



**HAL**  
open science

## Diversité et inclusion : le cas de Norsk Hydro. Comment la vision culturelle d'une maison mère norvégienne, nourrie par une pensée anglo-saxonne en matière de diversité et inclusion, est-elle soluble dans ses activités industrielles locales en France ?

Kristien Depyper

### ► To cite this version:

Kristien Depyper. Diversité et inclusion : le cas de Norsk Hydro. Comment la vision culturelle d'une maison mère norvégienne, nourrie par une pensée anglo-saxonne en matière de diversité et inclusion, est-elle soluble dans ses activités industrielles locales en France ?. Sciences de l'information et de la communication. 2022. dumas-04067616

**HAL Id: dumas-04067616**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04067616>**

Submitted on 13 Apr 2023

**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.

Copyright

## Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

### Diversité et inclusion : le cas de Norsk Hydro

Comment la vision culturelle d'une maison mère norvégienne, nourrie par une pensée anglo-saxonne en matière de diversité et inclusion, est-elle soluble dans ses activités industrielles locales en France ?

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Camila Cabral Salles

Nom, prénom : DEPYPER Kristien

Promotion : 2021-2022

Soutenu le : 24/11/2022

Mention du mémoire : Très bien

# REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à la directrice de l'établissement Madame Karine BERTHELOT – GUIET et aux membres du jury d'admission qui m'ont permis d'intégrer cette promotion.

Je tiens à remercier spécialement Monsieur Denis RUELLAN, directeur adjoint et responsable de la promotion, qui a veillé au bon déroulé de la formation avec bienveillance et conseils judicieux malgré l'enseignement à distance lié à la pandémie COVID-19. Il fut également le premier à me faire découvrir le sujet de mon mémoire à travers ses cours « la question du genre » et les cours de méthodologie indispensables à la réalisation d'un mémoire.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique du CELSA, les intervenants universitaires et professionnels d'avoir assuré la partie théorique de la formation.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire et la conduite des recherches :

- Madame Camila CABRAL SALLES, tutrice universitaire, qui m'a apporté les outils méthodologiques et Monsieur Jean-François CARMINATI pour son regard sur le monde des affaires. Il m'a également enseigné le cours « financiarisation des entreprises », sujet avec lequel j'ai une affinité particulière et qui m'a aidée à approfondir ma réflexion au-delà de l'approche sociale. Les exigences de mes deux tuteurs respectifs ont été très stimulantes. Je les remercie également pour leur patience et leur flexibilité.
- Monsieur Bruno D'HONDT et Monsieur Roland VAN DER AA, membres de la direction chez Norsk Hydro, particulièrement pour m'avoir accordé leur confiance en m'accueillant dans leur « famille Hydro ».
- Monsieur Éric VERSAULT, DRH Hydro Extrusion France et tuteur de mon stage, qui a partagé avec moi ses connaissances et expériences solides, particulièrement dans le secteur de l'aluminium et dans le domaine des relations humaines chez Hydro Extrusion France, parfois sous un angle philosophique. Elles ont naturellement contribué à mes réflexions dans ce mémoire. Je tiens à le remercier sincèrement pour m'avoir accordé une large indépendance dans l'exécution de missions valorisantes au sein des quatre usines situées en France.
- Madame Virginie DELORME et Monsieur Clément LE ROYER, parrains du groupe de travail Intégration dans le cadre du plan stratégique Engagement 20.25. Ils m'ont confié un rôle clé dans le groupe, vecteur de la réussite des entretiens effectués dans les quatre usines.
- Monsieur Cédric DUSZAK, Directeur opérationnel Hydro Extrusion France, qui m'a également éclairée sur les interactions sociales dans les usines et plus particulièrement dans les ateliers de production.
- Enfin, toute la « famille Hydro » pour m'avoir donné une chance inouïe dans la réussite du projet.

Enfin, je tiens à remercier tout mon entourage personnel qui m'a aidée à évoluer et à franchir le cap de la reconversion professionnelle.

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>3</b>
<b>PREFACE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
1.1.    DE LA DISCRIMINATION A LA DIVERSITE CULTURELLE : RUPTURE AVEC LA PENSEE COMMUNE SUR L'ALTERITE ET SES PREJUGES.....	6
1.2.    DE L'INEGALITE ENTRE LES INDIVIDUS A LA DISCRIMINATION POSITIVE .....	9
1.3.    L'ESSOR DE LA NOTION DIVERSITE : UNE NOTION SEDUISANTE POUR VALORISER LES DIFFERENCES .....	12
1.4.    L'EMERGENCE DE LA GESTION DE LA DIVERSITE : EVOLUTION DU PARADIGME DE L'EGALITE DES CHANCES VERS UN DISCOURS DISCURSIF DANS LES ENTREPRISES .....	14
1.5.    LE DEVOIR DE L'INCLUSION SOCIALE DES ENTREPRISES FRANÇAISES : CHANGEMENT SEMANTIQUE DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS A LA PROMOTION DE LA DIVERSITE.....	17
1.6.    LA GESTION DE LA DIVERSITE : LEVIER DE PERFORMANCE... VRAIMENT ? .....	20
1.7.    ARTICULATION ENTRE LE CADRE CONCEPTUEL ET LA DEMARCHE ANALYTIQUE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE ETUDIEE .....	23
<b>2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>25</b>
2.1.    JUSTIFICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE ET PRESENTATION DU CAS ETUDIE .....	25
2.2.    DONNEES RECUEILLIES.....	27
2.3.    METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	31
<b>3. RESULTATS .....</b>	<b>33</b>
3.1.    ANALYSE DES ENTRETIENS PRELIMINAIRES .....	33
3.2.    ANALYSE DU RAPPORT ANNUEL SUR L'EGALITE FEMMES-HOMMES .....	36
3.2.1. <i>Contexte juridique</i> .....	36
3.2.2. <i>Les données quantitatives</i> .....	37
3.3.    ANALYSE QUALITATIVE .....	38
3.3.1. <i>Première hypothèse : la transposition des valeurs éthiques au climat social local permettent de créer un sentiment d'appartenance</i> .....	39
3.3.1.1.    La relation positive entre la bienveillance et le climat social .....	40
3.3.1.2.    La relation positive entre le courage et le climat social.....	47
3.3.1.3.    La relation positive entre la collaboration et le climat social .....	50
3.3.1.4.    L'égalité salariale dans un lieu de travail inclusif : évolution au mérite .....	53
3.3.2. <i>Deuxième hypothèse : des dispositifs d'intégration et de formation aux métiers de l'usine permettent d'attirer et retenir la jeune génération</i> .....	55
3.3.2.1.    La nécessité du développement du tutorat et de la transmission du savoir-faire .....	56
3.3.2.2.    L'intégration des attentes de la nouvelle génération .....	59
3.3.3. <i>Troisième hypothèse : un lieu inclusif en termes de sécurité et d'ergonomie permet d'attirer la mixité dans les ateliers</i> .....	62
3.3.3.1.    Les raisonnements stéréotypés .....	62
3.3.3.2.    Vers un lieu de travail inclusif .....	64
<b>4. DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>68</b>
4.1.    S'ADAPTER, CHANGER ET REGAGNER CONFIANCE DANS LA DIVERSITE POUR INTEGRER LA JEUNE GENERATION.....	68
4.2.    COMPRENDRE LES STEREOTYPES DE LA DIVISION SEXUELLE DES ROLES ET DES RELATIONS DE TRAVAIL DANS LE MONDE OUVRIER.....	75
<b>5. CONCLUSION .....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>90</b>

# PREFACE

« *We have different backgrounds, and we bring more collectively to the table than if we were all the same as each other* ».

Hilde Merete Aasheim, Président-Directeur Général, Norsk Hydro

---

La référence à la diversité, à la mixité et à l'inclusion est désormais incontournable dans les discours qui entendent effacer les inégalités sociales à l'échelle planétaire. Jusqu'il y a quelques années, elle était exclusivement une incitation éthico-juridique venant des sphères politiques et patronales ; au fil du temps, elle a évolué vers un discours plus progressiste à l'intérieur de l'entreprise. Le discours pro-diversité s'est enrichi de connotations économiques afin d'en faire un des leviers-clés de la créativité, de l'efficacité et de la performance de l'organisation.

En France, le principe de l'égalité est profondément ancré dans les valeurs constitutionnelles de la République : la loi doit être la même pour tous. De ce fait, dans les débats philosophiques, la difficulté sera de traiter la différence dans un système où chaque humain est foncièrement égal, donnant lieu à « *un modèle d'égalité formelle qui est resté longtemps « aveugle » aux inégalités et aux discriminations qu'il génère<sup>1</sup>* ».

La politique de la diversité et d'inclusion chez Norsk Hydro<sup>2</sup>, groupe norvégien figurant parmi les premiers producteurs mondiaux d'aluminium et d'énergies renouvelables dont le siège est à Oslo, que nous allons présenter et étudier ici, est issue du modèle américain.

Notre choix est donc d'effectuer un détour préalable par l'histoire des Etats-Unis afin de mieux comprendre le discours incitatif de Norsk Hydro. De cette façon, nous allons comprendre comment le principe de l'égalité des chances, qui est avant tout un facteur extra-économique, peut se relier aux logiques libérales de l'entreprise.

Le groupe Norsk Hydro est dirigé par Hilde Merete Aasheim<sup>3</sup>. Avec sa nomination en qualité de *President & CEO* en date du 8 mai 2019, elle est la première femme à diriger un groupe dans le monde de l'industrie de l'aluminium.

---

<sup>1</sup> Jacqueline LAUFER. « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? ». *Travail, genre et sociétés*, 2009/1 (N° 21), p. 35. DOI : 10.3917/tgs.021.0029. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2009-1-page-29.htm>.

<sup>2</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/fr-FR>.

<sup>3</sup> Lien vers : <https://www.linkedin.com/in/hilde-merete-aasheim-b37b38203/>.

Aujourd'hui, Norsk Hydro compte environ 30 000 collaborateurs sur plus de 140 sites répartis dans 40 pays. Pendant des années, le groupe séduit ses parties prenantes sous le slogan *We are Aluminium*<sup>4</sup>. Or, dans le contexte de la lutte contre le changement climatique et la source non inépuisable de bauxite, il y a un glissement des segments de marché pour l'aluminium vers ceux pour l'énergie, le recyclage des métaux, les énergies renouvelables et les batteries. Actuellement, l'activité de Norsk Hydro est répartie en quatre branches : Hydro Bauxite & Alumina, Hydro Energy, Hydro Aluminium Metal et Hydro Extrusions ou deux divisions : l'aluminium et l'énergie. Le slogan a également été modifié en *Building industries that matter* et a progressivement été repris dans la rhétorique des ressources humaines sous son corollaire : *People that matter*. **(annexe n° 1)**

Le groupe veut inclure 25 % de femmes dans l'ensemble de ses branches et filiales partout dans le monde d'ici 2025. Pour sa branche Extrusion Europe, que nous allons étudier ici, l'objectif est porté à 30 %. Si le problème ne se pose pas pour le personnel féminin appartenant à la catégorie socio-professionnelle des cols blancs, la difficulté réside dans l'intégration des femmes parmi les cols bleus, catégorie dominée par une population masculine. Nous partons donc d'un postulat provisoire que le terme équité, mis en avant par Norsk Hydro, touche particulièrement le cas des femmes dans les ateliers de production.

En termes de gestion de la diversité, les membres de la direction du groupe Norsk Hydro ont signé une lettre d'engagement *Diversity, Inclusion & Belonging* à l'issue d'un séminaire sur le *leadership* de la diversité, qui a eu lieu sur plusieurs sessions pendant les mois d'avril et mai 2022. Par l'expression « *We commit* » et l'exercice « *stepping into other people's shoes* » faits lors du séminaire, le groupe entend d'agir volontairement pour la diversité dans l'entreprise sans « mettre à distance » les impératifs à l'orée du juridique et du social, notamment la lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement. **(annexe n° 2)**

Ainsi, nous avons pu observer à travers les réseaux sociaux internes et externes les discours et actions militants émanant du groupe et ses implantations locales à l'occasion des journées internationales de la femme du 8 mars et pour l'élimination de la discrimination raciale le 21 mars. Pendant le mois de juin, le groupe a utilisé temporairement un logo arc-en-ciel au lieu de son logo habituel sur les réseaux sociaux pour montrer son soutien à la communauté LGBTQI+. Un drapeau a également été hissé dans différentes implantations. **(annexe n° 3)**

Dans l'introduction nous allons reconstituer l'histoire des inégalités entre une population dominante et des minorités pour mieux comprendre l'essor de la gestion de la diversité en entreprise.

---

<sup>4</sup> Lien vers : <https://www.youtube.com/watch?v=vwjt7gPppRU>.

# 1. INTRODUCTION

« On refuse d'admettre le fait-même de la diversité culturelle ; on préfère rejeter hors de la culture, dans la nature, tout ce qui ne se conforme pas à la norme sous laquelle on vit ».

..... Claude Lévi-Strauss, Anthropologue, Ethnologue, Philosophe, Scientifique (1908 – 2009)

## 1.1. De la discrimination à la diversité culturelle : rupture avec la pensée commune sur l'altérité et ses préjugés

A travers cette citation, Claude Lévi-Strauss, était l'un des premiers à défendre la richesse de la diversité culturelle que représente notre patrimoine humain. Doté d'une posture épistémologique qui lui était propre, il a confronté notre société occidentale avec le fait que toutes les cultures sont égales et que l'échange entre les cultures était essentiel pour le progrès de l'humanité.

