



**HAL**  
open science

## De l'égalité à la diversité en entreprise : échelles de circulation de notions sous tension

Anne-Françoise Bender, Ferruccio Ricciardi

► **To cite this version:**

Anne-Françoise Bender, Ferruccio Ricciardi. De l'égalité à la diversité en entreprise : échelles de circulation de notions sous tension. Lechevalier Arnaud (coord.); Mercat-Bruns Marie (coord.); Ricciardi Ferruccio (coord.). Les catégories dans leur genre : genèses, enjeux, productions, Teseo Press, pp. 295-328, 2022. hal-03586946

**HAL Id: hal-03586946**

**<https://cnam.hal.science/hal-03586946>**

Submitted on 24 Feb 2022

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# De l'égalité à la diversité en entreprise : échelles de circulation de notions sous tension

ANNE-FRANÇOISE BENDER ET FERRUCCIO RICCIARDI<sup>1</sup>

La question des discriminations entre femmes et hommes dans le monde du travail a été historiquement abordée, au sein de l'Europe occidentale et plus particulièrement de l'espace de la communauté européenne, sous l'angle de l'égalité des rémunérations, puis de l'égalité de traitement et des chances (Briatte, Gubin et Thébaud, 2019). Ces derniers temps, les politiques de ressources humaines et de relations publiques des entreprises ont insisté sur la notion de diversité, transformant la contrainte de droit dans la mise en forme de l'égalité professionnelle (plans d'égalité comparés, négociation collective, etc.) dans des pratiques et une rhétorique gestionnaires (en termes de performance, d'intégration des salarié-e-s, de valorisation des compétences etc.). Ainsi, l'égalité femmes/hommes au sein des grandes entreprises françaises s'inscrit désormais dans le cadre des politiques de responsabilité sociale visant à valoriser l'inclusion des salarié-e-s et améliorer la qualité au travail, à l'exemple du *diversity management* importé des États-Unis (Bereni, 2009).

Comment expliquer ce glissement sociocognitif à travers le temps et l'espace ? Quels sont les ressorts institutionnels et historiques au fondement de cette dynamique de catégorisation ? Comment interpréter l'impact de multiples mesures visant à contrer l'inégalité (salariale et plus généralement de

---

<sup>1</sup> Anne-Françoise Bender est maîtresse de conférence en sciences de gestion au CNAM et membre du LISE (CNRS-CNAM) ; Ferruccio Ricciardi est chargé de recherche au CNRS et membre du LISE (CNRS-CNAM).

traitement) entre les sexes et les autres groupes discriminés dans l'espace professionnel ?

Ce chapitre – centré sur le cas français en interaction étroite avec les contextes européen et nord-américain – entend répondre, du moins partiellement, à ces questions en mobilisant une approche multi-scalaire susceptible de restituer le rôle joué par des multiples acteurs et institutions (État, Commission européenne, patronat et syndicats, actionnaires, lobbys politiques et économiques, experts, etc.) dans les processus de codification et de légitimation des « catégories » employées dans le domaine de la discrimination au travail et des politiques publiques associées. Si une vision binaire des catégories à l'œuvre dans ce domaine semble être la règle (par exemple la dichotomie qui traditionnellement oppose, dans les relations de genre, travail et famille ou public et privé) (Bock, 2010), nous voulons ici déconstruire cette perspective en montrant la circulation des catégories et des notions entre contextes, échelles et temporalités différents. Les approches propres aux sciences historiques et aux sciences de gestion seront ici mobilisées, dans le souci d'articuler le poids de la contingence et des contextes avec la mesure de l'efficacité et de la performance des dispositifs analysés<sup>2</sup>.

## I. L'influence de l'international : un cadre européen et un modèle étatsunien

### 1. La construction de l'espace communautaire européen et l'injonction à l'égalité salariale

Dans l'historiographie de l'intégration européenne, l'idée d'une forte continuité entre l'avant et l'après Seconde Guerre mondiale est désormais largement partagée. Certaines études ont souligné comment le projet de stabilisation géopolitique *via*

---

<sup>2</sup> Cet article s'appuie essentiellement sur l'analyse d'archives, sources documentaires diverses, *business case* et de la littérature interdisciplinaire portant sur le sujet.

l'intégration des marchés, au cœur de la construction européenne, ait ses racines dans les débats de l'entre-deux-guerres sur la rationalisation de l'économie continentale. En particulier, les préconisations du Bureau international du travail (BIT) en matière de mobilité des travailleurs sont reprises après 1945 dans les traités instituant la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) et la Communauté économique européenne (CEE). Le soutien à la main-d'œuvre notamment dans des secteurs soumis à des opérations importantes de restructuration comme la sidérurgie vise, d'une part, à assurer la réinsertion des travailleurs ou des chômeurs et, d'autre part, à contribuer à l'efficacité économique, en stimulant la mobilité et l'augmentation de la productivité générale (Mechi, 2004). D'où les efforts en direction de l'élaboration d'une nomenclature uniforme des « métiers » suivant le principe *equal pay for similar work*, à l'intérieur d'un établissement comme d'une branche industrielle. Ces dispositifs de *job evaluation* importés des États-Unis étaient censés constituer la base pour l'activation de la première forme de libre circulation des travailleurs dans le cadre de la CECA, dans le but de rendre les emplois comparables et favoriser la migration des travailleurs d'un pays à l'autre (Ricciardi, 2013). Si ces mesures concernent essentiellement les hommes, elles montrent pourtant les logiques qui président à la fabrication de ces standards (objectivation des caractéristiques professionnelles, uniformisation et harmonisation des nomenclatures des emplois, etc.), et qui s'inscrivent dans une séquence longue. L'égalité salariale que la cotation au poste devait garantir est en effet à resituer dans le projet libéral de construction du marché commun en Europe occidentale.

Au niveau international et européen, l'égalité de rémunération est inscrite dans la convention n° 100 de l'Organisation internationale du travail (OIT) et dans le Traité de Rome signé en 1957 par les pays membres de la CEE. L'article 119 du traité stipule que « chaque État membre assure pendant la première phase, puis par la suite maintiendra, le principe selon lequel les hommes et les femmes doivent, à travail égal, recevoir



un paiement égal ». Il est inséré dans le traité pour des raisons de concurrence économique à la demande de la France, dont les industriels du textile (un secteur à forte main-d'œuvre féminine) craignent le dumping social des autres membres européens face à la baisse des barrières douanières. C'est donc une concession rendue à un lobby industriel qui introduit le principe de l'égalité de rémunération entre les deux sexes. L'article – on le verra par la suite – a servi de socle pour élargir la notion même d'égalité au travail et a permis la création d'outils juridiques pour contester des discriminations (Frader, 2019). L'interdiction de la discrimination – une des rares normes sociales contenues dans le Traité de Rome – a une fonction essentiellement économique, subordonnée au bon fonctionnement du marché intérieur<sup>3</sup>. Le Rapport Ohlin (du nom de l'économiste suédois qui préside les travaux du groupe d'experts de l'OIT chargés de réfléchir sur les aspects sociaux de l'intégration européenne) conclut, en 1956, que l'harmonisation des « coûts sociaux » n'est pas nécessaire, la convergence progressive des niveaux de productivité (et donc des salaires) pouvant assurer l'intégration à l'échelle micro-économique. Dans cette perspective, c'est une sorte de « liberté contractuelle » qui s'impose lors de la stipulation du Traité de Rome, le principe d'égalité étant conçu *pour* le marché, afin d'éviter à la fois la concurrence déloyale et le protectionnisme (Jacquot, 2014).

