entreprise à Singapour, l'employeur avait exigé des hausses de productivité, l'introduction de la polyvalence et l'instauration du travail le samedi. Une grève particulièrement dure avait eu lieu en 2001, au cours de laquelle des altercations s'étaient produites entre le DRH et des délégués de la CGT, qui lui auraient « arraché la chemise ». Mais cette grève a été infructueuse et la nouvelle organisation du travail a été mise en place, bien qu'elle ait été vécue comme une source de déqualification et de déstructuration de la hiérarchie symbolique des postes et des collectifs de travail.

La situation est devenue problématique dans l'atelier situé en fin de chaîne de production, où se réalisent les contrôles qualité ultimes avant envoi des micro-circuits chez les clients. Cet atelier, composé de 78 salarié·es qui sont essentiellement des femmes dont un tiers sont intérimaires, rassemble une forte proportion de représentantes du personnel. Or des clivages sont survenus entre deux groupes de salarié·es, « anciennes » et « nouvelles ». Les « anciennes » refusent la polyvalence et le travail le samedi, au nom de la baisse de qualité du travail demandé qu'elles considèrent comme une atteinte au savoir-faire ouvrier. Les « nouvelles », ex-intérimaires récemment « cdisées », acceptent les cadences imposées ainsi que les heures supplémentaires du samedi, au risque de se voir traitées de « fayottes » par les premières - de qui elles étaient pourtant proches mais qui y voient une trahison. Mais suite à un incident lors d'une réunion, au cours de laquelle deux déléguées syndicales de l'atelier ne les auraient pas soutenues face aux reproches d'un chef d'équipe, les « nouvelles » se sont plaintes auprès du DRH des propos racistes que ces dernières auraient tenus « depuis des années » à leur encontre. Le DRH les a alors aidées à déposer un dossier auprès de l'inspection du travail. Il a également envoyé une lettre préalable de licenciement à quatre salariées CGT « au motif de harcèlement et de propos racistes ». Au final, suite à une importante mobilisation de la CGT, seule l'une d'entre elles, de 18 ans d'ancienneté, a été licenciée, au grand dam des anciens salarié·es de l'entreprise qui connaissaient son engagement passé en faveur de l'intégration des intérimaires.

Cet exemple montre combien le rapport de forces entre salariés et employeurs s'est inversé et met à mal la négociation de changements organisationnels. Le zèle productiviste des salarié·es minoritaires n'est plus contestable et s'avère imposé à toutes au nom de la polyvalence, les anciennes n'ayant plus le pouvoir de s'imposer face aux nouvelles ni face à l'employeur. Il en résulte un conflit retraduit en opposition entre des femmes blanches, vivant en zone pavillonnaire et revendiquant une culture ouvrière frondeuse, et des femmes maghrébines, voilées et vivant en « cité », affichant leur religion comme source de dignité. Ce conflit qualifié de « raciste » par les accusatrices a opportunément permis au DRH de disqualifier les principales opposantes à l'instauration du travail le samedi. De plus, en affirmant, dans la lettre de licenciement qu'il leur a adressée, que les propos racistes tenus dans l'atelier provenaient de « l'influence néfaste de la télévision en milieu populaire », c'est-à-dire d'une influence extérieure à l'entreprise, le DRH peut se donner un rôle de police anti-raciste qui permet, du même coup, de dédouaner l'entreprise de toute responsabilité dans les conflits qui ont éclaté dans l'atelier.

\*\*\*\*\*

Les politiques de diversité sont généralement analysées comme des leviers d'accès à l'emploi. Mais elles gagnent à être étudiées à la lumière des usages managériaux qui en sont faits dans le travail. Cette analyse montre que la diversification des mains-d'œuvre participe à doter des catégories de population d'une employabilité qui ne leur était pas reconnue jusque-là, ce qui a pour effet de les rendre redevables envers l'employeur qui en fait usage. Elle donne à voir

l'existence d'un segment de travailleurs minoritaires appelés à faire allégeance à l'employeur à qui ils et elles doivent leur sortie de la précarité. Cette allégeance est le fruit des discriminations à l'œuvre sur le marché du travail. Le sexisme, le racisme et la xénophobie s'avèrent ainsi essentiels à son entretien et par ricochet, à la performance économique des entreprises.