Sans le savoir peut-être, le monde des entreprises semble avoir exploité l'œuvre d'un grand penseur français qui a bouleversé les sciences sociales. La notion de diversité est de plus en plus reprise dans la feuille de route stratégique des entreprises à dimension internationale. Or, « *d'un point de vue anthropologique, la diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : 1) la question du rapport à l'autre (l'altérité) (Balandier, 2003) et 2) la question du vivre ensemble (la socialité) (Durkheim, 1930)<sup>5</sup>* ».

En effet, depuis que le management existe en tant que corpus de principes, la question du comment faire en sorte que des gens différents par l'âge, le sexe, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la formation et le métier travaillent ensemble en vue de l'objectif commun, a été dévolue aux gestionnaires de l'entreprise. En ce sens, la diversité renvoie à la gestion de la diversité en tant que pratique managériale.

---

<sup>5</sup> Jean-François CHANLAT, Stéphanie DAMERON, Jean-Pierre DUPUIS, Marie Ester DE FREITAS et Mustafa OZBILGIN. « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, Volume 17, numéro hors-série, 2013, p. 5. <https://doi.org/10.7202/1015807ar>. Lien vers : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/1015807ar.pdf>.

Derrière la notion de la diversité se cache un processus historique et politique avec des requalifications permanentes de la définition et points de vue divergents sur la finalité de la gestion de la diversité en entreprise que nous allons au fur et à mesure développer. Notion polysémique et « *dépourvue d'une qualification univoque de par son historicité et sa contextualité, la notion de diversité se cherche : omniprésente sur la scène médiatique, elle manque d'un soubassement théorique unifié (Bruna, Chauvet, 2010) <sup>6</sup>* ».

Dans la citation qui ouvre ce mémoire, Lévi-Strauss semble, par un jeu de mots, dénoncer les limites des prédispositions cognitives<sup>7</sup> que l'humain a hérité de la nature lorsqu'il s'agissait de s'intéresser aux autres cultures.

Lévi-Strauss met en avant la problématique de la différence entre les cultures qui est, en réalité, une production historique, c'est-à-dire une production sociale. En effet, selon le professeur de sociologie et d'anthropologie à la Sorbonne, Denys Cuche « *Les cultures n'existent pas indépendamment des rapports sociaux, qui sont toujours des rapports inégalitaires. Dès le départ, il y a donc une hiérarchie de fait entre les cultures, qui résulte de la hiérarchie sociale<sup>8</sup>* ». Ce sont donc les humains qui créent cette différence entre les groupes sociaux, souvent involontairement, en attribuant un jugement stéréotypé fondé sur une appréciation réductrice de la culture.

En réalité, les profonds préjugés vis-à-vis des populations étrangères existaient déjà depuis l'Antiquité. L'historien Tacite (55-120) décrivait les Germains comme sales et léthargiques, faibles et moins sensibles<sup>9</sup>. Tout au long de l'histoire, les termes ou descriptions pour abaisser jusqu'à déshumaniser l'autre étaient un moyen de « justifier scientifiquement » les guerres, les colonisations ou encore les discriminations. Aujourd'hui, dans certains regards occidentaux, les autres groupes humains sont encore associés à des jugements de valeur. L'homme africain serait lent et paresseux, les arabes seraient des voleurs et les asiatiques seraient responsables de la pandémie COVID 19 venue de Chine. Depuis des siècles, notre regard sur l'autre est biaisé, jusqu'à considérer, à l'extrême, que « *seul l'homme blanc européen est sérieux, fort, actif, intelligent, inventif... <sup>10</sup>* ». Pour illustrer cela, jusque dans les années 1950, l'anthropologie a essayé de classer les races humaines en établissant en vain

---

<sup>6</sup> Maria Giuseppina BRUNA. « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité ». *Management & Avenir*, 2011/3 (n° 43), p. 205. DOI : 10.3917/mav.043.0203. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-203.htm>.

<sup>7</sup> Maurice BLOCH. *L'Anthropologie et le Défi cognitif*. Odile Jacob, 2013, p. 55-92.

<sup>8</sup> Denys CUCHE. *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte, 2016, p. 77-96.

<sup>9</sup> Jean DELIGNE, Esther REBATO, Charles SUSANNE. « Races et racisme ». *Journal des anthropologues*, 2001/1 (n° 84), p. 1. DOI : 10.4000/jda.2619. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-journal-des-anthropologues-2001-1-page-217.htm>.

<sup>10</sup> Jean DELIGNE, Esther REBATO, Charles SUSANNE, *ibid.*, p. 3.

des corrélations entre les caractéristiques du crâne, la qualité du cerveau et le degré de civilisation. Au 19<sup>ème</sup> siècle, l'aristocratie en perte de pouvoir a essayé de développer une théorie sur la pureté du sang en lien avec le niveau de civilisation.

La xénophobie a probablement toujours existé depuis que l'homme est homme mais la haine raciale n'était pas toujours systématique. Cicéron, avocat et philosophe romain, disait ainsi « *que les hommes diffèrent par le savoir, mais sont tous égaux par leur aptitude au savoir*<sup>11</sup> ».

En France, le phénomène de la lutte contre le racisme était plutôt une problématique de lutte des classes et servait d'instrument de la critique du pouvoir vis-à-vis des communautés opprimées et socialement défavorisées.

En 1976, Michel Foucault, philosophe français connu pour démystifier des modèles historiquement construits qu'il appelait des « discours » ou « formations discursives » ou « épistémè », dont il faut interpréter la vérité transitoire<sup>12</sup>, y consacre son intervention pendant une conférence dans sa série de cours du Collège de France à la généalogie du racisme. Il y explique que « *le discours des XVIe et XVIIe siècles sur les races en tant que « discours la lutte des races » était un contre-discours pluralisant opposé à l'« histoire de la souveraineté », c'est-à-dire à l'historiographie officielle du roi*<sup>13</sup> ».

La Révolution française a voulu mettre fin à ces inégalités. Une nouvelle constitution sera votée, précédée par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen en 1789 inspirée de la philosophie des Lumières et de la Déclaration d'Indépendance américaine (1776). La Déclaration affirme que les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits<sup>14</sup>. C'est un texte clé dans l'histoire dont les principes fondamentaux seront repris dans la Déclaration universelle des droits de l'homme adoptée en 1948 par l'Organisation des Nations Unies (ONU)<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Jean DELIGNE, Esther REBATO, Charles SUSANNE, *ibid.*, p. 3.

<sup>12</sup> Lien vers : [https://www.scienceshumaines.com/foucault-sa-pensee-sa-personne\\_fr\\_22313.html](https://www.scienceshumaines.com/foucault-sa-pensee-sa-personne_fr_22313.html).

<sup>13</sup> MESSLING Markus. « Philologie et racisme. À propos de l'historicité dans les sciences des langues et des textes », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 2012/1 (67<sup>e</sup> année), p. 157-158. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-Annales-2012-1-page-153.htm>.

<sup>14</sup> Lien vers : <https://www.legifrance.gouv.fr/contenu/menu/droit-national-en-vigueur/constitution/declaration-des-droits-de-l-homme-et-du-citoyen-de-1789>.

<sup>15</sup> Lien vers : <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>.

## 1.2. De l'inégalité entre les individus à la discrimination positive

Dans cette partie, nous développerons la diversité comme instrument politique sociétal utilisé en Amérique du Nord dans le but d'améliorer l'égalité des chances et l'équité de traitement des minorités. Progressivement, nous considérerons la diversité comme un élément de stratégie dans les grandes entreprises.

La problématique de diversité culturelle telle qu'avancée par Lévi-Strauss semble renaître dans les entreprises qui doivent évoluer dans un environnement *VUCA*<sup>16</sup>. Dans l'optique de rester compétitif en contexte concurrentiel, les entreprises se mettent au défi d'élaborer des stratégies optimales qui mènent de plus en plus à des transformations à tous les niveaux : modèles économiques, modes d'organisation, pratiques managériales et celles autour du développement des collaborateurs<sup>17</sup>. Charles Darwin et les sciences physiques ont montré que la diversité est essentielle à de nouvelles possibilités et à la survie, en particulier en période d'incertitude et de changement. De même, la diversité sociale ou culturelle est un facteur à utiliser pour attirer des candidats à compétences spécifiques exerçant des métiers en tension.

*« L'entreprise du XXIème siècle est en effet multipolaire, les centres de décisions sont répartis dans différents territoire; elle est multiculturelle, ses employés, ses fournisseurs et ses clients sont de différentes origines; elle est multigénérationnelle – les stages et les formations en apprentissages se généralisent et commencent plus tôt tandis que l'âge de départ à la retraite recule; elle est enfin distribuée et virtuelle, ses équipes et son encadrement travaillent à distance utilisant abondamment les technologies de l'information et de la communication à leur disposition. De ce fait, les processus actuels, notamment de recrutement, de gestion des parcours professionnels et de diffusion et partage des connaissances, sont appelés à évoluer radicalement<sup>18</sup> ».*

Avant d'entrer dans le cœur du sujet, il est essentiel de noter que l'histoire de la diversité et de l'inclusion commence dès les années 1930 aux Etats-Unis sous la présidence de Franklin D. Roosevelt sous l'angle d'une problématique de croissance économique. Pour sortir de la Grande Dépression, crise d'après-guerre causée notamment par le libéralisme et la dérégulation financière, Roosevelt a été

---

<sup>16</sup> De l'anglais *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* soit en Français « volatile, incertain, complexe, ambigu ».

<sup>17</sup> Jean-Noël CHAINTREUIL, Carole BALLEREAU, Camille BARBRY, Benjamin FOUKS. *RH Transformations. Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain*. Dunod, 2022, p. 22.

<sup>18</sup> Jean-François CHANLAT, Stéphanie DAMERON, et al. « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives »..., op. cit., p. 6.

amené à prendre des mesures radicales dans le domaine économique. A cette époque, le pays devait faire face à une montée du chômage d'une part et une baisse de la consommation d'autre part. Il instaura un État-providence sous l'impulsion de sa politique qu'il nommera le *New Deal*, modèle théorisé par l'économiste John Maynard Keynes. La lutte contre les inégalités n'était pas un problème d'ordre racial. Elle avait essentiellement pour but de trouver une réponse aux inégalités causées par la répartition de la richesse<sup>19</sup> et de relancer le pouvoir d'achat. La crise était aussi d'ordre social et moral. Une grande partie de la population se trouvait dans des situations très précaires, près d'un tiers des Américains avaient perdu leur dignité<sup>20</sup>. Ainsi, le *Fair Labor Standards Act*, loi sur les normes du travail équitable, a été approuvée par le Congrès des Etats-Unis en 1938. La loi prévoyait un salaire minimal, une réglementation des heures supplémentaires et l'interdiction d'emploi des mineurs dans les travaux pénibles.

Or, nous savons que les Etats-Unis étaient à cette époque également un pays déchiré par la ségrégation raciale. La conjoncture économique ne fit qu'aggraver les inégalités raciales structurelles. Dans les pôles industriels du Nord, les *Négro jobs* étaient désormais convoités par des chômeurs Blancs. Dépourvus de toute richesse, la plupart des Afro-Américains se voyaient contraints de se mettre au service des Blancs aisés dans des travaux domestiques. L'envolée du chômage amplifiait également la violence raciale. Dans les tribunaux, les jurys, composés de Blancs, prenaient systématiquement le parti des Blancs. Beaucoup d'Afro-Américains dans le Sud furent victime de lynchage qui les maintenait dans une position d'infériorité et de soumission à l'égard des Blancs.

Ce n'est que pour des besoins spécifiques occasionnés par la seconde guerre mondiale et pour pallier une pénurie d'effectifs que les Afro-Américains ont pu réclamer des emplois dans les usines d'armement et s'opposer à la ségrégation dans les forces armées. En 1941, Roosevelt signe un décret interdisant « toute discrimination raciale dans l'emploi des travailleurs des industries de la défense ou du gouvernement en raison de la race, de la croyance, de la couleur ou de l'origine nationale ». Ce décret établit en outre le *Fair Employment Practices Committee* ou le comité des pratiques d'emploi équitables pour enquêter sur les plaintes de discrimination et prendre des mesures contre les plaintes recevables<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Pierre-Alain MUET. « Roosevelt face à la crise : quelles leçons pour les politiques économiques ? », *Pouvoirs*, 2014/3 (n° 150), p. 29-40. DOI : 10.3917/pouv.150.0029. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2014-3-page-29.htm>.

<sup>20</sup> Wanda MASTOR. « La politique de Roosevelt : le droit social d'un monde nouveau ? », *Pouvoirs*, 2014/3 (n° 150), p. 41-52. DOI : 10.3917/pouv.150.0041. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2014-3-page-41.htm>.