En faisant de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes au travail une exception en matière d'intégration économique, l'article 119 pose néanmoins les bases du principe de non-discrimination fondé sur le sexe. Loin de rester lettre morte, l'égalité de rémunération fait l'objet de volontarisme de la part des instances communautaires dans les années qui suivent, en vue de l'achèvement de

---

<sup>3</sup> Alors que cette mesure ne sera pas vraiment respectée par les entreprises pour ces mêmes raisons économiques.

la première étape de l'établissement du marché commun, avant le 31 décembre 1961. Dès 1959, en effet, de nombreuses actions sont menées par la Commission de la CEE afin d'encourager une application adéquate du principe contenu dans l'article 119, des plus discrètes (enquêtes, questionnaires, réunions d'information avec représentants des gouvernements et des partenaires sociaux, etc.) aux plus contraignantes (recommandations et directives). En 1960, une recommandation officielle de la Commission invite les pays de la CEE à prendre les mesures nécessaires pour l'application « complète » du principe d'égalité, notamment dans les conventions collectives, subordonnant l'approbation des ces dernières à l'exclusion de toute discrimination de rémunération fondée sur le sexe et, plus généralement, en adoptant des mesures législatives, réglementaires ou administratives conséquentes. Au milieu des années 1970, d'autres mesures sont employées par la Commission visant respectivement à garantir l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail (directive du 9 février 1976) et aussi à mettre en œuvre le principe de l'égalité de traitement en matière de sécurité sociale (directive du 19 décembre 1978)<sup>4</sup>.

La voie entreprise par la Commission et ses experts tend ainsi à élargir son champ d'intervention à la sphère sociétale. Promouvoir « l'égalité de traitement », en effet, revient à éliminer les différences de traitement telles

---

<sup>4</sup> La documentation contenue dans les archives de la Confédération européenne des syndicats ainsi que de l'Union européenne témoigne de cette action. Voir à titre d'exemple : ETUC Archives (European trade union confederation archives, International institute of social history, Amsterdam), 2864, CEE-Commission, *Rapport de la Commission au Conseil sur l'état d'avancement des travaux relatifs à l'art. 119 CEE*, 12 octobre 1961 e AHUE (Archives historiques de l'Union européenne, Florence), BAC 30/1969-19, CEE-Commission, *Article 110 du traité. Etudes de cas. Rapport commun des trois experts chargés d'effectuer les études dans trois pays de la Communauté économique européenne*, décembre 1961.

qu'elles se manifestent dans les divers domaines de la vie professionnelle, en remédiant à leurs causes profondes (de la formation à l'exercice de la maternité, de l'encadrement du temps de travail à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle). Aux États-Unis, en revanche, c'est une approche plus proactive qui a été choisie pour viser l'égalité de situation entre femmes et hommes au travail, fondée en partie sur des actions positives ou *affirmative action*.

## 2. L'emprise de la législation anti-discrimination étatsunienne

En effet, au-delà de l'action de la Commission européenne, il faut mentionner l'influence indirecte de la législation anti-discriminatoire américaine sur les pratiques des entreprises, qui s'exerce en France au travers des pratiques déjà anciennes des multinationales (Bender et Pigeyre 2004 ; Bender 2004) et des régulations demandées par les actionnaires institutionnels depuis les années 2000 (Bender, Berrebi-Hoffmann et Reigné 2015). Dès les années 1980, les sociétés nord-américaines installées en Europe, soumises à des législations anti-discriminatoires strictes dans leur pays d'origine, ont adopté des pratiques de gestion des ressources humaines visant la rationalité et l'objectivation des décisions de rémunération et de promotion pour ne pas donner lieu à d'éventuelles poursuites judiciaires (Bender, 2007). Elles ont aussi adopté des politiques d'égalité femmes-hommes dans les promotions de cadres et de lutte contre le « plafond de verre » (Bender et Pigeyre, 2004). Aux États-Unis, en effet, les employeurs doivent mettre en œuvre des politiques d'égalité des chances dénommées EEO-AA (*Equal Employment Opportunities – Affirmative Action*) depuis les années 1960, à la suite du mouvement pour les droits civiques et des mesures imposées par le gouvernement fédéral. Les premières initiatives *equal employment* visent l'égalité de traitement, par la prévention des discriminations et l'adoption de procédures de gestion censées

conduire à des décisions non discriminatoires (Bender, 2007). Il s'agit par exemple de tests de recrutement qui ne sélectionnent que sur la base de compétences nécessaires pour l'emploi et qui ne sont pas biaisées en faveur de tel ou tel groupe social. L'objectif est une égalité des chances au départ. Très rapidement, il a été reconnu que pour atteindre cette égalité des chances à moyen terme, certains groupes devaient bénéficier de mesures correctrices pour compenser la discrimination dont ils faisaient l'objet. Le gouvernement américain a ainsi demandé au service public et aux fournisseurs de l'État de mettre en place des mesures positives afin d'assurer que les décisions prises conduisent effectivement à l'embauche, à la promotion et la fidélisation dans l'entreprise des membres des groupes concernés (femmes, minorités, handicapés). Elles incluent des objectifs chiffrés de recrutements et de promotions. Pour cela, les employeurs doivent respecter le principe d'égalité de compétences (Stalcup, 2005). L'objectif est une égalité concrète qui se manifeste dans les résultats. Malgré la remise en question de l'*affirmative action* dans l'enseignement supérieur au cours des années 1990, dans le domaine de l'emploi différentes lois ont renforcé ces obligations qui s'appliquent toujours aux employeurs américains (Lillevick, Combs et Wyrick, 2010). L'interprétation extensive de ces mesures de la part des professionnels de ressources humaines américains a conduit à la construction de politiques d'égalité des chances, puis, dans les années 1990, comme nous le verrons ci-après, à des pratiques de gestion de diversité au sein des entreprises, alliant la prévention des discriminations à la rhétorique de la performance économique (Dobbin, 2009).

Si ces mesures, et en particulier les possibilités d'action collective de la part des personnes s'estimant discriminées (Berton et Mercat-Bruns, 2007), ont incité les employeurs à se doter d'outils d'évaluation non biaisés et à adopter des politiques d'égalité au regard de l'accès à la carrière, l'effet de la législation nord-américaine quant à l'égalité salariale entre femmes et hommes aux États-Unis doit toutefois être

nuancé. Elle a eu des effets positifs quant à l'accès à l'emploi et à la lutte contre le « plafond de verre », mais des inégalités de salaires entre femmes et hommes perdurent et sont attribuées à la « main invisible » des marchés du travail présumés non discriminatoires (Bender et Pigeyre, 2016). Au niveau mondial, les seules initiatives probantes, à grande échelle, pour réduire les écarts de salaires entre femmes et hommes résultent de lois exigeant la mise en œuvre du principe du « salaire égal pour travail de valeur comparable » et non « pour travail de valeur égale » puisque, très souvent, femmes et hommes n'exercent pas les mêmes travaux (Chicha, 2006 ; Lemièrre et Silvera, 2008). Les réductions d'écarts sont observées dans des pays ou régions qui ont légiféré fortement sur le sujet, en particulier au Québec et en Suède. Bien que l'Union européenne, dans le sillage des expériences menées aux États-Unis et ailleurs, encourage l'adoption de nouvelles méthodes de classification des emplois, plus neutres au regard du genre, force est de constater le désintérêt des partenaires sociaux français sur le sujet (Bender et Pigeyre, 2016).

## II. Logiques de marché et logiques d'État

### 1. Ségrégation sexuelle de la main-d'œuvre, discriminations salariales, régulation du marché du travail

Faute de pouvoir exercer une pleine citoyenneté dans les sphères familiale et politique, c'est dans la sphère économique qui se joue une partie fondamentale pour l'émancipation des femmes en Europe, notamment à partir de la Première Guerre mondiale, lorsqu'elles intègrent certains secteurs traditionnellement masculins comme la métallurgie et commencent à peser dans la négociation collective (Guilbert, 1966). Si la Grande Guerre profite à la promotion du travail féminin, de nombreux obstacles per-

sistent quant à la valorisation de leurs salaires. En France, il existe, par exemple, des abattements appliqués aux salaires féminins de l'ordre de 15-25 % quel que soit le niveau de qualification, ce qui contribue à institutionnaliser une sorte de salaire minimal déguisé. Les employeurs justifient ces mesures en empruntant l'argument des coûts liés à la nouvelle organisation, au nouvel équipement et au contrôle des ouvrières inexpérimentées, alors que ce « surcoût » ne s'applique jamais à la main-d'œuvre masculine également inexpérimentée (Machu, 2013). La question du « salaire d'appoint » – à savoir le fait que les femmes n'auraient pas besoin d'un vrai salaire car elles ont des besoins moins importants – s'impose dans les discours patronaux afin de justifier une structure inégalitaire des salaires qui renvoie à des différences « naturelles » intangibles (Lee Downs, 2006).