## Bibliographie

- Amadiou J.-F., 2008, « Vraies et fausses solutions aux discriminations », *Formation Emploi*, 101, pp. 89-104.
- Bereni L., 2009. – « “Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise” : la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, 35, 3, pp. 87-105.
- Bereni L., Jaunait A., 2009. « Usages de la diversité », *Raisons politiques*, 35, 3, pp. 5-9.
- Cockburn C. 2004. « Le matériel dans le pouvoir masculin ». *Cahiers du Genre* n° 36 (1): 89-120
- Dornel L. 2014. « L'appel à la main-d'œuvre étrangère et coloniale pendant la Grande Guerre : un tournant dans l'histoire de l'immigration ? » *Migrations Societe* N° 156 (6): 51-68
- Doytcheva M., 2010. « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat ». *Sociologie*, 1, 4, pp. 423-438
- Guilbert M., 1966. – *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris, La Haye Mouton.
- Guillaumin C., 2002, *L'idéologie raciste*, Paris, Gallimard.
- Guiraudon V., 2004. – « Construire une politique européenne de lutte contre les discriminations : l'histoire de la directive "RACE" », *Sociétés contemporaines*, 53, pp. 11-32.
- Kergoat K., 1982, *Les ouvrières*, Paris, Le Sycomore.
- Kergoat D., 1984, Plaidoyer pour une sociologie des rapports sociaux, in *Le sexe du travail. Structures familiales et système productif*, Presses Universitaires de Grenoble, p. 207-220.
- Linhart, Robert. 1978. *L'établi*. Paris, France: Les Éditions de Minuit
- Maruani M. et Nicole C., 1989, *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros Alternatives.
- Mauco G., 1932. *Les étrangers en France : étude géographique sur leur rôle dans l'activité économique*. Paris: Armand Colin
- Monchatre S., 2014, « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre logique marchande et logique productive », *Revue française de sociologie*, vol. 55, n°11, pp. 41-70.
- Monchatre S., 2018, « Organisations et pluralité des ordres sexués. Variations sur le genre au travail », *Regards sociologiques*, n°52, p. 155-171
- Monchatre S., 2021, *Sociologie du travail salarié*, Paris, Armand Colin, Cursus.
- Mottez B., 1966, *Systèmes de salaire et politiques patronales : Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris, Editions du CNRS
- Naville P., 1956, *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière.
- Noiriel G., 1986, *Les Ouvriers dans la société française (XIXe-XXe siècle)*, Paris, Seuil, coll. « Points ».
- Pinto V., 2014, *À l'école du salariat: les étudiants et leurs “petits boulots”*. Paris, Presses universitaires de France
- Pitti L., 2005, « Catégorisations ethniques au travail. Un instrument de gestion différenciée de la main-d'œuvre », *Histoire & mesure*, XX, 3/4, pp.69-101.

Monchatre S., 2022, « Ce que diversifier veut dire. Retour sur les usages managériaux de la diversité en entreprise », *Revue de Droit du Travail*, n°4/2022, avril 2022, p. 226-233

Robert-Demontrond P., Joyeau A., 2010, « La performance des politiques de diversité en question : une étude de la représentation des acteurs », *Management et Avenir*, 31, pp. 71-91

Roy Donald, 2005, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La découverte.

Sayad A., 1999, *La Double Absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Paris, Le Seuil

Sayad A., 2006, *L'immigration ou les paradoxes de l'altérité. Les enfants illégitimes*, Raisons d'agir, coll. « Cours et travaux »

Senac R., 2012, *L'invention de la diversité*, Paris, PUF

Sorignet P.-E., 2021, Racialisation des rapports sociaux et mépris de classe, in N. Renahy et P.-E. Sorignet, *Mépris de classe*, Editions du croquant, p. 81-103.

Touraine A., Ragazzi O., 1961, *Ouvriers d'origine agricole*. Paris, Éditions du Seuil.

Tripier M., 1990, *L'Immigration dans la classe ouvrière en France*. Paris, France: L'Harmattan : CIEMI.

Vigna X., 2012, *Histoire des ouvriers en France au XXe siècle*. Paris, France: Perrin