<sup>21</sup> Fabien CURIE. *Roosevelt et les Afro-Américains : une nouvelle donne ?* Cynnos, Lircos - université Côte d'Azur, 2014, Frederick Law Olmsted (1822-1903) et le Park Movement américain et Les années Roosevelt (1932-

C'est dans les années 1960, avec le mouvement des droits civiques ou le Mouvement de Birmingham (1963) mené par Martin Luther King dans le but d'attirer l'attention sur les inégalités de traitement endurées par les Afro-Américains sur le plan juridique et économique, que le pays a commencé à progresser en matière de lutte contre la ségrégation et la discrimination raciale. L'ampleur du mouvement de droits civiques non violent mais souvent confronté à la violence des opposants a poussé le pouvoir fédéral, le Président Lyndon B. Johnson et le Congrès des États-Unis à réagir et à modifier la législation. Avec le *Civil Rights Act*<sup>22</sup> de 1964 révisé en 1972, les procédures d'embauche sont devenues très encadrées. En matière de composition ethnique de la main-d'œuvre, il est devenu illégal pour les entreprises d'avoir des pratiques d'embauche ou de licenciement discriminatoires<sup>23</sup>. Une commission de l'égalité des chances en matière d'emploi ou la *Equal Employment Opportunity Committee (EEOC)*<sup>24</sup> a également vu le jour avec le *Civil Rights Act*. L'objectif était de faire en sorte que les entreprises aient l'obligation morale de corriger les abus antérieurs. Le principe étant de promouvoir l'égalité par les moyens légaux avec des sanctions pour ceux qui ne s'y conformaient pas.

Le phénomène de la discrimination positive ou *Affirmative Action* est apparu dans les années 1970. Elle a été instituée pour permettre aux minorités discriminées (Noirs et femmes notamment) d'améliorer leurs chances et ce sous le principe qu'« *on ne peut pas rendre sa liberté à un homme qui pendant des années a été entravé par des chaînes, l'amener sur la ligne de départ d'une course, lui dire qu'il est libre de concourir et croire qu'on est ainsi parfaitement juste [cité par Calvès, 2004, p. 25]*<sup>25</sup> ».

Si le *Civil Rights Act* et l'*Affirmative Action* ont pour but commun d'empêcher la résurgence de discrimination dans le futur, deux principes paradoxaux sous-tendent la législation anti-discriminatoire américaine. Par le principe défendu par l'*Affirmative Action*, il faut instituer des inégalités temporaires pour promouvoir l'égalité par la prise en compte du facteur racial (*color-consciousness*) tandis que le *Civil Rights Act* de 1964 réfute la notion de préférence et prône la neutralité raciale (*color-blindness*)<sup>26</sup>.

L'*Affirmative Action*, imposée par les Pouvoirs Publics pour créer le changement par des notions culpabilisantes et moralisatrices, a été fortement critiquée. Si le mouvement a permis de compenser les injustices et de corriger les erreurs du passé par l'instauration de quotas, la discrimination positive

---

1945), 30 (2), p. 129 à 152. halshs-03118622. Lien vers : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03118622/document>.

<sup>22</sup> Lien vers : <https://www.archives.gov/milestone-documents/civil-rights-act>.

<sup>23</sup> Marie-Christine PAUWELS. « Le Diversity Management, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? », *Revue française d'études américaines*, 2004/3 (n°101), p. 109. DOI : 10.3917/rfea.101.0107. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-etudes-americaines-2004-3-page-107.htm>.

<sup>24</sup> Lien vers : <https://www.eeoc.gov>.

<sup>25</sup> Jacqueline LAUFER. « L'égalité professionnelle ... », *op.cit.*, p. 32.

<sup>26</sup> Marie-Christine PAUWELS. « Le Diversity Management, nouveau paradigme d'intégration ... », *op.cit.*, p. 110.

n'aura été utile que pendant une période transitoire. Elle sera aussi entrée en conflit avec le principe d'une justice méritocratique qui est l'enjeu des entreprises<sup>27</sup>. C'est ainsi que la notion de diversité a émergé, considérée comme plus inclusive, rassemblant des intérêts à la fois de groupes minoritaires et sous-représentés et du groupe social dominant.

### 1.3. L'essor de la notion diversité : une notion séduisante pour valoriser les différences

Alors que certaines « différences » entre les individus, protégées par l'*Affirmative Action* par leur appartenance aux groupes minoritaires ont pu faire leurs preuves et contribuer à la performance de l'entreprise, l'émergence de la diversité atteste un processus de la « *managérialisation du droit* », c'est-à-dire d'« *appropriation et de transformation des normes juridiques* » par la « *rhétorique managériale* »<sup>28</sup>. Désormais, le spectre de la diversité s'étend bien au-delà des catégories légalement protégées. Il y a lieu de prendre en compte « toutes les différences », y compris la diversité des « talents ».

Dans ses formations internes, Norsk Hydro distingue deux dimensions de la diversité. Les dimensions primaires sont des caractéristiques qu'on ne peut pas influencer au cours de sa vie : l'âge, l'origine ethnique, le sexe, la personnalité, les capacités ou qualités physiques, la race et l'orientation sexuelle. Les caractéristiques secondaires peuvent être acquises ou modifiées dans la vie, elles affectent la vision du monde d'un individu et la façon dont les autres le perçoivent. Elles comprennent l'éducation, les antécédents professionnels, les antécédents familiaux, le revenu, l'emplacement géographique, l'état matrimonial, le style de communication, la langue, la religion. (**annexe n° 4**) Elles renvoient aux travaux du sociologue Claude Dubar (1945 – 2015) où l'identité qu'on reçoit à la naissance est en constante évolution et reconstruite tout au long de la vie. Elle est un croisement entre un processus biographique, enraciné dans la socialisation initiale, et un processus relationnel renvoyant à une socialisation par interactions. Ainsi, il se réfère à l'exemple de l'ouvrier qui devient gestionnaire de son poste et non plus exécutant, qui sait régler sa machine, capable de prendre en compte l'organisation

---

<sup>27</sup> Jacqueline LAUFER. « L'égalité professionnelle ... », op.cit., p. 29-54.

<sup>28</sup> Laure BERENI. « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale ». *Raisons politiques*, 2009/3 (n° 35), p. 91. DOI : 10.3917/rai.035.0087. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-page-87.htm>.

de la production, contrôler le produit... Dans la plupart des cas, il n'est plus désigné comme un ouvrier. «*Il devient opérateur, collaborateur, compagnon, polyvalent, parfois même technicien*<sup>29</sup> ».

La valorisation des différences s'articule en deux volets. Premièrement, elle peut être considérée comme un chemin vers la mise en œuvre de l'égalité en faveur des catégories discriminées. Deuxièmement, elle peut être aussi une quête vers la reconnaissance des différences. Outre le fait de percevoir la diversité comme une mine d'or souvent inexploitée afin d'optimiser l'esprit d'équipe, elle peut aussi signifier une reconnaissance identitaire, c'est-à-dire donner le « libre choix <sup>30</sup> » à l'individu au niveau de son appartenance catégorielle. On peut par exemple respecter le « choix » de la femme de s'investir davantage dans la sphère familiale et accorder aux mains d'œuvre de conviction musulmane leur demande d'absence pour une fête religieuse sans qu'il s'agisse d'entraver le travail dans les deux cas.

« *Le pouvoir de séduction de la notion de diversité tient à son extrême plasticité qui lui permet de s'adapter à toutes sortes de contextes institutionnels et culturels et de correspondre à toutes sortes de perspectives théoriques et de conceptions du changement social* <sup>31</sup> ». Effectivement, c'est également depuis les mouvements *MeToo*<sup>32</sup>, *Black Lives Matter*<sup>33</sup> et dans une certaine mesure l'utilisation des pronoms *she/her/hers* ou *he/him/his*<sup>34</sup> sur les réseaux sociaux, que nous voyons l'intérêt général pour la diversité, l'équité et l'inclusion s'accroître de façon exponentielle dans les entreprises françaises.

De même, il y a une tendance réelle à intégrer les questions de la diversité et de l'inclusion à l'agenda de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au cours des dernières années, dans le but de contribuer aux objectifs de développement durable définis par les Nations Unies (objectifs n° 5 - égalité entre les sexes, n° 8 - travail décent et croissance économique, n° 10 - inégalités réduites)<sup>35</sup>.

---

<sup>29</sup> Claude DUBAR. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin, « Collection U », 2010, 2011, p. 195.

<sup>30</sup> Jacqueline LAUFER. « L'égalité professionnelle ... », op.cit., p. 47.

<sup>31</sup> Jacqueline LAUFER. « L'égalité professionnelle ... », op.cit., p. 41.

<sup>32</sup> Le mouvement « MeToo » a été fondé en 2006 par Tarana Burke pour aider les survivantes de violences sexuelles, en particulier les jeunes femmes de couleur des communautés à faible revenu, à trouver des voies de guérison. En 2017, le mouvement s'est mondialisé lorsque *le hashtag #MeToo* est devenu viral et que des survivants du monde entier ont fait part de leurs expériences d'agression sexuelle.

Lien vers : <https://www.globalfundforwomen.org/movements/me-too/>.

<sup>33</sup> *#BlackLivesMatter*, formule lancée sur les réseaux sociaux en 2013 puis devenue un mouvement social ayant pour but de relever les morts des Africains-Américains sans armes tués par la police. Audry CELESTINE, Nicolas MARTIN-BRETEAU. « « Un mouvement, pas un moment » : *Black Lives Matter* et la reconfiguration des luttes minoritaires à l'ère Obama ». *Politique américaine*, 2016/2 (N° 28), p. 15-39. DOI : 10.3917/polam.028.0015. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-politique-americaine-2016-2-page-15.htm>.

<sup>34</sup> Pronoms personnels utilisés sur les réseaux sociaux par solidarité entre les cisgenres, non binaires et transgenres. L'écriture inclusive « iel, ielle, iels, ielles » dans le dictionnaire « Le Petit Robert » a été retiré en mai 2022. Lien vers : <https://theconversation.com/no-need-to-iel-why-france-is-so-angry-about-a-gender-neutral-pronoun-173304>.

<sup>35</sup> Lien vers : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>.

## 1.4. L'émergence de la gestion de la diversité : évolution du paradigme de l'égalité des chances vers un discours discursif dans les entreprises

Dans les années 1980, l'administration du président Ronald Reagan commande un *rapport Workforce 2000* portant sur l'avenir du travail. Le rapport contient une projection démographique du marché du travail associée à la situation de l'environnement industriel américain au début du 21<sup>ème</sup> siècle et a pour objet d'avertir les entreprises de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et des nouveaux arrivants sur le marché du travail qui sont des femmes, des minorités raciales ou ethniques et des personnes issues de l'immigration. Effectivement, la littérature nous confirme que ce sont de grands mouvements de fond observés depuis l'après-Guerre : une présence massive et permanente des femmes sur le marché de travail (Méda, 2008), un brassage démographique entraîné par les divers mouvements migratoires (Héran, 2007), une mondialisation des échanges, une culture plus tolérante et libérale à l'égard des différences<sup>36</sup>. Les entreprises ont compris que si elles ne commençaient pas à s'ouvrir à de nouvelles populations, elles allaient très vite perdre en compétitivité en termes d'attractivité et de rétention des meilleurs talents.

Grâce aux politiques anti-discriminatoires depuis les années 1960, les minorités ethniques et les femmes sont désormais bien représentées dans les entreprises. Cependant, au fil des temps, l'Affirmative Action a montré ses limites. En réalité, « loin d'avoir disparu, les préjugés et la discrimination se sont faits plus discrets, parfois involontaires voire inconscients, ils n'en sont que plus pernicieux (Thomas, 2001)<sup>37</sup> ». Si les Etats-Unis ont pu observer une diminution significative des recours pour discrimination à l'embauche, le nombre de recours intentés pour discrimination sur le lieu de travail a doublé, voire quadruplé entre 1996 et 2000. Il s'agit de refus de promotion, stagnation du salaire ou harcèlement des minorités ethniques et de femmes. Ces dernières rencontrent des difficultés à se hisser aux plus hauts échelons de la hiérarchie : c'est le phénomène du plafond de verre ou le *glass ceiling*<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Jean-François CHANLAT, Stéphanie DAMERON, et al. « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives... », op.cit., p. 5.

<sup>37</sup> Marie-Christine PAUWELS. « Le Diversity Management, nouveau paradigme d'intégration ... », op. cit., p. 109.

<sup>38</sup>Manuela BARRETO, Michelle K. RYAN, Michael T. SCHMITT. *The Glass Ceiling in the 21<sup>st</sup> Century. Understanding barriers to gender equality*. Washington : American Psychological Association, 2009, 344 p. Lien vers : [https://www.researchgate.net/publication/265519989\\_The\\_Glass\\_Ceiling\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_Understanding\\_Barriers\\_to\\_Gender\\_Equality](https://www.researchgate.net/publication/265519989_The_Glass_Ceiling_in_the_21st_Century_Understanding_Barriers_to_Gender_Equality).

En réponse des limites aux actions anti-discriminatoires, l'*American Institute for Managing Diversity* voit le jour en 1984. Et d'après l'un de ses fondateurs, Roosevelt R. Thomas, « *affirmative action gets the new fuel into the tank, the new people through the front door. Something else will have to get them into the driver's seat (1990, 7)*<sup>39</sup> ». Cette expression renvoie à la rhétorique de la diversité chez Norsk Hydro dans un *podcast* : « *Diversity is having a seat at the table, inclusion is having a voice, belonging is having that voice be heard*<sup>40</sup> ».