Cette approche qui sanctionne une intégration non équitable des femmes dans le marché du travail, se retrouve dans la convention collective de la métallurgie parisienne, signée le 12 juin 1936 sous le Front populaire, et qui servira de matrice aux conventions collectives ultérieures. Elle entérine la ségrégation sexuelle de la main-d'œuvre engendrée par la rationalisation du travail (les grilles professionnelles tendent à valoriser les qualités et les métiers masculins et à dévaloriser les qualités féminines et les postes de travail majoritairement occupés par les femmes) et, en même temps, contribue à gommer la dynamique de professionnalisation entamée par les femmes ouvrières depuis la Première Guerre mondiale (Omnès, 1997). Au lendemain du second conflit mondial, ces principes de classement des emplois sont réitérés dans le cadre d'une action volontariste de l'État français, qui jusqu'en 1950 s'arroge le pouvoir de fixer les salaires et de réguler l'arène des relations professionnelles. Les salaires minima sont déterminés par voie administrative et centralisée, alors que les entreprises conservent une certaine marge de manœuvre, notamment dans la fixation des salaires individuels. Ce qui se traduit

par la persistance de discriminations de fait entre hommes et femmes malgré l'introduction, à partir de 1950, du principe « à travail égal, salaire égal » dans les conventions collectives comme condition de leur extension (Saglio, 1986).

Les grilles différentielles de salaires hommes/femmes ne sont dépassées qu'à partir des années 1970. La loi du 22 décembre 1972 relative à l'égalité de rémunération tente de répondre au problème de l'écart entre salaires formels et salaires réels entre les deux sexes. S'inscrivant dans la ligne réformiste prônée par l'alors premier ministre gaulliste Jacques Chaban-Delmas, elle mise sur le renforcement de la « politique contractuelle » pour absorber certaines revendications du mouvement ouvrier et féministe. Pour ce faire, elle transpose dans le Code du travail les principales dispositions de la Convention n° 100 de l'OIT, notamment le principe « à travail égal, salaire égal », ainsi que la définition de la rémunération (correspondante, en gros, au salaire de base ou minimum). Cet effort d'égalisation des salaires par le haut répond à la nécessité d'une régulation plus efficace du marché du travail, d'autant que les initiatives syndicales en la matière n'ont pas eu gain de cause. Au sein même du ministère du Travail s'élèvent les voix à l'encontre de cette loi et de son application. Par exemple, le Comité du travail féminin (un organisme consultatif), en 1976 présente un bilan de la loi aux accents forts négatifs, qui souligne la persistance de discriminations salariales : les écarts de rémunérations entre hommes et femmes ont tendance à augmenter chez les manœuvres, ils se creusent après cinquante ans ou, encore, sont plus aigus au sein des cadres et professions supérieures (Revillard, 2007). Demeurent, en même temps, les stéréotypes hâtivement attribués à la main-d'œuvre féminine qui justifieraient leur moindre rémunération : leur « maternité potentielle », leur « absentéisme », leur « instabilité » dans le travail et, bien sûr, l'idée largement répandue que le salaire des femmes ne serait qu'un salaire d'appoint. C'est ainsi que le Comité, dans le cadre d'une réflexion plus large sur la notion de « travail de valeur

égale », propose une refonte des modes d'évaluation du travail, en prenant en compte aussi les qualités professionnelles mobilisées telles que les « connaissances, capacités, dextérité, habilité, force physique, résistance nerveuse... »<sup>5</sup>. S'il est vrai, comme l'indiquent les inspecteurs du travail, que les plus souvent les hommes et les femmes occupent des postes différents, « ce sont [...] les modalités d'affectation à ces postes et les possibilités de promotion qui sont en cause plutôt que le niveau des salaires à coefficient identique »<sup>6</sup>.

## 2. L'égalité professionnelle à la française

C'est dans ce contexte de réflexion critique sur les mesures adoptées en faveur de l'égalité au travail que s'inscrit la loi du 13 juillet 1983, dite loi Roudy (du nom de la ministre des Droits de la femme du gouvernement socialiste Mauroy d'alors, Yvette Roudy) portant sur l'« égalité professionnelle », nouveau concept censé appréhender les discriminations de genre tout en essayant de corriger les distorsions d'un marché à la fois ségrégué et inique. La loi institue l'interdiction de refuser une embauche, une promotion ou une formation en raison du sexe ; ce qui voulait dire qu'en cas de conflit entre un employeur et une salariée, c'était au premier qu'il revenait d'apporter la preuve de ses arguments, et non l'inverse comme c'était le cas avant. En transposant le contenu de la directive communautaire 76/207 du 10 février 1976, c'est une logique de non discrimination qui s'impose. La tradition du droit français qui privilégiait le binôme égalité/protection dans le cadre d'une conception familialiste, voire paternaliste, des dispositions

---

<sup>5</sup> Archives CFDT (Archives de la Confédération française démocratique du travail, Paris), 8H 652, Ministère du Travail. Comité du travail féminin, *Bilan de l'application de la loi du 22 décembre 1972 sur l'égalité de rémunération entre hommes et femmes*, mars 1976.

<sup>6</sup> Archives CFDT, 8H 652, Ministère du Travail. Comité du travail féminin, Compte rendu de la réunion de la Commission ad-hoc sur les salaires du 10 février 1975.



concernant les femmes en ressort modifiée. La possibilité d'avoir recours à des « actions positives » pour réaliser une égalité « substantielle » ou la prise en compte des discriminations indirectes comme grief à faire valoir en justice, sont autant d'exemples qui témoignent de l'évolution du paradigme d'égalité. La négociation entre les partenaires sociaux de « plans d'égalité » définissant les mesures de rattrapage pour les femmes (notamment dans le domaine de la formation) est l'un des points forts de la loi (même si son application fera largement défaut). Plus généralement, il importe ici de souligner le glissement de discours que la loi Roudy entérine, en mettant l'accent non plus uniquement sur le problème de l'égalité salariale mais sur celui, plus large et politiquement plus ambitieux, de l'égalité professionnelle. Cet ajustement cognitif repose sur le dépassement de la question salariale au profit d'une prise en compte de différentes étapes de la carrière professionnelle des femmes, depuis la formation jusqu'à la retraite en passant par les moments-clé de la maternité et de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Se dessine ainsi une nouvelle représentation des relations de genre dans le domaine du travail alliant garanties sociales et garanties d'opportunité sur fond de régulation de l'insertion professionnelle des femmes (Lanquetin, 2004).