C'est à cette époque qu'émerge un nouveau courant appelé le *Diversity Management* et proposant un discours d'intégration alternatif axé sur la valorisation des différences. Les minorités ethniques et les femmes sont présentées comme un atout, un avantage concurrentiel pour l'entreprise, discours que nous retrouvons de nos jours dans les entreprises françaises. Le *Diversity Management* ne cherche pas avant tout à promouvoir une égalité des chances face à l'emploi. Il vise à améliorer la compétitivité et l'efficacité dans les entreprises en mettant l'accent sur la reconnaissance et l'apport des différences sociales. Néanmoins, le mouvement a reçu beaucoup de critiques. Il serait un transfert de responsabilités du secteur public vers le privé, une politique relevant de la sphère éthique et du droit qui s'installe dans la sphère du profit. En analysant la littérature, il aurait été perçu comme un discours hétéroclite contournant la législation anti-discriminatoire. Certaines thèses y voyaient une stratégie managériale permettant de diluer les conflits de travail et d'affaiblir les syndicats. Concrètement, on assiste à une série de gestes et d'actions amplement médiatisés par lesquels le monde des affaires tente de montrer sa réactivité en la matière et son engagement en faveur de la diversité. Malgré le travail d'éveil à la diversité au moyen de brochures, programmes de formation ou d'ateliers initiés par des sociétés de conseils ou organisations professionnelles telles que la *Society for Human Resource Management (SHRM)* et adressés aux directeurs des ressources humaines, les bénéfices n'ont pas pu être réellement démontrés. Ces formations ont souvent débouché sur un excès de zèle caricatural, en polarisant les hommes de race blanche d'un côté, les femmes et les minorités ethniques de l'autre.

Même si le *Diversity Management* n'a pas été un franc succès à ses débuts, nous ne pouvons pas pour autant nier l'engouement pour la diversité. Avec le développement durable, la gestion de la diversité semble être devenue incontournable dans le monde managérial. Sa finalité n'a pas dévié de celle qu'elle était à son émergence dans les années 1980 : « *La gestion de la diversité cherche à faire du lieu de travail un endroit intégrateur pour tout le monde, et à promouvoir une culture qui accepte les*

---

<sup>39</sup> Marie-Christine PAUWELS. « Le Diversity Management, nouveau paradigme d'intégration ... », op. cit., p. 107-108.

<sup>40</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/en-FR/about-hydro/podcast-hydro-talks/>.

*différences afin de rendre l'organisation plus performante, plus efficace et plus créative dans le contexte qui est le sien ; autrement dit, les différences doivent faire la différence<sup>41</sup> ».*

Le management de la diversité renvoie fondamentalement à la socialisation au sein d'un groupe. Pour reprendre le sociologue E. Durkheim (1858-1917,) la socialisation résulte à la fois de processus d'intégration et de processus de régulation<sup>42</sup>. Le premier concerne la façon dont un groupe social attire à lui l'individu. L'intégration implique que ses membres soient en interaction les uns avec les autres tout en partageant une identité commune, les mêmes valeurs, normes et comportements. Elle nécessite enfin qu'ils soient voués à des buts communs. Elle est indispensable au vivre ensemble et au maintien de la cohésion de ce groupe. Par ailleurs, la régulation sociale, seconde dimension de la socialisation, renvoie au pouvoir qui régule, harmonise les comportements des individus. Elle tend à produire de l'ordre.

Dans ses travaux sur la division du travail social, Durkheim met en évidence deux formes de cohésion sociale : la solidarité mécanique, fondée sur la ressemblance, et la solidarité organique, fondée sur la différenciation. Sophie Dameron, professeure et fondatrice de la première chaire de la Fondation Dauphine sur les questions de management et diversité, s'est inspirée des théories dichotomiques de Durkheim en construisant deux conceptions de coopération dans l'organisation qualifiées de coopération complémentaire et coopération communautaire<sup>43</sup>. La première étant fondée sur la différenciation des individus, la deuxième s'appuyant sur le besoin d'appartenance.

Concrètement, la notion de la diversité a progressivement évolué vers une notion d'intégration corrélée à celle de l'inclusion. L'intégration consiste à intégrer les collaborateurs dans la culture organisationnelle commune, à les accompagner et les acculturer aux processus existants de l'organisation afin qu'ils apprennent les rouages de l'organisation pour contribuer de façon appropriée à la performance de l'entreprise. L'inclusion est davantage axée sur les individus et sur la manière de respecter et de reconnaître leurs caractéristiques et leurs qualités. Elle tient compte de l'identité de la personne afin qu'elle puisse contribuer aux objectifs collectifs de l'organisation, ce qui implique que l'entreprise peut provoquer un changement de culture d'entreprise afin de s'accommoder aux besoins de ses effectifs. Nous pourrions dire que la diversité est davantage liée au nombre et aux quotas,

---

<sup>41</sup> Jean-François CHANLAT, et al. « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives... », op.cit., p. 6.

<sup>42</sup> Philippe STEINER. « IV. Le processus de socialisation », dans : Philippe Steiner éd., *La sociologie de Durkheim*. Paris, La Découverte, « Repères », 2018, p. 45-64. Lien vers : <https://www.cairn.info/--9782348036194-page-45.htm>.

<sup>43</sup> Stéphanie DAMERON. « La dualité du travail coopératif », *Revue française de gestion*, 2005/5 (n° 158), p. 105-120. DOI : 10.3166/rfg.158.105-120. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-105.htm>.

l'inclusion aux attitudes et aux comportements individuels. Comme Norsk Hydro le répète systématiquement dans ses vidéos à travers ses réseaux internes : « *it's not about counting the numbers, it's about making the numbers counted* ».

Nous l'avons compris, les entreprises doivent conjuguer une fonction productive, de nature économique avec une mission intégratrice, d'estampille sociale. C'est donc par cet éparpillement discursif et ces étapes argumentatives que la problématique de la diversité s'est également introduite dans les entreprises.

Avec le *Diversity Management*, deux leviers de la diversité ont émergé : le premier, politico-juridique, comme facteur d'incitation exogène ; le second, économique, comme facteur d'attraction endogène et permettant de rester compétitif sur un marché hautement concurrentiel. La question de la diversité s'est donc érigée en problématique sociétale, sociale et économique. Des institutions et *leaders* patronaux ont progressivement opéré un glissement argumentatif du juridique et de l'éthique vers une morale des affaires.

### **1.5. Le devoir de l'inclusion sociale des entreprises françaises : changement sémantique de la lutte contre les discriminations à la promotion de la diversité**

D'autres constats sont effectués, notamment en France : « *des discriminations sociales multiples d'accès à l'emploi; une division très sexuée du travail et une faible représentation féminine dans les sphères dirigeantes (Laufer, 2007) ; des conflits interculturels plus médiatisés (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008) ; la difficulté de nombreux jeunes à s'insérer dans le marché du travail ; l'éviction des salariés de plus de 50 ans de la vie active; les difficultés d'insertion rencontrées par les personnes handicapées<sup>44</sup>* ».

En France, l'irruption du terme de diversité se fait vingt ans plus tard, dans les années 2000, sous l'injonction des normes européennes. La France s'est dotée d'un nouveau cadre juridico-institutionnel pour lutter contre les discriminations, en particulier sur le marché du travail par la loi du 16 novembre 2001 et la création de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, également connue sous son acronyme Halde <sup>45</sup>. C'est une autorité administrative française ayant existé de 2005

---

<sup>44</sup> Jean-François CHANLAT, et al., « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives »..., op.cit., p. 5.

<sup>45</sup> Milena DOYTCHEVA. « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat ». *Sociologie*, 2010/4 (Vol. 1), p. 428. DOI : 10.3917/socio.004.0423. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-sociologie-2010-4-page-423.htm>.

à 2011. Ses missions furent par la suite transférées au Défenseur des droits<sup>46</sup>. Le renforcement de la législation antidiscriminatoire sur le respect des différences culturelles pèse potentiellement sur les activités économiques de l'entreprise notamment en termes de recrutement. Or, ce n'est pas le nouveau cadre juridique qui constitue une incitation prépondérante à la promotion de la diversité dans l'entreprise, car en réalité la France enregistre peu de plaintes pour discrimination raciale et sexuelle contrairement aux Etats-Unis<sup>47</sup>. Cependant, ce sont les premières plaintes pour discrimination raciale et surtout le « risque d'image » qui ont joué un rôle moteur dans la conversion de certains groupes à la rhétorique de la non-discrimination<sup>48</sup>.

Toutefois, « le discours « moral » ou « juridique » sur la lutte contre la discrimination ne convainquait pas les directions d'entreprise. (...) C'est donc en partie pour des raisons tactiques que les entrepreneurs et professionnels de la diversité ont construit un discours associant diversité à la performance et au profit. Ce processus de reformulation a été observé aux États-Unis, où le discours de la diversité a procédé en repoussant au maximum la contrainte juridique, dans un contexte où le droit antidiscriminatoire restait pourtant une menace pour les entreprises<sup>49</sup> ».

Mais sur le plan social, d'où vient exactement la nécessité de rassembler les éléments de la diversité par l'intégration et l'inclusion ? « Face à un déni de diversité touchant tant le milieu politique que les hautes sphères entrepreneuriales, un courant de pensée, incarné par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie (2004) ainsi que Claude Bébéar (2004)<sup>50</sup>, revendique un devoir d'inclusion sociale de l'entreprise. Celle-ci est, ainsi, appelée à renouer par l'économie avec une fonction d'intégration traditionnellement dévolue aux instances publiques d'onction républicaine que sont l'école, la mairie et l'armée <sup>51</sup> ».

---

<sup>46</sup> <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discriminations>.

<sup>47</sup> Frank DOBBIN, Élodie BETHOUX, Caroline VINCENSINI. « Les sciences sociales façonnent-elles les pratiques de lutte contre les discriminations des entreprises ? Une comparaison des cas états-unien et français ». *Terrains & travaux*, 2016/2 (N° 29), p. 142. DOI : 10.3917/tt.029.0131. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2016-2-page-131.htm>.

<sup>48</sup> Laure BERENI. « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations ». *Sociologies pratiques*, 2011/2 (n° 23), p. 12. DOI : 10.3917/sopr.023.0009. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2011-2-page-9.htm>.

<sup>49</sup> Laure BERENI. « Le discours de la diversité en entreprise ... », op. cit., p. 16.

<sup>50</sup> Claude Bébéar d'une part, Yazid Sabeg et les équipes de l'institut Montaigne de l'autre sont des pionniers de la diversité en France.

<sup>51</sup> Maria Giuseppina BRUNA. « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique ... », op.cit., p. 207.

L'intérêt pour la diversité, qui a pris son essor sous l'impulsion de figures patronales telles que Claude Bébéar<sup>52</sup> et Yazid Sabeg, a été rapidement relayé par les sphères professionnelles, associatives et académiques. Nous avons assisté à une multiplicité d'actions en ce sens. Le rapport « Les oubliés de l'égalité des chances » élaboré par Laurence Méhaignerie et Yazid Sabeg en 2004 dénonce « *le décalage entre les valeurs républicaines et la réalité quotidienne des « issus de l'immigration »*. *La république fondée sur le principe de l'unité et de l'indivisibilité se refuse, selon eux, à admettre la diversité ethnique de sa population*<sup>53</sup> ». En 2021, plus de 4 000 entreprises françaises ont signé la Charte de la Diversité depuis son lancement en 2004 à la suite d'un accord interprofessionnel sur la diversité. Elle est proposée à la signature de tout employeur qui souhaite, par une démarche volontariste, agir en faveur de la diversité et dépasser ainsi le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations<sup>54</sup>. Autres initiatives : le label Diversité lancé par l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) et l'Association française d'assurance qualité - association française de normalisation (AFAQ-AFNOR) sous la tutelle de divers ministères en 2008, l'IMS Entreprendre pour la Cité, l'Association française des managers de la diversité (AFMD), le Club du XXI siècle et même un Haut-Commissariat à la diversité et des chaires universitaires.

Si l'inégalité est une question largement discutée en Amérique du Nord depuis des années, nous avons compris que la question de l'inégalité ne s'est pas posée de la même manière en France du fait qu'elle ne définit pas tout à fait la citoyenneté de la même manière (Weil, 2005; Schnapper, 2007). La conception française de la diversité est à la fois basée sur une indifférenciation raciale et un attachement à la vision égalitaire et universelle du citoyen. En effet, depuis la Révolution française, la conception universelle de la citoyenneté n'a jamais fait référence aux origines ou au genre. Par la notion d'unicité de la Nation, le principe de la laïcité, la francisation de toutes les régions en France, les écoles publiques et la langue française comme seule langue officielle, les immigrés se sont assimilés à la culture commune française<sup>55</sup>.

C'est donc pourquoi la France n'a jamais procédé à la mise en place d'indicateurs ou de « statistiques ethniques » qui permettraient de mesurer la diversité ethnique France, ce qui entrerait en contradiction avec la conception de la citoyenneté à la française. Néanmoins, pour la discrimination

---

<sup>52</sup> Claude Bébéar, ancien patron d'AXA est fondateur de l'Institut Montaigne, association d'inspiration libérale qui se définit comme un *think-thank* indépendant. En 2004, l'Institut de Montaigne publie deux rapports dont « Les oubliés de l'égalité des chances » par Laurence Méhaignerie et Yazid Sabeg. Ces travaux retiennent l'attention du gouvernement et dans ce contexte, un rapport intitulé « Des entreprises aux couleurs de la France » est réalisé par Claude Bébéar à la demande du premier Ministre Jean-Pierre Raffarin.