La loi Roudy n'ayant pas atteint les objectifs fixés, une révision de la législation s'impose à la fin des années 1980. Plusieurs initiatives sont entreprises sous l'égide du gouvernement Rocard, puis du gouvernement Chirac, afin de favoriser la mixité des emplois et promouvoir les objectifs d'égalité professionnelle à travers l'outil de la négociation collective. Des « contrats de mixité » sont mis en place depuis 1987, en particulier dans des PME, en misant sur la capacité de répondre aux exigences de compétitivité des entreprises. Les objectifs d'égalité professionnelle sont également réitérés dans le cadre des accords pour la « modernisation » des entreprises en 1989 portant sur les mutations technologiques, l'aménagement du temps de travail et les

conditions de travail (Jobert, 1989). Cette nouvelle politique volontariste se concrétise dans une très riche activité législative et de négociation collective, dont les initiatives respectives se donnent le relais tout au long des années 1990 et 2000 : loi Génisson en 2001 (obligation de négocier au niveau d'entreprise et de branche pour atteindre l'objectif de l'égalité professionnelle), accord interprofessionnel de 2004, loi sur l'égalité salariale en 2006 (obligation à négocier tant au niveau de branche que d'entreprise sur de nombreux sujets comme la suppression des écarts de rémunération, l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale ou l'accès à la formation professionnelle), loi pour l'égalité réelle entre hommes et femmes de 2014 (renforcement de la négociation collective et nouveaux moyens à disposition). On assiste à une institutionnalisation progressive du principe de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances dans le cadre législatif comme dans les conventions collectives, alors que la discrimination entre hommes et femmes, et spécialement la discrimination salariale, représentent un sujet marginal dans la négociation collective. En même temps, alors que la dimension coercitive du dispositif juridique s'avère renforcée, s'impose progressivement le discours d'entreprise sur la performance économique portée par la thématique de la « diversité » conjointement à un discours sur la justice sociale (Laufer et Silvera, 2006). Ainsi, les principes de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances se trouvent de plus en plus réunis dans des dispositifs gestionnaires plus englobants (labels diversité, politiques de GRH, politiques sociales des entreprises, etc.) (Laufer, 2014).

C'est essentiellement en raison de l'intérêt des grandes entreprises pour l'enjeu de la féminisation des cadres, depuis les années 2000, que la question du genre a trouvé une place dans les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises françaises (Belghiti, Cornet et Laufer 2008). La prise de conscience a eu lieu dans les entreprises internationales, certes suite à l'action, relatée

supra, de l'Union européenne en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (Bender et Pigeyre 2004 ; Bender 2004), mais surtout grâce à la présence accrue des actionnaires nord-américains dans leur capital (Bender, Berrebi-Hoffmann et Reigné, 2015). Cette préoccupation était déjà ancienne dans les filiales américaines, soumises aux législations antidiscriminatoires très contraignantes des États-Unis. Ces filiales mettaient en œuvre depuis trente ans des pratiques visant une meilleure égalité réelle entre femmes et hommes face à l'emploi et à la carrière, même si des décalages existaient entre politiques et pratiques. En France, les pratiques visant à une meilleure égalité d'accès aux postes de direction commencent seulement en 2016 à se généraliser dans les grandes entreprises. Soumises au contrôle des agences de notations sociales, les directions doivent ouvrir davantage les postes de cadres de direction aux femmes (Bender, Berrebi-Hoffmann et Reigné 2015). La mixité dans la gouvernance est désormais un élément de bonne gestion des ressources humaines, au même titre que la formation au management ou la mobilité internationale.

### 3. La gestion de la diversité en entreprise et sa déclinaison dans le contexte français

C'est dans les années 1990 que se développe, aux États-Unis puis en Europe, le discours sur la diversité comme source de performance des organisations. Son arrivée en France, au début des années 2000, peut être considérée selon différents points de vue, plus ou moins critiques, de l'action des entreprises (Barth et Falcoz 2007 ; Bender 2004). Le concept de diversité, originaire des États-Unis, est apparu en France en 2004 lors de la publication de la charte de la diversité, initiative patronale de l'Institut Montaigne. À la fin des années 1990, la seule diversité dont on parlait en entreprise désignait la gestion des « cadres internationaux ». Le thème des discriminations était un sujet tabou, et ce encore plus fortement au sujet aussi bien des origines

ethno-raciales, réelles ou supposées, que du genre. Pour comprendre ce qui est en jeu, il est important de préciser ce que recouvre la gestion de la diversité, qui apparaît souvent, dans les entreprises et les médias, comme un terme imprécis (Bender 2004 ; 2006 et 2007). Il y a en effet une profonde différence entre la « gestion de la diversité » aux États-Unis et en France. Dans l'hexagone, elle renvoie à des pratiques d'égalité des chances – traduction officielle de *equal employment opportunity* – par lesquelles les entreprises peuvent tenter d'appliquer les lois anti-discriminations dans l'emploi, adoptées depuis les années 1970 et renforcées dans les années 1990 puis 2000 sous l'impulsion de l'Union européenne<sup>7</sup> (Bender, Klarsfeld et Laufer, 2010). La notion de gestion de la diversité a été forgée par des universitaires et consultants américains, dans les années 1990, face aux limites des politiques d'égalité des chances mises en œuvre depuis les années 1960 pour contrer les discriminations envers les minorités ethniques et les femmes dans l'emploi (Bender, 2007). Les pratiques EEO-AA avaient contribué à une plus grande présence des femmes et des minorités dans les emplois intermédiaires et à un rapprochement des salaires entre « Blancs » et « Noirs » dans les années 1970 (Darity et Myers, 2004), mais elles ont été critiquées sous plusieurs angles (Gilbert et al., 1999) :

- elles mettraient en place un système injuste envers les hommes blancs, ce qui a donné lieu à des actions en justice notamment pour l'accès aux universités (*reverse discrimination*) ;
- elles ont été accusées d'abaisser les standards de performance demandés aux groupes visés, ce qui entretiendrait la stigmatisation de leurs bénéficiaires ;
- elles ne remettraient pas en question le modèle de fonctionnement dominant dans l'entreprise, dans lequel

---

<sup>7</sup> Voir les lois successives interdisant la discrimination dans l'emploi au regard du sexe, de l'âge et des opinions syndicales notamment.

les personnes doivent s'intégrer, dans une perspective assimilationniste.

Dans les années 1990, chercheurs et consultants américains ont prôné une approche plus stratégique de l'égalité des chances, qui concilie non-discrimination et intérêt de l'entreprise (Cox, 1991 ; Thomas et Ely, 1996). Les politiques EEO-AA présentaient des limites importantes dans la mesure où elles n'ambitionnaient pas de faire évoluer la culture dominante dans l'entreprise. L'entreprise qui souhaitait intégrer à son profit les groupes minoritaires devait aller plus loin que les objectifs quantitatifs et engager un changement culturel qui reconnaisse les apports de chacun (Thomas et Ely, 1996). Des arguments économiques (*business case*) ont convaincu les employeurs que la gestion de la diversité constituait un avantage compétitif : une main d'œuvre diversifiée permet d'offrir des produits adaptés à des clients eux-mêmes « divers », d'attirer tous les talents et de bénéficier de créativité, innovation et amélioration des pratiques (Thomas et Ely, 1996 ; Cox, 1991). La gestion de la diversité relève de la philosophie libérale. L'entreprise ne suit plus en priorité des groupes mais reconnaît les contributions tout en permettant à chacun d'exprimer ses différences (de besoins, de manière de travailler) et de se sentir non-discriminé et intégré dans l'entreprise (Cornet et Rondeaux, 1998). Ces différences ne se limitent pas aux caractéristiques ethniques ou de sexe, mais incluent orientation sexuelle, statut familial, milieu social, croyance religieuse ou caractéristiques physiques. Il s'agit d'un discours d'ouverture sur autrui et d'inclusion dans l'entreprise. Si la rhétorique a changé, les pratiques des entreprises américaines n'ont que peu évolué, car toujours soumises aux lois EEO-AA évoquées précédemment. Mais elles se sont diffusées à l'international depuis les dix dernières années et notamment en Europe.

En France, la situation est toute autre dans la mesure où égalité dans l'emploi et diversité apparaissent de concert

en tant que pratiques de gestion des entreprises dans les années 2000 (Bender, Klarsfeld et Laufer, 2010). Ces auteurs ont argumenté que le concept de gestion de la diversité a été un « véhicule » pour abriter diverses pratiques visant la non-discrimination dans l'emploi, alors qu'aux États-Unis ces pratiques ont été adoptées bien avant l'émergence de la gestion de la diversité. Une autre particularité est que la diversité, en France, a été parfois associée à « action ou discrimination positive » puisque c'est sous ce vocable que les entreprises ont initié des pratiques de gestion de l'emploi visant l'égalité concrète, alors qu'aux États-Unis les pratiques d'actions positives relèvent de l'égalité et sont parfois critiquées sous l'angle de la rhétorique de la diversité. Enfin, l'émergence de la diversité en France n'est pas une simple importation d'une démarche américaine par les employeurs puisque la notion a été promue par les institutions européennes depuis le début des années 2000 (Van de Welle et Mordret, 2008).