<sup>53</sup> Milena DOYTCHEVA. « Usages français de la notion de diversité : ... », op. cit., p. 427.

<sup>54</sup> Lien vers <https://www.chartre-diversite.com/chartre-de-la-diversite/>.

<sup>55</sup> Jean-François CHANLAT, Stéphanie DAMERON, et al., « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives... », op.cit., p. 7.

vécue en France de façon plus insidieuse, il a fallu analyser les logiques qui concourent aux discriminations négatives et à l'exclusion sociale expliquées plus haut. Or, nous savons que les jeunes des banlieues dites sensibles vivent des problèmes liés aux discriminations. Les élèves issus des couches les plus favorisées ont plus facilement accès aux grandes écoles<sup>56</sup> qui forment à leur tour des nouvelles élites à l'échelle sociale ou dans le monde de l'entreprise. De ce fait, il y a une faible représentation dans les postes hiérarchiques des personnes issues de la minorité. Le manque systématique d'accès aux opportunités, y compris en matière d'éducation, conduit à une distribution inégale de la richesse et du pouvoir. Le pouvoir de prendre des décisions et de distribuer les ressources reste entre les mains du groupe dominant et entretient un cercle vicieux. Il en est de même pour l'égalité femmes-hommes. Nous pouvons imaginer la perception classique où le garçon est doué pour les mathématiques et que la fille, qui obtient d'aussi bons résultats, doit travailler dur pour y parvenir. De ce fait, cette différence d'appréciation, certes inconsciente, fondée sur le genre, peut avoir des conséquences sur le choix des parcours. Les garçons sont plutôt dirigés vers des formations d'ingénieurs et les filles plutôt vers les sciences sociales. C'est un exemple de la discrimination cognitive. En l'occurrence, elle a pour conséquence que les femmes sont sous-représentées à des postes de direction ou dans les conseils d'administration. Nous savons également que les femmes ont tendance à occuper des postes professionnels inférieurs à ceux occupés par les hommes en général, et qu'il existe un écart de rémunération entre les sexes, même au sein d'une même profession. Nous nous y attarderons dans les résultats de ce mémoire.

## **1.6. La gestion de la diversité : levier de performance... Vraiment ?**

Nous avons compris que des programmes d'actions positives de promotion de la diversité se sont inscrits dans le cadre d'un impératif éthique permettant de corriger l'inégalité des chances auprès des catégories sociales les plus défavorisées. En dépit de la réaffirmation du principe égalitaire républicain français, ce sont l'équité et la justice sociale selon le principe rawlsien<sup>57</sup> qui s'imposent dans le champ professionnel ayant pour but de lutter contre la discrimination et de promouvoir l'égalité des chances.

---

<sup>56</sup> Lien vers : [https://www.lemonde.fr/campus/article/2021/01/19/dans-les-grandes-ecoles-la-diversite-sociale-n-a-pas-progresse-en-dix-ans\\_6066752\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2021/01/19/dans-les-grandes-ecoles-la-diversite-sociale-n-a-pas-progresse-en-dix-ans_6066752_4401467.html).

<sup>57</sup> John Rawls (1921-2002) est un philosophe libéral américain. Il développe sa Théorie de la justice où il cherche à réconcilier deux principes qui s'opposent souvent, mais qui sont au cœur de l'idéal démocratique : la liberté et l'égalité. Rawls estime que, sous ce « voile d'ignorance », deux principes de justice seraient décidés, et doivent donc être garantis par les institutions. Le premier étant le principe de liberté où chaque citoyen doit avoir accès aux mêmes libertés, le deuxième le principe de différence où certaines différences peuvent être tolérées dans une société juste sous certaines conditions. Lien vers : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/john-rawls>.

Si l'entreprise a cette mission de catalyseur d'intégration sociale, comment peut-elle alors prétendre au fait que la diversité est, à elle seule, source de performance ?

En même temps, « *tout un autre pan de la littérature conteste l'existence d'une relation causale directe et significative entre la diversification des équipes et l'accroissement de leur performance* ». [...] *Malgré la pluralité d'études consacrées à la question, nul consensus n'a pu se dégager quant à l'articulation entre la diversité sociologique des personnels et la performance des équipes et des entreprises auxquelles ils appartiennent*<sup>58</sup> ». Il y a encore une quinzaine d'années, plusieurs entreprises ayant signé des chartes, reçu des labels ont été, par la suite, condamnées devant les conseils de Prud'hommes pour discrimination sexiste ou raciste (Meynaud 2007)<sup>59</sup>.

Des exemples plus récents montrent qu'il y a encore des lacunes à combler avant que l'entreprise puisse revendiquer le lien entre la gestion de la diversité et la performance de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise à mission, ORPEA s'est vu décerner le Grand Prix de la Diversité dans les Organes de Direction à l'occasion de la 15<sup>ème</sup> édition des Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise en 2018<sup>60</sup>, mais a été épinglée pour maltraitance humaine dans les Ehpad en 2022<sup>61</sup>.

De même, le groupe Danone, qui est le pionnier de l'engagement citoyen dans le paysage industriel français, avec un double projet économique et social depuis longue date,<sup>62</sup> a évincé son Président Directeur Général, Emmanuel Faber en 2020. Ce dernier avait transformé Danone en entreprise à mission alors que ce projet ambitieux pour un groupe coté sur le CAC40 a dû faire face à la dégradation des résultats financiers liés à la crise sanitaire.

---

<sup>58</sup> Maria Giuseppina BRUNA, Mathieu CHAUVET. « La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, Volume 17, numéro hors-série, p. 71. <https://doi.org/10.7202/1015813a>. Lien vers : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/1015813ar/>.

<sup>59</sup> Hélène Yvonne MEYNAUD, Sabine FORTINO, José CALDERON, « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance. Introduction », *Cahiers du Genre*, 2009/2 (n° 47), p. 26. DOI : 10.3917/cdge.047.0015. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2009-2-page-15.htm>.

<sup>60</sup> Lien vers : <https://www.businesswire.com/news/home/20181002006120/fr/>.

<sup>61</sup> Lien vers : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-scandale-orpea-la-recherche-de-solutions-1389205>.

<sup>62</sup> BEN LAHOUEL Béchir, MONTARGOT Nathalie, PERETTI Jean-Marie *et al.*, « L'ancrage de la citoyenneté dans les entreprises multinationales : Une analyse du cas Danone », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2015/1 (N° 106), p. 137-158.

Si notion de la diversité s'avère dépourvue d'une définition universelle et renvoie uniquement à des caractéristiques susceptibles de la qualifier (ethnie, nationalité, genre, handicap, âge) comment alors penser le management de la diversité en entreprise en termes d'efficacité ? Il en est de même pour la notion de performance qui s'affirme comme l'un des concepts-clés du management des organisations. Or, la littérature académique n'a pas trouvé d'unité définitionnelle lorsqu'il s'agit de dépasser la perspective purement financière de la performance. Il convient alors d'adopter une approche sociale de la performance et de reconnaître que des facteurs extra-économiques peuvent exercer un impact significatif sur la performance.

La diversité est une notion chargée d'une valeur normative et d'une connotation positive. Mettre en œuvre une politique de diversité permet de prévenir le risque de discrimination. Ainsi, elle permet d'envoyer un signal positif sur l'image de la Marque de l'entreprise et de renforcer sa légitimité auprès de ses parties prenantes. Sur ce plan, elle augmente la probabilité d'attirer à elle les profils les plus talentueux ayant le plus fort potentiel tout en élargissant son *sourcing* à des collaborateurs au profil atypique (femmes, étrangers, personnes en situation de handicap...). En ce sens, elle améliore sa réputation et sa confiance, permettant ainsi d'accroître son attractivité et potentiellement sa productivité générant une incidence positive sur la performance.

De plus, la mobilisation des collaborateurs issus de la diversité est de nature de les fidéliser. L'appartenance d'un individu à un groupe et la reconnaissance extérieure de son appartenance qui en découle permet d'améliorer sa motivation, sa satisfaction et sa productivité. De fait, le déploiement dans les entreprises de politiques proactives en termes de diversité influe significativement et positivement sur la performance de l'entreprise.

La littérature en management interculturel a mis en relief l'impact positif de la diversité sur la créativité des équipes-projets, sans en taire les effets pervers et les risques. Certains travaux ont dévoilé l'existence potentielle d'effets négatifs à court terme liés à des phénomènes d'incompréhension réciproque, d'incommunicabilité et de crispation identitaire<sup>63</sup>. C'est seulement à long terme que les équipes diverses affichent une performance supérieure aux équipes homogènes de par un supplément de créativité.

En effet, « *Si l'innovation requiert toujours d'une part de « déviance » (Alter, 2006 a), d'étrangeté, d'extranéité aux normes, modes de penser, paradigmes culturels de perception, de volition et d'action communément partagés et admis au sein d'un cercle social donné, les acteurs créatifs absolument*

---

<sup>63</sup> Maria Giuseppina BRUNA, Mathieu CHAUVET. « La diversité, un levier de performance ... », op. cit., p. 75.

*désocialisés, marginalisés, ne peuvent nullement prétendre diffuser et donc faire adopter leur « invention » (quel que soit sa nature, sa vocation et sa portée)<sup>64</sup> ».*

Il convient maintenant d'apprécier les articulations complexes entre la diversité et la performance économique sous l'angle managérial et productif dans les quatre usines de Norsk Hydro en France. C'est là tout l'objet de la seconde partie du mémoire.

## **1.7. Articulation entre le cadre conceptuel et la démarche analytique au niveau de l'entreprise étudiée**

Dans son code de conduite, Norsk Hydro part du principe qu'un environnement de travail diversifié et inclusif favorise des niveaux plus élevés d'innovation, d'apprentissage et de compréhension des clients. Le groupe souhaite créer un lieu de travail où ses *leaders* s'engagent à mettre en valeur les différences des collaborateurs dans le but de développer un sentiment d'appartenance. De plus, le groupe rappelle que chacun doit contribuer à un lieu de travail positif, basé sur le respect et la confiance. Il déclare également s'engager à assurer une égalité des chances par le principe du mérite en ce qui concerne le recrutement, la formation, la rémunération et la promotion. Concrètement, le groupe adhère aux principes de non-discrimination et ne tolère aucune forme de harcèlement ou d'intimidation.

Début 2022, Norsk Hydro a présenté sa stratégie 2025 reposant sur trois piliers : diversité, équité et inclusion. Le groupe perçoit la problématique de la diversité comme un processus de maturation et vise à atteindre, d'ici à 2025, un niveau d'inclusion dans la mesure où la diversification du profil des collaborateurs, la richesse des origines, des parcours et des idées de chacun sont pris en compte.

Par ailleurs, Hydro Extrusion représente 70 % de l'activité globale de Norsk Hydro. 70 % des effectifs appartiennent à la catégorie socio-professionnelle des ouvriers (*blue collar workers*).

Nous savons également que le groupe est confronté à la problématique d'attirer des femmes dans le monde de l'industrie et plus particulièrement dans les ateliers. Pour sa branche Extrusion Europe, le groupe s'est fixé l'objectif d'inclure 30 % de femmes parmi ses effectifs d'ici 2025. Au 31 décembre 2021, la moyenne était de 22 %. La France compte actuellement 12 % de femmes dans les quatre entités de production.

---

<sup>64</sup> Maria Giuseppina BRUNA. « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique ... », op. cit., p. 220.

Peu de femmes en France s'orientent vers les métiers de l'industrie, le secteur étant perçu comme un environnement trop masculin. Sous l'égide du Conseil National de l'Industrie, le Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie<sup>65</sup> a été créé en date du 5 mars 2019 afin de favoriser la féminisation de l'industrie. En ce sens, la nouvelle convention nationale de la métallurgie<sup>66</sup>, signée le 7 février 2022 et entrant en vigueur le 1 janvier 2024, prévoit une révision sur l'aspect de l'ergonomie et la manutention manuelle des charges (Art. 7.2 et suivants de l'accord santé, sécurité, conditions et qualité de vie au travail).

De plus, l'industrie de la métallurgie<sup>67</sup> est confrontée à une tension sur les métiers de la production. Celle-ci est liée au fait que ces métiers souffrent d'une mauvaise image en termes de conditions perçues de travail et de rémunération. En fonction des profils, la notion de tension est également influencée par la localisation géographique ou par la situation locale du marché du travail. Elle varie d'un bassin d'emploi à l'autre. C'est donc également le cas pour les quatre usines de Hydro Extrusion France situées à Lucé, Châteauroux, Albi et Puget qui veulent gagner de la visibilité et bénéficier de la notoriété d'un grand groupe sur le marché d'emploi.

### **Problématique et hypothèses**

Au regard de l'ensemble de ces éléments, il nous semble particulièrement intéressant de répondre à la question suivante :

**Comment la vision culturelle d'une maison mère norvégienne, nourrie par une pensée anglo-saxonne, en matière de diversité et inclusion, est-elle soluble dans ses activités industrielles locales en France ?**

Afin de répondre à cette problématique, nous nous sommes interrogée en formulant les hypothèses suivants : 1) la transposition des valeurs éthiques au climat social local permet de stimuler le sentiment d'appartenance ; 2) la création des dispositifs de formation favorise l'intégration des jeunes et le transfert des compétences vers le collectif du travail ; 3) la création d'un lieu inclusif en termes de qualité de vie et d'ergonomie facilite la mixité hommes-femmes dans les ateliers.

---

<sup>65</sup> Lien vers : <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/cni-action/des-actions-transverses/conseil-pour-la-mixite-et-l-egalite-professionnelle-dans-l-industrie>.

<sup>66</sup> Lien vers : <https://uimm.lafabriquedelavenir.fr/conventions-collectives-metallurgie/>.

<sup>67</sup> Lien vers : [https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/2020-11/metiers-tension\\_2020.pdf](https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/2020-11/metiers-tension_2020.pdf).

## 2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 2.1. Justification de la méthodologie choisie et présentation du cas étudié

Lorsque nous posons la question aux professionnels<sup>68</sup> de la diversité et de l'inclusion, nous apprenons que la notion de l'inclusion est à la fois très peu renseignée par la littérature et très fortement contextualisée par son aspect intra-organisationnel.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons participé aux travaux du groupe de travail « Promouvoir l'intégration » que Hydro Extrusion France a mis en place à l'occasion du programme stratégique Engagement 20.25. Ce groupe pluridisciplinaire travaille sur plusieurs axes : dispositifs d'intégration pour les nouveaux collaborateurs, fidélisation et motivation, diversité « nouvelle génération » et inclusion handicap. Nous l'avons dit, le secteur de l'industrie est confronté à une pénurie des compétences, une attractivité égalité homme-femme et un déficit d'image<sup>69</sup>. Dans le cadre du projet 20.25, trois autres groupes de travail ont été créés : rénovation des usines, communication interne et évènementiel. A travers cet exemple d'exercice concret, nous voyons ici que la notion de l'inclusion prend son sens par rapport à l'organisation et au type de management adopté. La démarche *bottom-up* ou ascendante, c'est-à-dire, le choix du management de faire participer des collaborateurs volontaires des quatre usines à ce groupe de travail afin de faire remonter des idées du terrain est en réalité une démarche d'un management intégrateur attentif aux dimensions culturelles et identitaires<sup>70</sup>.

Tenant compte de la complexité et de la nature émergente du sujet à étudier, cette recherche nous conduit à faire le choix de l'étude explorative<sup>71</sup>. Elle est préconisée dans le cadre d'un raisonnement abductif<sup>72</sup> lorsqu'on est conduit à faire des allers-retours réguliers entre théorie et observation du

---

<sup>68</sup> Question posée à une anthropologue, consultante et conférencière spécialisée dans la gestion de l'altérité.

<sup>69</sup> Lien vers : <https://www.usinenouvelle.com/editorial/etude-cinq-cliches-qui-tombent-sur-la-perception-qui-ont-les-francais-de-l-usine.N900654>.

<sup>70</sup> Maria Giuseppina BRUNA, Mathieu CHAUVET. « La diversité, un levier de performance : ... », op.cit., p. 10-11.

<sup>71</sup> Robert K. YIN (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. Lien vers :

[https://www.researchgate.net/publication/308385754\\_Robert\\_K\\_Yin\\_2014\\_Case\\_Study\\_Research\\_Design\\_and\\_Methods\\_5th\\_ed\\_Thousand\\_Oaks\\_CA\\_Sage\\_282\\_pages](https://www.researchgate.net/publication/308385754_Robert_K_Yin_2014_Case_Study_Research_Design_and_Methods_5th_ed_Thousand_Oaks_CA_Sage_282_pages).

<sup>72</sup> Sylvie CATELLIN. « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire ». *Hermès, La Revue*, 2004/2 (n° 39), p. 179-185. DOI : 10.4267/2042/9480. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-2-page-179.htm>.

terrain, ici plus particulièrement entre les énoncés du groupe et la réalité contextuelle, culturelle et intra-organisationnelle des usines en France. Notre démarche s'inscrit alors dans une perspective interprétativiste visant à comprendre comment les modes d'intégration professionnelle et la diversité chez Hydro Extrusion France peuvent se transmuier en sentiment d'appartenance voire en performance de l'entreprise. Pour les résultats de recherche, nous aurons recours aux méthodes qualitatives.

Les quatre usines en France n'ont pas le même lien historique capitalistique en commun. Le site de Lucé a été créé par le groupe canadien Alcan en 1954. Celui de Châteauroux a été fondé par le groupe américain Alcoa en 1967. Norsk Hydro rachète les deux entités de production en 1986 après une période de récession dans le secteur de l'aluminium au début des années 1980<sup>73</sup>. Le site de Puget-sur-Argens a été fondé en 1979 sous le nom d'Intexalu par Fernand Ventari, entrepreneur et figure politique locale. Enfin, le site d'Albi a initialement été établi en 1992 par deux sociétés, le groupe italien Exintal et l'entreprise familiale Lacal après fermeture des mines de charbon dans la région du Tarn. Les activités ont été reprises par le groupe Granges en 1993. Le groupe suédois Sapa rachète les entités de production situées à Puget-Sur-Argens et Albi en 2000. Entre 2014 et 2017, les quatre sites deviendront l'objet d'une *joint-venture* entre Hydro Aluminium et le groupe Orkla, sous la marque Sapa. En 2018, Norsk Hydro acquiert l'ensemble des parts détenues par Orkla dans le groupe Sapa. Les quatre entités de production en France sont désormais liées par une seule maison mère, Norsk Hydro, et opèrent sous la marque Hydro. Enfin, les sites de Lucé et Châteauroux forment une seule entité juridique, appelée HELC.

Hydro Extrusion France compte un effectif de près de 800 personnes, globalement réparties en 330 personnes environ pour les sites de Lucé et Châteauroux, 260 environ pour Albi et 200 environ pour le site de Puget-Sur-Argens. Selon les présentations internes, les objectifs de production en extrusion sont de près de 26 000 tonnes par an pour le site d'Albi, 16 000 tonnes par an pour les sites de Lucé et Puget-Sur-Argens et 12 000 tonnes par an pour Châteauroux, son activité étant concentrée sur l'usinage.

Outre les activités de presse, de parachèvement et d'emballage, chaque site s'oriente sur des solutions spécifiques : traitement de surface (anodisation) et fonderie à Lucé et Puget-Sur-Argens, centre d'usinage à Châteauroux, thermolaquage et usinage à Albi.

---

<sup>73</sup> Philippe PETITPAS. « Les filiales françaises dans la stratégie internationale d'Alcan ». *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, 2014/1-2 (n° 52-53), p. 152. DOI : 10.3917/cha.052.0140. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-d-histoire-de-l-aluminium-2014-1-page-140.htm>.

Au titre de l'exercice 2021, le résultat net consolidé pour les quatre entités de production est d'environ 7 millions d'euros. Hydro Extrusion France annonce dans sa feuille de route d'avoir pour objectif d'atteindre le résultat net de 20 million euros d'ici 2025 avec une capacité de production de 65 000 tonnes par an. La France a besoin à la fois d'investir dans ses installations et d'optimiser ses flux de production et logistiques.

Ainsi, nous avons pu observer les interventions des experts d'autres sites situés en Europe afin d'augmenter la capacité par minute de la presse à Lucé et le rôle accru de la maintenance sur l'ensemble des sites par l'embauche des employés-techniciens, agents de maîtrise et cadres. Le besoin d'attirer les meilleurs candidats dans une filière en tension est vécu sur l'ensemble des sites. De ce fait, la promotion d'un environnement de travail inclusif est devenue indispensable.

## 2.2. Données recueillies

L'étude terrain se déroule pendant 3 mois et demi de mi-janvier au fin avril 2022. Pendant les premières semaines, nous étions basée à Lucé où nous avons procédé à une analyse documentaire. Elle nous a permis de rassembler les principales informations formelles sur les quatre entités : historique, principaux chiffres clés, activité et capacité de production. En particulier, nous avons pu analyser les données RH présentées à la Commission Egalite Professionnelle de toutes les unités de production, sauf celles pour Puget-Sur-Argens à la suite d'un départ anticipé du responsable RH. Nous avons également porté notre attention sur les affichages des documents de communication interne, particulièrement ceux portant sur l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, la lutte contre la discrimination et la lutte contre le harcèlement moral et sexuel. Nous avons également pu étudier des affichages des syndicats, les présentations des groupes de travail où le projet de moderniser les sites industriels et d'améliorer les vestiaires, douches, sanitaires et salles de repos afin d'attirer la mixité dans les ateliers a été communiqué. En parallèle, des contacts avec la maison mère ont été établis, qui nous ont conduit à une mise en relation avec la responsable groupe de la diversité et l'inclusion. Ainsi, nous avons pu obtenir des liens vers l'intranet du groupe, des réseaux sociaux et présentations internes nous permettant d'analyser les discours du groupe en matière de diversité et inclusion. **(annexe n° 4)** Nous avons consulté le chapitre *Environment and social responsibility* du rapport de gestion au titre de l'exercice 2021. Enfin, nous avons également porté notre attention sur l'évolution capitaliste du groupe et ses orientations stratégiques vers une croissance durable économique dans le cadre de sa mission « citoyenne ».

L'ensemble des opérations que nous avons menées peut se résumer comme suit :

Périodes / phases de la recherche	Exploratoire	Observation participante	Entretiens
<b>De mi-janvier à mi-février 2022</b>	<p>Formation par les responsables Sécurité sur le site de Lucé.</p> <p>Visite de l'usine à Lucé.</p> <p>Recueil des données.</p> <p>Environ 1 heure d'entretien à distance avec la responsable Diversité et Inclusion du groupe.</p> <p>Environ 15 heures d'entretiens dans les ateliers et bureaux de Lucé.</p>	Présentation de l'état des lieux des travaux du groupe « Promouvoir l'intégration » à la direction et aux membres des quatre groupes de travail.	
<b>De février à mars 2022</b>	<p>Visites des usines à Châteauroux, Puget-Sur-Argens et Albi.</p> <p>En moyenne une dizaine d'heures d'entretiens dans les ateliers et les bureaux sur chaque site, au total donc environ 30 heures d'entretien.</p>		<p>11 heures d'entretien environ avec 8 personnes à Lucé.</p> <p>12 heures d'entretien environ avec 10 personnes à Châteauroux.</p>
<b>De mars à avril 2022</b>	Environ 3 heures d'entretien à distance avec les RH aux Pays-Bas, en Espagne et Pologne.	Présentation d'un programme d'accueil pour les nouveaux arrivants dans le cadre du dispositif d'intégration.	<p>13 heures d'entretien environ avec 11 personnes à Albi.</p> <p>10 heures d'entretien environ avec 8 personnes à Puget.</p>

En premier lieu, nous avons réalisé une visite aux ateliers de production sur les quatre sites. Celle-ci était avant tout destinée à nous familiariser avec les métiers et le contexte dans lequel travaillent les opérateurs que nous allions interviewer.

Par la suite, des entretiens préliminaires auprès des directeurs d'usines, responsables d'ateliers, chef d'équipes, responsables HSE (Hygiène Sécurité Environnement), opérateurs, nouveaux arrivants, responsables RH ou encore des membres CSE ont été effectués, soit individuellement soit par petits groupes. Nous n'étions pas accompagnée par des membres de direction ni par les services des ressources humaines ou d'autres collaborateurs concernés par le sujet afin que la parole reste libre. Pendant ces entretiens non-directifs, les sujets intégration, diversité et inclusion ont été présentés

sans poser des questions directes. Le but étant alors d’instaurer une relation d’échange et d’écoute, qui « *demande avant toute chose une attention libre, une disponibilité à recevoir, à laisser venir à soi. L’écoute est réceptive et non émissive*<sup>74</sup> ».

Les interviewés pouvaient donc librement organiser leur discours et exprimer leur point de vue sur les sujets présentés. Au total, nous avons rencontré 46 personnes à l’occasion des visites dans les usines ou des entretiens organisés dans les bureaux ou ateliers. Ces entretiens ont eu pour objet d’identifier les freins en matière de mixité hommes/femmes, diversité et inclusion et ont aidé à déterminer la grille d’entretien pour les entretiens individuels. (*annexe n° 5*) Ils ont également permis d’interpréter et de mettre en évidence les résultats de l’étude qualitative. Les entretiens étant de nature confidentielle, ils n’ont pas été enregistrés ni retranscrits. Seules des notes ont été prises et seront présentées sous forme d’extraits de verbatim dans les résultats.

Enfin, les entretiens individuels semi-directifs constituent notre principale source de données. Nous avons ainsi rencontré 8 salariés à Lucé, 10 à Châteauroux, 8 à Puget-Sur-Argens et 11 à Albi. L’échantillon très hétérogène est constitué comme suit :

A Lucé, 4 opérateurs appartenant aux services presse, logistique, emballage et traitement de surface, 2 employés-techniciens aux services qualité et logistique, 2 cadres aux services maintenance et logistique. Parmi les interviewés, les opérateurs ont entre 10 et 20 ans d’ancienneté. Un employé-technicien et un cadre sont des nouveaux arrivants, soit moins de 3 ans d’ancienneté. Sur les 8 interviewés, 3 sont des femmes.

A Châteauroux, 4 opérateurs appartenant aux services usinage, rupture thermique (service en démantèlement), emballage. 4 employés-techniciens aux services usinage, maintenance et support (informatique et commercial). 1 agent de maîtrise à la presse. 1 cadre au service de production. L’ancienneté pour les services de production oscille entre 5 et 30 ans. 1 opérateur est intérimaire. 3 employés-techniciens sont de nouveaux arrivants. Sur les 10 interviewés, 2 sont des femmes.