Le terme de « diversité » comme enjeu pour les entreprises a fait son apparition publique en 2004 avec la signature, par de nombreuses grandes entreprises, de la Charte de la Diversité. Ce terme apparaît alors que la France n'avait pas véritablement mis en place de politiques efficaces d'égalité dans l'emploi. Il existait certes des lois visant des publics divers, principalement les personnes handicapées et les femmes mais les défauts d'application des lois Roudy et Génisson n'étaient pas sanctionnés. Ainsi, jusque dans les années 2000, prévenir les discriminations dans l'emploi n'était pas considéré comme un enjeu de gestion (Bender et Pigeyre, 2004). Le droit y pourvoyant, il allait de soi que la loi était respectée jusqu'à preuve du contraire. La preuve que les employeurs ne respectaient pas la loi lors du recrutement a été fournie pour la première fois en France au début des années 2000, par les *testings* de faux candidats, qui ont pu chiffrer la discrimination subie par plusieurs profils de candidats (Amadiou, 2004). C'est en 2005, suite aux violentes émeutes dans les banlieues, qu'il y a eu prise

de conscience, de la part des gouvernants et des cercles économiques, des enjeux à renforcer l'action d'intégration dans l'emploi des descendants d'immigrés (Bender, Klarsfeld, Laufer, 2010 ; Van de Walle et Mordret, 2008). Le gouvernement a encouragé les partenaires sociaux (à travers l'Accord national interprofessionnel – ANI – de 2006) et les cercles professionnels à élaborer des lignes directrices en la matière, ce qui a donné lieu au label Diversité décerné par l'Association française de normalisation (AFNOR). Le terme de diversité a été associé à la diversité des origines dans la Charte de la Diversité et l'ANI de 2006. S'il y avait une véritable urgence à aborder cette discrimination dans l'emploi, cette mobilisation a pu avoir lieu aussi par l'émergence d'un marché de la diversité qui a été investi par les professionnels du champ des RH en quête de légitimation (Bereni, 2011). Néanmoins, les politiques de diversité ne peuvent se centrer sur un critère de discrimination et, de fait, la diversité englobe à présent, dans les grandes entreprises françaises, plusieurs dimensions pouvant donner lieu à discrimination dont le genre, comme aux États-Unis (Van de Walle et Mordret, 2008).

### III. Entre expertise et militantisme

#### 1. Débusquer et dénoncer la discrimination indirecte

Dans la « fabrication » des catégories et des normes d'emploi, les experts (statisticiens, sociologues, juristes, consultants, etc.) semblent avoir une fonction auxiliaire, en appui des discours portés par les politiques et/ou les différents porteurs d'intérêt. Ceci dit, leur emprise est moins négligeable que ce qu'il n'y paraît, dans la mesure où les solutions « techniques » qu'ils proposent font souvent figure d'armes pour faire plier les résistances ou décloisonner les impasses. À l'échelle de l'Europe communautaire, par exemple, ils participent à une œuvre subtile (et

peu visible) de *moral suasion* qui passe par l'élaboration de rapports et d'études, la réalisation d'enquêtes ou bien l'interpellation des administrations publiques comme des partenaires sociaux au sujet de l'égalité hommes/femmes. A cela faut-il également ajouter le rôle de la jurisprudence, notamment à travers l'action de la Cour de justice européenne des communautés européennes, qui intervient de manière sporadique mais déterminante dans l'élaboration des normes, ce qui se traduit souvent par l'adoption dans le code du travail français de la réglementation internationale. Ce travail d'expertise s'entrelace (et parfois se superpose) avec celui assuré par des militants, représentants syndicaux et hommes et femmes politiques. Les directions d'entreprises et les professionnels des ressources humaines interviennent plus tardivement dans ces opérations de catégorisation, notamment lorsqu'il est question d'adapter le discours de l'égalité aux logiques qui promeuvent la diversité pour des raisons à la fois d'intégration économique des personnes discriminées et de rentabilité.

Les écarts salariaux hommes/femmes constatés dans les premières analyses réalisées au début des années 1960 par les services statistiques de la Commission européenne font l'objet d'un éclairage de la part des sociologues et aussi juristes du travail, qui mènent pour l'occasion des enquêtes de type qualitatif (notamment des monographies d'entreprise) dans certains secteurs industriels. Il émerge que l'échelle d'observation du poste de travail n'est pas en mesure, à elle seule, d'identifier les foyers d'inégalités, notamment lorsqu'on compare des postes « identiques ». Ces enquêtes s'ouvrent progressivement à l'analyse sociétale, qui permet de rendre compte des écarts de salaires en mobilisant non seulement l'explication technico-organisationnelle, mais en renvoyant aussi à un plus large spectre de variables (des relations sociales au rôle des institutions). Parmi les experts engagés, il y a par exemple François Sellier, économiste et sociologue du travail pionnier des « études sociétales » et de la comparaison



internationale<sup>8</sup>. Les enquêtes auxquelles il prend part, au début des années 1960, mettent l'accent aussi bien sur la structuration des marchés locaux que sur les représentations sociales sexuées des métiers et de la carrière professionnelle contribuant à produire des situations de discrimination (comme la supposée absence d'ambition professionnelle chez les femmes ou la tendance « naturelle » à confier aux hommes des postes d'autorité)<sup>9</sup>. Elles « découvrent », en d'autres termes, le phénomène de la ségrégation de genre (Ricciardi, 2019).

Les experts européens identifient donc dans les systèmes d'évaluation des fonctions le point critique pour la réalisation de l'égalité salariale parce qu'ils restent une source principale des discriminations existantes, notamment celles « indirectes » ou « déguisées ». Aussi les organisations syndicales, toutes orientations confondues, dans le sillage de l'égalitarisme des années 1968, s'attaquent aux modes d'évaluation du travail pénalisant la qualification ouvrière au profit des postes de travail. Si la situation s'est améliorée par rapport à la période d'avant la guerre, lorsque les conventions collectives entérinaient presque naturellement les situations de discrimination salariale, celles-ci sont de plus en plus « subtiles » et passent désormais par « la duperie des travaux arbitrairement qualifiés de féminins », comme le dénonce Jeannette Laot en 1972, responsable CFDT de la politique des femmes. La critique syndicale tend à remettre en cause les classifications des emplois afin de combattre les discriminations indirectes sur le poste de travail<sup>10</sup>. Le travail féminin et, plus généralement, les

---

<sup>8</sup> Il s'agit d'une approche qui explique les différentes constructions catégorielles à travers leur inscription dans un contexte social, politique et organisationnel spécifique, et dont la « cohérence structurelle » peut varier en fonction de l'espace et du temps (Maurice et Sorge, 2000).

<sup>9</sup> CEE-Commission, *Article 110 du traité. Etudes de cas. Rapport commun des trois experts chargés d'effectuer les études dans trois pays de la Communauté économiques européenne*, décembre 1961.

<sup>10</sup> Archives CFDT, 8H 785, Déclaration de Jeannette Laot au CES du 30 octobre 1972.

« spécialités féminines » sont moins bien classés que leurs équivalents masculins, même à niveau de diplôme égal. Ce qui se traduit par l'attribution d'un coefficient plus faible conduisant à un niveau de rémunération moindre. La dévalorisation des qualités des femmes lors des opérations de classification professionnelle est au centre d'un discours qui s'attaque non seulement aux effets néfastes de la division sexuée du travail, mais aussi aux présupposés techniques et intellectuels au fondement des modes d'évaluation du travail, d'inspiration taylorienne, qui pénalisent la qualification professionnelle au profit du poste de travail, seule mesure « objective » du travail ouvrier<sup>11</sup>.

## 2. Du féminisme d'État à l'action de la jurisprudence communautaire

En mobilisant l'expertise externe et le militantisme de ses propres membres (essentiellement issues du milieu associatif, universitaire et syndical), le Comité du travail féminin, organisme de conseil institué en 1965 au sein du ministère du Travail, devient rapidement l'instance fondamentale d'un « féminisme d'État » qui s'engage dans la lutte contre les discriminations tout en contribuant à la circulation des savoirs sur le travail des femmes (Revillard, 2007). Pendant l'année 1975, lors des réunions de la commission *ad hoc* sur les salaires, chargée de renseigner le Comité sur la matière, il est souvent question d'une remise en cause du « poste de travail » et des modalités de son affectation. D'autres variables sont pointées du doigt, comme les effets induits par la structure du marché du travail (à l'augmentation des salaires des femmes, notamment dans le secteur secondaire, ne correspond pas la réduction des écarts salariaux avec les

---

<sup>11</sup> Archives CFTD, OH 652, Projet de rapport sur l'état d'application du principe d'égalité des rémunérations masculines et féminines, s.d. [1972].

hommes)<sup>12</sup>. L'expertise engagée du Comité non seulement devient le relais de nombreuses revendications émanant du combat syndical et du monde du travail de l'époque ; elle contribue également à introduire dans le débat public comme dans les politiques publiques des catégories d'action nouvelles : du principe de la non discrimination directe à la formation professionnelle comme vecteur d'égalité. Ces préoccupations se retrouvent à une autre échelle d'analyse, lorsqu'on se penche sur l'élaboration de la jurisprudence communautaire en matière de discriminations entre les sexes au travail.

Le 8 avril 1976 la Cour de justice des Communautés européennes s'exprime de manière favorable face à la demande d'indemnisation avancée par Gabrielle Defrenne, ancienne hôtesse de l'air de la société Sabena, du fait de l'inégalité de traitement qu'elle avait subi par rapport à ses collègues hommes exerçant un travail identique. Ce faisant, la Cour reconnaît le principe général de la non-discrimination comme pierre angulaire de l'ordre juridique communautaire européen. L'issue de ce combat juridique qui a duré presque une dizaine d'années – comme le souligne Eliane Vogel-Polsky, avocate de Defrenne – montre que l'égalité des salaires, prise isolément, n'existe pas, et que celle-ci ne prend du sens que dans un cadre plus large de la reconnaissance de l'égalité de traitement (Gubin, 2007). Dans cette perspective, la Cour réinterprète le sens de l'art. 119 en mettant l'accent sur sa double finalité : économique (éviter les distorsions de concurrence) et sociale (promouvoir l'amélioration des conditions de vie et de travail des personnels). Si l'applicabilité du principe de l'égalité des rémunérations est limitée aux seules discriminations « directes et ouvertes », la Cour préconise un élargissement du critère strict du « même travail » afin de

---

<sup>12</sup> Archives CFDT, 8H 652, Ministère du Travail. Comité du travail féminin, Compte rendu de la réunion de la Commission ad-hoc sur les salaires du 10 février 1975.

prendre en considération, et éventuellement réviser, les critères d'évaluation des fonctions pour le classement des travailleurs qui sont souvent la cause de discriminations de fait<sup>13</sup>.

La jurisprudence communautaire en matière d'égalité entre hommes et femmes sanctionne, sur le plan juridique, le passage de la primauté du principe de l'égalité salariale (centrée sur la notion de « même travail ») à celui de l'égalité de traitement et des chances. La convergence, sans doute paradoxale, entre l'action d'expertise (essentiellement d'inspiration libérale, exercée au sein des institutions européennes) et l'action militante (d'inspiration marxiste et féministe (active dans l'associationnisme mais aussi dans certaines instances étatiques) est l'un des résultats qu'une lecture multi-scalaire de la production des catégories nous révèle. Les argumentaires que ces savoirs élaborent (qu'ils soient statistiques, sociologiques ou juridiques) s'inscrivent dans la continuité de la stratégie propre à la construction européenne, dans laquelle les politiques sociales apparaissent comme un élément de constitution, et non pas de correction, du marché.

### 3. Le rôle des professionnels de l'entreprise dans la promotion de la diversité

Nous avons précédemment souligné le fait que ce sont des directions de grandes entreprises et des directions en ressources humaines (DRH) qui ont véritablement fait la promotion, en pratique, au sein des organisations, de la prévention des discriminations au travail en France, au travers de la notion de diversité. Cette notion avait été « inventée » et diffusée aux États-Unis par des consultants et des académiques, engagés dans la lutte pour l'égalité et les droits civiques. Il faut mentionner en particulier Roo-

---

<sup>13</sup> AHUE, FDE 80, *Service juridique de la Commission des communautés européennes. Note aux membres de la Commission*, 15 juin 1978.

sevelt Thomas, professeur à Harvard business school puis à l'Université d'Atlanta, qui a rédigé plusieurs ouvrages et articles sur le sujet. Cet universitaire-consultant a travaillé de nombreuses années avec l'association des professionnels en ressources humaines américaine pour promouvoir les pratiques de gestion de la diversité. Dans son cas, ainsi que pour plusieurs de ses collègues, la frontière entre expert et militant est mince, puisque c'est par son statut d'expert qu'il a pu œuvrer auprès des organisations pour faire avancer la cause de la non-discrimination, qui lui était chère, en tant qu'Afro-américain (Bereni et Prudhomme, 2017).

En France, ce ne sont pas tant les experts que les professionnels des entreprises eux-mêmes, qui ont appelé à la lutte contre les discriminations dans l'emploi, liées aux origines réelles ou supposées selon les termes de la loi. Ces dirigeants d'entreprises et DRH ont été accompagnés par des consultants-experts (IMS, Laurence Méhaignerie, Corum) au sein du Comité de la Charte de la diversité. Leur action, ainsi que celle de Pascal Bernard, ancien DRH d'Eau de Paris et président de l'Association nationale des DRH (ANDRH) à l'époque, a été soutenue par l'État et a conduit, en particulier, à la création en 2013 du label Diversité décerné par l'Association française de normalisation (AFNOR) (Bender, Klarsfeld et Laufer, 2010). D'autres consultants ont rapidement accompagné les entreprises pionnières dans l'élaboration de leurs nouvelles pratiques, ainsi que quelques experts, ou plutôt expertes, de par la prédominance des femmes, académiques et scientifiques.

Dans le champ de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à partir des années 2000, de nombreuses expertes et consultantes – la proportion de femme étant entre 70 et 80 % (Blanchard, 2018) – se sont positionnées progressivement sur le champ de l'accompagnement des entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes puis sur la diversité. Ainsi que le met en lumière la recherche doctorale de Soline Blanchard, ces professionnelles viennent d'horizons très divers (conseil

en management, gestion des ressources humaines ou politiques publiques, accompagnement de l'emploi, etc.) et sont bien souvent également des militantes de l'égalité (Blanchard, 2018 : 42). L'enquête de Blanchard montre que, sans nécessairement être des militantes féministes, ces femmes s'engagent dans cette activité en grande partie pour des motifs de changement social, et souhaitent faire évoluer positivement les mentalités et les pratiques en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cet engagement résulte d'une prise de conscience des discriminations sexuées lors de divers événements de leur carrière (Ibid. : 125). En revanche, elles doivent souvent mettre sous silence cette dimension militante dans leur activité auprès des entreprises, pour privilégier une approche « professionnelle », neutre quant aux sources des discriminations de genre et uniquement orientée vers l'efficacité des actions et la performance organisationnelle.

Quant aux expertes universitaires qui font des recherches en ce domaine, telles Jacqueline Laufer, ancienne professeure à HEC Paris, ou encore Rachel Silveira, co-directrice du réseau MAGE, elles s'efforcent certes de viser une neutralité axiologique scientifique mais revendiquent de s'inscrire également dans un objectif de changement social, poursuivi tout au long de leur carrière.