A Puget-Sur-Argens, 4 opérateurs appartenant aux services filage, traitement de surface, emballage et rupture thermique (service en démantèlement). 2 employés-techniciens aux services production (bureaux d’études) et support (commercial). 1 agent de maîtrise aux services traitement de surface. 1 cadre à l’environnement. 1 opérateur à moins de 3 ans d’ancienneté, les 3 autres ont entre 4 et 17

---

<sup>74</sup> Jean-Marc RANDIN. « Qu'est-ce que l'écoute ? Des exigences d'une si puissante « petite chose » ». *Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche*, 2008/1 (n° 7), p. 73. DOI : 10.3917/acp.007.0071. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-approche-centree-sur-la-personne-2008-1-page-71.htm>.

d'expérience. Les 2 employés-techniciens sont des nouveaux arrivants. Sur les 8 salariés interviewés, 5 sont des femmes.

A Albi, 5 opérateurs appartenant aux services laquage, parachèvement, filage et sertissage. 2 employés-techniciens aux services support (commercial) et maintenance. 2 agents de maîtrise à l'emballage et parachèvement. 2 cadres au filage et emballage. 2 opérateurs sont des nouveaux arrivants, les 3 autres opérateurs ont entre 4 et 15 d'expérience. 1 salarié à la maintenance est également un nouvel arrivant. 1 agent de maîtrise et 1 cadre ont entre 20 et 25 ans d'expérience. Sur les 11 salariés interviewés, 3 sont des femmes.

Au total, 12 nouveaux arrivants et 13 femmes ont été interviewés, soit respectivement 32 % et 35 % de l'échantillon. 86 % des interviewés représentent les services de production et de maintenance, tous niveaux socio-professionnel confondus. Il est à noter que selon les sites, 50 à 60 % des effectifs appartiennent à la catégorie socio-professionnelle des ouvriers. Dans la limite des données incomplètes qui nous ont été fournies, nous en déduisons que l'âge moyen des effectifs oscille autour de 45 ans. L'ancienneté moyenne pour un homme est de 15 ans environ tandis que l'ancienneté moyenne pour une femme est de 12 ans environ, tous sites confondus.

Cette donnée est cohérente avec les données du groupe. Dans une vidéo qui circule sur le réseau social interne *Workplace*, la Vice-Présidente People, Communication & Sustainability de Hydro Extrusions témoigne du fait que les femmes quittent en moyenne deux ans plus tôt que les hommes l'entreprise. Le travail ne plaît pas assez aux femmes et elles ne se sentent pas incluses<sup>75</sup>. **(annexe n° 3)**

Enfin, les guides d'entretiens abordaient les thèmes suivants : parcours professionnel et personnel de l'interviewé, analyse de la notoriété du site, analyse de la dynamique interne de l'organisation (valeurs de l'entreprise, formation, transfert du savoir-faire, salaire), dispositif d'intégration pour les nouveaux arrivants, égalité hommes/femmes, valorisation des profils diversifiés et inclusion handicap.

Les entretiens ont été réalisés en face à face et sur le lieu de travail. D'une durée prévue de 1 heure, ceux-ci ont oscillé entre 45 minutes et 2 heures maximum. Après avoir obtenu l'accord de chacun, des notes ont été prises pour ces entretiens puis retranscrites intégralement.

---

<sup>75</sup> Tiré du verbatim en anglais : « *women leave us quicker than their male counterparts and it's especially evident among blue collar workers that blue collar women stay in average two years shorter in their positions than their male counterparts. So we are able to some extent attract women but they don't enjoy the work as much and they don't feel included* ».

## 2.3. Méthode d'analyse des données

La publication des entretiens que nous avons menés pose cependant un problème dans la mesure où la confidentialité est indispensable à la collecte des informations. Pour chacun des verbatims cités, nous allons identifier son auteur par sa catégorie de fonction, tranche d'ancienneté et le site auquel il appartient. Cela sera essentiellement le cas pour les extraits de verbatim tirés des entretiens individuels. Le fichier de synthèse de nos entretiens ne sera donc pas communiqué en annexe de ce mémoire. Concrètement, les entretiens individuels ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique manuelle. Ensuite, nous avons compilé et codé tous les entretiens afin d'analyser le contenu par thème et de mettre en comparaison les verbatim. De cette façon, nous avons pu choisir le contenu le plus important pour construire nos résultats.

Autrement dit, « *l'analyse thématique de contenu que nous proposons d'employer ici est de type qualitatif. Elle vise à analyser un nombre d'informations relativement restreint de manière intensive. Elle consiste à découper les entretiens sous formes de thèmes, sous-thèmes, rubriques, modalités puis à chercher « une cohérence thématique inter-entretiens » (Blanchet et Gotman, 2007, p.96). Cette méthode présente de nombreuses vertus, notamment en ce qu'elle constitue un instrument remarquable d'objectivation des matériaux<sup>76</sup> ».*

Cette méthode nous a permis de nous centrer sur notre rôle d'observateur participant et uniquement sur ce que les enquêtés nous ont dit. Ainsi, elle limite l'injection de nos propres expériences, catégories ou jugements en qualité de stagiaire dans l'entreprise<sup>77</sup>.

L'analyse des entretiens préliminaires réalisés avec les directeurs d'usine, managers, délégués syndicaux ou encore les élus du CSE nous a conduit à identifier les principaux apports suivants : intégration du climat social, intégration des métiers, la mixité H/F dans les ateliers, diversité sociale et la jeune génération.

Les principaux codes associés aux quatre grandes catégories se résument comme suit :

---

<sup>76</sup> Anne-Claude HINAULT, Florence OSTY, Laurence SERVEL. *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. *Didact sociologie*, 2019, 270 p.

<sup>77</sup> LANDOUR Julie. « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel ». *Genèses*, 2013/1 (n° 90), p. 35-36. DOI : 10.3917/gen.090.0025. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-geneses-2013-1-page-25.htm>.

Catégories	Codes issus de la littérature	Codes émergents
Intégration	Egalité des chances Mérite Équité	Bienveillance Entraide Écoute Salaire Formation au poste Transfert des compétences
Diversité & Inclusion	Non-discrimination Acceptation des différences Confiance Diversité sociale Diversité culturelle Âges Handicap	Polyvalence Travail en binôme Respect Religion Travail posté Jeune génération Usure professionnelle Accidents de travail Accès handicap
Mixité H/F	Minorités Discrimination positive Préjugés Stéréotypes	Patriarcat Travail de nuit Gestes et postures manutention Répartition des tâches dans l'atelier

## 3. RESULTATS

### 3.1. Analyse des entretiens préliminaires

L'examen des données issues des entretiens préliminaires a dégagé essentiellement deux axes interprétatifs autour de la perception de la diversité et de l'inclusion dans le secteur de l'industrie métallurgique, et plus particulièrement autour de la difficulté d'intégrer du personnel féminin et la jeune génération dans les entités de production.

Les données montrent que les cadres ou les salariés qualifiés ne perçoivent pas favorablement le choix de la femme d'aller travailler dans les ateliers de production. « *L'usine, je n'aimerais pas que ma femme y travaille* ». « *Il y a des choses qui sont physiquement réservées pour les hommes. Gratter dans la graisse, la cisaille des billettes, je ne vois pas faire ma femme cela, après tout est possible* ». Il s'agit des témoignages de deux hommes, entre 30 et 40 ans, récemment embauchés à Châteauroux. A Puget-Sur-Argens, un représentant du personnel nous rapporte que l'accord de l'entreprise ne permet pas aux femmes d'effectuer le travail de nuit en invoquant le motif que « *dans la région, la femme ne travaille pas dans l'industrie métallurgique, elle ne travaille pas non plus la nuit, cela ne se fait pas* ». A l'inverse, une femme ouvrière du même site témoigne qu'elle a fait le choix de travailler dans l'usine pour les primes liées au travail posté et le paiement des heures supplémentaires. Elle nous précise « *financièrement, je m'en sors comme ça* ». Elle s'interroge sur les inégalités de traitement hommes/femmes et l'interdiction de travailler la nuit. « *J'ai été intérimaire dans une autre filiale de Hydro où je n'ai que travaillé la nuit et je me suis toujours faite entourer des gens qui me protégeaient* ».

Enfin, il y a également un schéma de perception pour le travail en binôme. Il serait compliqué de répartir les poids de façon égale à cause de la différence morphologique entre homme et femme. Cette perception renvoie au concept de la division technique et sociale du travail qui se juxtapose très étroitement à la division sexuelle du travail (Kergoat 1978)<sup>78</sup>. La division sexuelle du travail met en évidence les secteurs dits « genrés » où l'industrie est « réservée » aux hommes et le tertiaire « adapté » aux femmes. Nous allons voir dans les témoignages que le travail dans les ateliers est toujours associé à la force masculine. Le mid-management argumente que sur le terrain de l'ergonomie, il y a une difficulté à former des « couples techniques » du fait qu'il faut alterner le travail

---

<sup>78</sup> Quentin RAVELLI. « Mixité au travail et nouvelles inégalités : le cas de l'industrie pharmaceutique ». *Cahiers du Genre*, 2017/1 (n° 62), p. 205. DOI : 10.3917/cdge.062.0203. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2017-1-page-203.htm>.

lourd avec du travail léger afin d'économiser les sollicitations du corps, aussi bien pour les femmes que les hommes. De plus, « réserver le travail plus léger aux femmes aurait pour conséquence une inégalité vis-à-vis les hommes ». A titre d'exemple, au service anodisation à Lucé, les femmes travaillent hors chaîne, à l'emballage, donc au bout de la chaîne et in fine elles effectuent des tâches plus manuelles, moins qualifiées. Lors d'une étude comparative avec les modes d'organisation dans les usines aux Pays-Bas, un professionnel des ressources humaines a suggéré qu'il faudrait des ateliers séparés et « adaptés » aux femmes. Dans les deux cas, les solutions peuvent être étudiées dans l'idée de faire progresser la parité dans les ateliers mais cette perception peut au contraire générer de nouvelles dominations masculines avec pour résultat une répartition du travail où les femmes se retrouvent aux postes moins qualifiés qui créent une nouvelle division inégalitaire au travail<sup>79</sup>. Il est intéressant de remarquer qu'il n'y a aucune différence dans le discours et les jugements qui distinguerait les arguments du mid-management féminin et masculin. Les entretiens préliminaires ont aussi confirmé qu'à partir de la division sexuelle du travail se fonde la différence des rôles entre les sexes<sup>80</sup>. Cette division qui ne relève pas de l'ordre naturel mais d'une construction sociale demeure une sorte d'axiome fondateur pour justifier les métiers d'hommes et les métiers de femme. En effet, certains interviewés considèrent qu'il y a des postes qui peuvent convenir aux femmes, d'autres pas parce que les qualités requises ne sont pas pareilles « *l'homme a plus de force, la femme a plus d'endurance* », « *une femme est plus minutieuse, plus patiente, un homme va plus vite* ». Il y a aussi ce raisonnement que certains postes ne seraient pas un « travail de femme » : « *je ne vois pas travailler une femme à la presse* ». Il y a une reprise du discours stéréotypé sur les femmes et les hommes : la minutie, la patience, la force, la vitesse. En réalité, il s'agit des caractéristiques qui jugent la qualité du travail effectué mais qui ne peuvent pas être assignées distinctivement aux femmes ou aux hommes.

En ce qui concerne la jeune génération, la difficulté exprimé par les chefs d'équipe, les responsables d'ateliers ou encore les directeurs d'usine pendant les entretiens préliminaires, est de « *trouver du personnel sérieux qui veut travailler* ». Généralement, ils se montrent critiques à l'égard du système de chômage en France qu'ils estiment trop généreux pour inciter les jeunes à venir travailler dans l'usine, « *il y a des trentenaires qui vivent encore chez leurs parents et qui n'ont pas de projet de vie* ». A l'inverse, un cadre témoin à Lucé témoigne que le taux de chômage est très bas dans la région de Chartres. Une autre difficulté est de trouver du personnel qui veut travailler en *shifts* horaire ou la nuit parce que « *le travail posté, il faut que cela les intéresse. Parfois ils ne reviennent pas le lendemain* ». Enfin, les chefs d'équipe évoquent une difficulté à recruter des intérimaires qualifiés et polyvalents. Selon leur ressenti, il y a une inadéquation aux compétences attendues « *même s'ils veulent travailler,*

---

<sup>79</sup> Quentin RAVELLI, *ibid*, p. 203-222.

<sup>80</sup> Anne DUHIN. « Une figure ouvrière féminine ? ». *Ethnologie française*, 2001/3 (Vol. 31), p. 414. DOI : 10.3917/ethn.013.0413. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2001-3-page-413.htm>.