En définitive, les enjeux sociaux et sociétaux des pratiques d'égalité et de non-discrimination dans l'emploi, qui renvoient aux droits humains fondamentaux, sont tels qu'aucun acteur ne les passe sous silence, y compris au sein des entreprises. Une enquête auprès de responsables diversité dans plusieurs entreprises confirme que ces professionnels travaillent certes à atteindre les objectifs économiques et opérationnels des organisations mais qu'ils se sentent également investis d'une mission sociétale (Bereni et Prudhomme, 2017). Les différentes formes de légitimation de ces pratiques d'égalité et de diversité ne sont pas présentées comme étant en opposition mais sont mobilisées de manière conjointe dans les entreprises (Bruna, 2018).

Consultants, universitaires et praticiens en organisations, s'ils ont des degrés divers de maîtrise des sujets et des angles d'approche différents, avec prise de distance analytique variable et des connaissances de diverses natures sur les sujets, sont tous, peu ou prou mus, par des objectifs sociétaux, sans que la plupart ne s'engage dans un militantisme politique, syndical ou associatif déclaré. Les mondes associatifs et des affaires se côtoient de plus en plus au sein des fondations d'entreprises, et il est fréquent que des professionnels RH ou RSE d'entreprise, travaillent avec des associations engagées dans le changement social, à l'instar des associations liées au handicap, de lutte contre le racisme ou contre l'homophobie, en fonction des projets « diversité » déployés dans les organisations.

Ainsi, experts, professionnels et militants ne fréquentent pas les mêmes cercles et n'adoptent pas les mêmes grilles de lecture ni méthodes d'action, mais ils se côtoient au sein des entreprises et dans des groupes de réflexion transverses, notamment au sein de l'Association française des managers de la diversité (AFMD). Cette association organise depuis plusieurs années des échanges et groupes de travail réunissant universitaires et praticiens autour des différents motifs de discrimination au travail. Il faut également citer l'action des réseaux de cadres féminins, diplômés des grandes écoles, qui militent activement pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, des réseaux LGBT et de réseaux qui luttent contre les discriminations raciales tels que le Club du 21e siècle et le Conseil représentatif des associations noires (CRAN). Ces réseaux réunissent des professionnels des organisations, autour d'un enjeu d'émancipation commun et font appel à des experts pour enrichir leurs réflexions.

## IV. Conclusion

En France, les notions d'égalité et de diversité au travail sont traversées par de nombreuses logiques d'action. Les opérations de catégorisation dont elles font l'objet, s'inscrivent dans différentes échelles qui ont une dimension à la fois institutionnelle, spatiale et temporelle. Elles sont imbriquées et tendent à s'influencer mutuellement, à mesure de la pluralité des configurations auxquelles font référence et qui produisent – à l'instar de la « cause des femmes » – des mobilisations transversales (Bereni et Revillard, 2012).

On peut identifier trois mouvements historiques majeurs dans ce travail de production des catégories, dont la succession chronologique n'est pas toujours évidente, dans la mesure où les forces de changement peuvent agir en même temps ou bien dans la continuité d'une séquence temporelle. Ainsi, on assiste à une première dynamique débouchant sur la redéfinition de la notion d'égalité au travail : à la notion de travail à valeur égale, déjà présente dans les conventions collectives de l'entre-deux-guerres, commence à s'opposer, à partir des années 1950-60, celle d'égalité de traitement. Si le principe du « même travail » est à la base de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes préconisée, entre autres, par le Traité de Rome de la CEE, force est de constater qu'il existe des discriminations indirectes opérées surtout au niveau des classifications professionnelles (voire au niveau d'évaluation du poste de travail) qui contribuent à vider de sens cette notion. Le flou entre la définition de *travail de valeur égale* (prônée par l'OIT) et celle de *même travail* (prônée par la CEE) se reflète aussi dans la situation française, puisque on ne tranche pas sur quelle commune mesure le travail féminin et le travail masculin sont rémunérés. C'est surtout dans les années 1970 que s'engage une réflexion plus approfondie sur ce que doit être un même travail, réflexion



qui se décline suivant différents registres d'argumentation : libéral, féministe et social-syndical.

Plusieurs registres critiques, par exemple, sont mobilisés afin de s'attaquer aux discriminations indirectes ou déguisées qui alimentent les inégalités dans la rémunération des hommes et des femmes et, plus généralement, les inégalités au travail. À l'échelle européenne, se combinent et se recoupent une critique libérale (les discriminations salariales constituent une entrave au principe de libre concurrence) avec une critique féministe (les discriminations salariales affectent durablement les opportunités d'émancipation des femmes au travail). À l'échelle nationale, c'est essentiellement une critique sociale qui s'installe : elle vise les processus de fabrication des critères classant les emplois (évaluation et qualification du travail, classifications professionnelles) qui pénalisent le travail des femmes (et notamment les « spécialités féminines » du travail). La remise en cause des classifications des emplois, portée par les principales organisations syndicales, s'inscrit dans une critique plus large à l'encontre des dérives potentielles liées à la définition d'une classification en fonction du poste et non des caractéristiques professionnelles de la personne.

C'est ainsi que grâce à l'intervention d'acteurs divers (fonctionnaires d'État et européens, experts, syndicalistes, etc.), on commence à abandonner la notion de même travail en faveur de la notion d'égalité de traitement. Promouvoir l'égalité de traitement revient à éliminer les différences de traitement telles qu'elles se manifestent dans les divers domaines de la vie professionnelle, en remédiant donc à leurs causes profondes (de la formation à l'exercice de la maternité, de l'encadrement du temps de travail à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle). Si les instances européennes sont en première ligne dans ce travail de révision cognitive (à travers la réalisation d'enquêtes fouillées en la matière ou grâce à l'action de la Cour de justice européenne, par exemple au moyen de l'arrêt Defrenne-Sabena de 1976 qui porte sur lesdites « discriminations

indirectes », en France, la loi Roudy de 1983 assimile ce changement de perspective en misant sur la formation professionnelle comme levier indispensable pour la lutte aux discriminations, et ce à partir des discriminations salariales. La notion d'égalité professionnelle remplace celle d'égalité salariale parmi les objectifs affichés par une action étatique de plus en plus volontariste. L'égalité professionnelle est conçue non seulement comme une obligation de moyens mais aussi comme objectif affirmé en termes de résultats pour tout ce qui concerne la carrière des femmes salariées (en matière d'embauche, de licenciement, de formation, de qualification, de rémunération).

Ce deuxième mouvement est spéculaire à celui évoqué plus haut et ouvre la voie à un troisième mouvement, qui en constitue le prolongement et qui imprègne la législation, l'action publique et aussi l'action des entreprises qui suivent : à partir des années 1980, à l'égalité professionnelle s'accompagne désormais le principe d'égalité de chances. Ce qui signifie élargir le spectre d'initiatives en faveur des travailleuses en intégrant des nouveaux droits (droit à la formation professionnelle, amélioration des conditions de vie et de travail, etc.) ainsi que de nouvelles pratiques anti-discrimination (actions positives, mixités des emplois, etc.). Cette évolution vers l'égalité réelle et non plus la simple égalité formelle est comparable à celle observée aux États-Unis tout au début de l'adoption des politiques EEO-AA. Il avait été rapidement constaté à l'époque l'insuffisance des simples mesures d'égalité des chances pour permettre un rattrapage des inégalités résultant des discriminations systémiques et l'adoption de mesures positives en faveur de groupes spécifiques (femmes, minorités, handicapés) avait été encouragée dès les années 1970. Si la *soft law* des normes et des labels n'existerait pas sans les lois, en particulier américaines, force est de constater que logiques de marchés (des marchés financiers en l'occurrence du fait des investisseurs institutionnels américains) et logiques juridiques étatiques semblent converger pour renforcer l'enjeu de la

non-discrimination. C'est ainsi que se diffuse le discours associant la diversité à la performance et au profit, en transformant une contrainte juridique en catégorie managériale. En France néanmoins, très peu d'organisations ont modifié leurs pratiques de gestion pour assurer plus d'égalité concrète et c'est seulement dans les années 2000, poussées par les demandes des actionnaires nord-américains, de l'État, des associations et réseaux militants, des professionnels de RH, à divers degrés selon les motifs de discrimination, que les grandes entreprises et certaines collectivités publiques ont revu leurs processus de gestion des ressources humaines.

## Bibliographie

- Amadiou J.F., 2004, *Enquête testing sur CV*, Adia- Paris1, Observatoire des discriminations.
- Barth I. et Falcoz C. (dir.), 2007, *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- Belghiti S., Cornet A. et Laufer J., 2008, *Genre et ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- Bender A.-F., 2004, « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue Française de Gestion*, Juin-Août, p. 205-218.
- Bender A.-F., 2006, « Les politiques de gestion de la diversité », in *La gestion des ressources humaines*, coll. Cahiers Français n° 333, La documentation française.
- Bender A.-F., 2007, « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons et en France », in I. Barth et C. Falcoz (dir.), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, p. 215-231.
- Bender A.-F., Berrebi-Hoffmann I. et Reigné P., 2015, « Les quotas de femmes dans les conseils d'administration », *Travail, genre et sociétés*, n° 34, février, p. 169-173.

- Bender A.-F., Klarsfeld A. et Laufer J., 2010, « Equality and Diversity in the French context », in A. Klarsfeld (ed.) *International Handbook on Diversity Management at Work*, London, Edward Elgar Publishing, p. 83-108.
- Bender A.-F. et Pigeyre F., 2004, « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », in S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger (sous la coord. de), *La Gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, p. 189-207.
- Bender A.-F. et Pigeyre F., 2016, « Job evaluation and gender pay equity: a French example », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2016, vol. 35, n° 4, p. 267-279.
- Blanchard S., 2018, « Le conseil en égalité professionnelle : quel genre d'entreprise ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 39, p. 141-158.
- Bereni L., 2009, « 'Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise'. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, n° 35, août, p. 87-106.
- Bereni L., 2011, « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n° 23, p. 9-19.
- Bereni L. et Revillard A., 2012, « Un mouvement social paradigmatique ? Ce que les mouvements des femmes fait à la sociologie des mouvements sociaux », *Sociétés contemporaines*, vol. 1, n° 85, p. 17-41.
- Bereni L. et Prud'homme D., 2017, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, AFMD, Paris.
- Berton F. et Mercat-Bruno M., 2007, « Sur quels indicateurs d'égalité salariale les juges se fondent-ils ? Une comparaison France/États-Unis » in P. Batifoulier, A. Ghirardello, G. De Larquier et D. Remillon (dir.). *Approches institutionnalistes des inégalités en économie sociale. Tome 1 : évaluations*, Paris, L'Harmattan, p. 169-182.
- Bock G., 2010, « Les dichotomies en histoire des femmes : un défi », *Clio. Histoire, femmes et sociétés*, n° 32, p. 53-88.

- Briatte A.-L., Gubin E. et Thébaud F. (dir.), 2019, *L'Europe, une chance pour les femmes ? Le genre de la construction européenne*, Paris, Editions de la Sorbonne.
- Bruna M.-G., 2018, « Le portage de la politique diversité comme processus de changement patronné. Le cas du groupe La Poste (2006-2013) », in A.-F. Bender, A. Klarsfeld. et C. Naschberger (dir.), *Management de la diversité des ressources humaines. Études empiriques et cas d'entreprises* Vuibert, Paris, p. 38-64.
- Chicha M.-T., 2006. *A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impacts*, Geneva, International Labour Office.
- Cornet A., Rondeaux G., 1998, « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? », *Actes du Congrès de l'AGRH, Saint Quentin en Yvelines*, p. 414-422.
- Cox T. Jr., 1991, « The multicultural organization », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 2, p. 34-47.
- Dobbin F., 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton, Princeton University Press.
- Frader L.L., 2019, « Un chemin sinueux vers l'égalité. L'article 119 du traité de Rome et le rôle de la France », in A.-L. Briatte, E., Gubin et F. Thébaud (dir.), *L'Europe, une chance pour les femmes ? Le genre de la construction européenne*, Paris, Editions de la Sorbonne, p. 95-103.
- Gilbert J., Stead B., Ivancevich J., 1999, « Diversity Management, a new organisational paradigm », *Journal of Business Ethics*, vol. 21, n° 1, p. 61-76
- Gubin E., 2007, *Eliane Vogel-Polsky. Une femme de conviction*, Bruxelles, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.
- Guilbert M., 1966, *Les Fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris, Edition Le Mouton.
- Jacquot S., 2014, *L'égalité au nom du marché ? Emergence et démantèlement de la politique européenne d'égalité entre les hommes et les femmes*, Bruxelles, Peter Lang.

- Jobert A., 1989, « L'égalité professionnelle dans la négociation collective en France », *Travail et emploi*, n° 63, p. 77-87.
- Lanquetin M.-T., 2004, « Une loi inappliquée », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 12, p. 182-190.
- Laufer J., 2014, *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.
- Laufer J. et Silvera R., 2006, « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, n° 97, p. 97-271.
- Lee Downs L., 2006, « Salaires et valeur du travail. L'entrée des femmes dans les industries sous le sceau de l'inégalité en France et en Grande Bretagne (1914-1920) », *Travail, genre et sociétés*, n° 15, p. 31-49.
- Lemière S. et Silvera R., 2008, « Les multiples facettes des inégalités de salaires entre les hommes et les femmes », in S. Belghiti, A. Cornet et J. Laufer (dir.), *Genre et ressources humaines*, Vuibert, Paris, p. 139-148.
- Lillevik W., Combs G. et Wyrick C., 2010, « Managing diversity in the USA: The evolution of inclusion in the workplace », in A. Klarsfeld (ed.) *International Handbook on Diversity Management at Work*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 304-334.
- Machu L., 2013, « Genre, conventions collectives et qualifications dans l'industrie française du premier XXe siècle », *Clio. Femmes, genre, histoire*, vol. 2, n° 38, p. 41-59.
- Maurice M. et Sorge A. (eds.), 2000, *Embedding Organizations. Societal Analysis of Actors, Organizations and Socio-economic Context*, Philadelphie, John Benjamins Amsterdam.
- Mechi L., 2004, « Le politique sociali della CECA », in R. Ranieri et L. Tosi (dir.), *La Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio (1959-2002). Gli esiti del trattato in Europa e in Italia*, Padoue, Cedam, p. 105-126.

- Omnès C., 1997, « Féminisation, qualification et salaires dans la métallurgie parisienne d'une guerre à l'autre », *Les Cahiers du Mage*, n° 2, p. 35-47.
- Revillard A., 2007, *La cause des femmes au ministère du Travail : le Comité du travail féminin (1965-1984)*, Paris, L'Harmattan.
- Ricciardi F., 2013, « Equal pay for a similar work », le mythe régulateur du salaire au poste dans l'Europe de la CECA (années 1950-1960) », *Travail et Emploi*, n° 133, p. 13- 24.
- Ricciardi F., 2019, « Qu'est-ce qu'un « même travail » ? L'expertise européenne à l'épreuve de l'égalité professionnelle (1950-1970) », in A.-L. Briatte. E. Gubin et F. Thébaud (dir.), *L'Europe, une chance pour les femmes ? Le genre de la construction européenne*, Paris, Editions de la Sorbonne, p. 127-137.
- Saglio J., 1986, « Hiérarchie de salaires et négociations des classifications. France, 1900-1950 », *Travail et Emploi*, n° 27, p. 7-19.
- Stalcup G., 2005, *Equal Employment Opportunity: The Policy Framework in the Federal Workplace and the Roles of EEOC and OPM*, United States GAO Reports, 4/29/2005: <https://www.gao.gov/new.items/d05195.pdf>, consulté le 3 décembre 2018.
- Thomas D. et Ely R., 1996, « Making differences matter: a new paradigm for managing diversity », *Harvard Business Review*, sept-oct, p. 79-90
- Van de Walle I. et Mordret X., 2008, « De la charte de la diversité à la labellisation. L'État et les entreprises dans la négociation d'une politique de la diversité », *Cahier de recherche* n° 255, CREDOC, Paris.