*ils sont incompetents car ils ne sont pas polyvalents ou parfois même illettrés ». A la presse, « il faut avoir l'œil pour chercher du travail pendant les temps creux » et à l'emballage « il faut savoir lire un dossier de fabrication ». Les managers essaient de sensibiliser les nouveaux arrivants à d'autres missions « pour savoir s'ils sont motivés et ont envie de devenir polyvalents et d'évoluer ». A l'inverse, « quand on est qualifié, le taux horaire, ne convient pas et les diverses primes sont petites ». Nous en déduisons que cette inadéquation est causée par un écart entre le niveau attendu des compétences d'un ouvrier non qualifié et le niveau réel du personnel qualifié, pour qui le poste et le salaire ne seraient pas en lien avec le niveau atteint par la formation initiale. Cet écart de perception crée donc une pénurie des candidats sur des postes d'opérateurs de production. Enfin, un jeune cadre souligne « la diversité et inclusion, si on regarde la pyramide de Maslow, cela apporte quoi aux ouvriers pour qui le salaire est plus important que l'accomplissement de soi ? »*

Cette tension de recrutement dans l'industrie métallurgique est davantage présente dans les sites de production situées hors zones urbaines et périurbaines. Nous l'avons dit, les métiers de l'industrie souffrent d'une mauvaise image, des conditions de travail perçus comme pénibles pour les hommes et inadéquates pour les femmes. Au-delà s'ajoute la problématique des rémunérations trop faibles pour le personnel qualifié et qui, par sa plus grande mobilité, s'oriente vers des grands groupes qui bénéficient d'une plus grande notoriété. En premier lieu, nous en déduisons que l'attractivité des métiers va dépendre de la notoriété du site et du tissu industriel de la région<sup>81</sup>. Ces freins constatés sur le terrain empêchent de vivre pleinement la politique de diversité et inclusion telle qu'elle est ambitionnée par la maison mère. Avant donc de résoudre la problématique de la diversité et l'inclusion, et le sentiment d'appartenance qui en découle, il y a lieu de s'intéresser à l'attractivité des sites sur le marché local de travail. En principe, elle varie d'un bassin à l'autre ; cependant, nous allons nous focaliser sur l'attractivité du secteur en la mettant en exergue avec la diversité et l'inclusion des femmes et des jeunes qui sera le fil conducteur de notre mémoire. Afin d'isoler notre sujet à notre problématique et hypothèses, nous développerons trois grands axes avec les données obtenues par les entretiens individuels :

- L'intégration du climat social dans l'usine,
- L'intégration de la jeune génération dans l'usine et formation aux métiers,
- La mixité et l'égalité hommes-femmes dans les ateliers.

Les questions sur la diversité culturelle et les personnes en situation de handicap ne seront pas développées. Ces sujets n'ont en effet pas donné des résultats suffisants. La diversité culturelle est plutôt vécue comme un fait dans les quatre usines. L'enquête n'a pas révélé de discrimination ou de

---

<sup>81</sup> Lien vers : [https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/2020-11/metiers-tension\\_2020.pdf](https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/2020-11/metiers-tension_2020.pdf).

harcèlement, par exemple à l'égard des cultures ou de la religion musulmane. Le ramadan est plutôt bien accepté, les ouvriers se montrant solidaires entre eux et s'organisant pour la rotation des équipes pendant cette période afin que la pratique du jeûne ne devienne pas un problème d'hygiène et de sécurité sur le lieu de travail. Pendant les événements festifs, il est tenu compte des restrictions alimentaires. Par exemple, des repas halal sont prévus.

Le sujet du handicap est une diversité à part entière, la particularité dans l'industrie étant le maintien dans l'emploi après un accident ou en cas d'usure professionnelle. Ce sujet est en tension avec celui des restrictions médicales que nous n'avons pas pu creuser et qui pourrait faire l'objet d'un autre mémoire. Néanmoins, quelques sites ont pu intégrer des personnes en situation de handicap en adaptant le poste de travail à l'individu. Le site d'Albi a intégré une personne malentendante dans les ateliers de laquage ; Châteauroux a inséré des personnes dans les ateliers de l'usinage venant des ESAT et Lucé a organisé l'évènement DuoDay pendant la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées. Le groupe de travail « promouvoir l'intégration » a également pour objectif de répertorier tous les postes de travail éligibles aux personnes en situation de handicap après avoir vérifié les normes en matière de sécurité, notamment en termes d'ergonomie, de cadence ou encore de sollicitations du corps. Cependant, l'enquête a révélé que l'infrastructure n'est pas adaptée aux personnes à mobilité réduite dans certaines usines à cause d'un nombre important d'escaliers. De plus, plusieurs participants témoignent que les dispositifs de sécurité ne sont pas mis en place pour une personne ayant une déficience mentale.

## **3.2. Analyse du rapport annuel sur l'égalité Femmes-Hommes**

### **3.2.1. Contexte juridique**

La féminisation des métiers dans l'industrie est un sujet d'actualité. La loi du 17 août 2015 sur la modernisation du dialogue social, la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel ou encore la loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle<sup>82</sup> ont successivement renforcé les obligations des entreprises concernant l'égalité professionnelle. Or, le sujet de notre mémoire ne concerne pas les quotas des femmes-cadres-dirigeantes dans l'entreprise qui pourrait être l'objet d'un autre mémoire. Le sujet qui nous intéresse ici est celui de la position de la femme dans l'industrie, et particulièrement dans les ateliers. En ce sens, sous l'égide de la Ministre déléguée à l'industrie auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de

---

<sup>82</sup> Lien vers : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/mixite-et-egalite-professionnelle-dans-entreprises>.

la Relance, le Conseil de la mixité et de l'égalité professionnelle dans l'industrie a été créé le 5 mars 2019 au sein du Conseil national de l'industrie (CNI)<sup>83</sup>.

Au-delà de ses objectifs de mettre en place un programme d'actions concrètes pour augmenter le nombre de femmes dans l'industrie, le conseil a élaboré un guide de bonnes pratiques<sup>84</sup> visant à améliorer l'égalité hommes-femmes dans l'industrie qui s'articule autour de trois grands axes : attirer les femmes dans l'industrie, garder les talents féminins dans l'industrie, permettre aux femmes d'évoluer dans l'industrie.

### **3.2.2. Les données quantitatives**

Dans le cadre de la loi du 17 août 2015 portant sur la modernisation du dialogue social, Hydro Extrusion France présente son rapport annuel devant une commission égalité hommes-femmes par entité juridique. Pour l'entité HELC (sites de Lucé et Châteauroux), le rapport au 30/11/2021 indique que sur le total des effectifs, 11,9 % est représenté par des femmes. C'est dans l'atelier que nous retrouvons le plus grand écart, seulement 2,1 % de la catégorie socio-professionnelle des ouvriers est représentée par des femmes contre 58,7 % des hommes. En revanche, parmi les cadres, 4,3 % sont des femmes et 8 % des hommes. L'entité d'Albi compte un total de 9 % de femmes au 31/12/2020. La féminisation des métiers se trouve dans la catégorie socio-professionnelle des employés-techniciens avec 7,3 % des femmes contre 16,5 % des hommes sur le total des effectifs. On pourrait en déduire que les femmes occupent proportionnellement des postes plus élevés que les hommes mais ce résultat s'estompe au niveau de la catégorie des cadres. Seulement 1,15 % de femmes occupent le poste de cadre contre 7,3 % d'hommes. Comme énoncé dans la méthodologie, nous n'avons pas pu consulter les chiffres de Puget-Sur-Argens.

Également dans le cadre de l'accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle et la loi du 5 septembre 2018, les sites de Hydro Extrusion France publient leurs index respectifs de l'égalité professionnelle. Cet index a été conçu pour faire progresser au sein des entreprises l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, le principe étant d'assurer des rémunérations égales entre les hommes et les femmes pour un travail identique ou à valeur égale. Sous la section « carrières » du site institutionnel de Hydro, nous retrouvons l'information de manière transparente que les indicateurs de Hydro Extrusion France sont incalculables en raison de la composition des effectifs. Néanmoins, Hydro Extrusion France précise

---

<sup>83</sup> Lien vers : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/mixite-et-egalite-professionnelle-dans-entreprises>.

<sup>84</sup> Lien vers : [https://www.semaine-industrie.gouv.fr/files\\_sedi/files/IndustriElles/guide\\_des\\_bonnes\\_pratiques\\_innovantes\\_en\\_matiere\\_d\\_egalite\\_femmes\\_hommes.pdf](https://www.semaine-industrie.gouv.fr/files_sedi/files/IndustriElles/guide_des_bonnes_pratiques_innovantes_en_matiere_d_egalite_femmes_hommes.pdf).

que « la féminisation des ateliers est un enjeu majeur de leur politique Ressources Humaines afin de tendre vers une représentation plus équilibrée des Femmes et des Hommes. De même, l'Egalité en termes d'embauche, de formation, de rémunération et de conditions de travail s'inscrit également dans cette démarche<sup>85</sup> ».

### 3.3. Analyse qualitative

Nous présenterons les résultats issus des entretiens semi-directionnels de manière à vérifier les hypothèses. La synthèse des résultats fera émerger de nouveaux rapprochements entre la théorie et le terrain qui permettront de contextualiser les observations issues des entretiens effectués au niveau local où le sujet de la diversité et de l'inclusion a été porté par le groupe de travail « Promouvoir l'intégration ». Cette partie sera traitée dans la discussion des résultats. Afin de nous rapprocher du cadre conceptuel de la diversité et de l'inclusion émanant du Groupe, nous avons opté pour la mise en dialogue des résultats issus du terrain et des objectifs émanant du Groupe en nous appuyant sur la démarche abductive énoncée dans la méthodologie. Elle nous permettra d'apporter de la compréhension à la fois contextuelle et conceptuelle aux résultats obtenus.

Dans ce cadre, nous avons consulté le rapport annuel du Groupe au titre de l'exercice 2021 et plus précisément le chapitre qui traite la Diversité et Inclusion<sup>86</sup>.

Nous y apprenons que le Groupe a mis en place un sondage sur l'engagement en 2020 afin de comprendre l'état actuel de l'inclusion dans les filiales partout dans le monde. Les résultats ont pour but de donner des pistes sur la manière d'améliorer la diversité, l'inclusion et le sentiment d'appartenance dans le Groupe. Outre l'*Alertline* qui a été mis en place pour donner un indicateur sur le harcèlement moral et la discrimination dans les filiales, les enquêtes annuelles par le biais de *Hydro Monitor* permettront de mesurer le progrès annuel et d'adapter les actions en fonction des résultats. Cela peut être à la fois sous forme de groupes de discussions numériques et anonymes pour comprendre les causes et sous forme de formations sur les préjugés et les biais de perception inconscients. Pour mesurer l'indice d'engagement des salariés, le groupe prend en compte le sexe, l'âge et le rôle. A travers les enquêtes, le Groupe a pour objectif de comprendre les éléments suivants :

- Le turnover chez Hydro par sexe, âge et rôle.
- Quelle est la démographie actuelle et le contexte culturel ?

---

<sup>85</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/fr-FR/carrieres/qui-sommes-nous/la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel/>.

<sup>86</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/en-FR/investors/reports-and-presentations/annual-reports/annual-report-2021/>.

- Dans quelle mesure les collaborateurs sont-ils satisfaits et qu'est-ce qui motive leur intention de rester ?
- Quelles sont les prestations de congé parental dans les différents pays ?
- Comment la diversité et l'inclusion est intégrée dans les processus de gestion des ressources humaines ?
- Comment les minorités perçoivent l'engagement et l'inclusion chez Hydro.

Nous n'avons pas voulu empiéter sur les enquêtes émanant du Groupe, ni dévoiler notre intention de connaître la motivation ou l'engagement des participants dans l'entreprise. C'est pourquoi nous avons opté pour un axe indirect en leur posant la question de savoir en quoi résonnent en eux les valeurs éthiques du Groupe.

### **3.3.1. Première hypothèse : la transposition des valeurs éthiques au climat social local permettent de créer un sentiment d'appartenance**

Les quatre sites sont soumis aux contraintes d'une entreprise locale implantée dans des régions peu attractifs pour les profils qualifiés. A l'inverse, la taille des sites et leur position en tant que fabricant d'aluminium les positionnent comme une entreprise attractive à condition de travailler sur la notoriété et la communication de la marque Hydro. Aussi, l'incidence du climat social sur la problématique de diversité et inclusion mérite-t-elle être explorée. Le climat social « *correspond à une atmosphère psychologique générale prévalant sur le lieu de travail (Dastmalchian et al., 1989)<sup>87</sup> »*. Les auteurs de l'article (Balén et al., 2017) font cependant une distinction entre le climat social et le climat éthique. Tandis que le climat social est une notion bien connue en sciences de gestion, « *il n'en va pas de même du climat éthique que Victor et Cullen (1987, p. 51-52) définissent comme les perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct et de la manière dont les questions éthiques devraient être traitées<sup>88</sup> »*.

Le Groupe Hydro prône ses valeurs éthiques « bienveillance, courage, collaboration » dans les discours institutionnels. Nous avons également observé l'affichage de ses valeurs dans les couloirs de l'entreprise qui nous renvoient à l'imaginaire d'une entreprise qui prend soin de ses collaborateurs. Elles renvoient également aux exigences du secteur industriel où la collaboration de chaque salarié compte dans un souci de rester compétitif sur le marché. Le message sur le site institutionnel confirme

---

<sup>87</sup> Yvan BAREL, Marc DUMAS, Sandrine FREMEAUX. « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 2017/3 (N° 105), p. 19. DOI : 10.3917/grhu.105.0019. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2017-3-page-19.htm>.

<sup>88</sup> Yvan BAREL, Marc DUMAS, Sandrine FREMEAUX, *ibid*, p. 19.

le but des valeurs énoncés : « *Notre objectif est de créer une société plus viable en développant les ressources naturelles en produits et solutions de manière innovante et efficace. Bienveillance. Courage. Collaboration. Les valeurs sur lesquelles nous bâtissons l'avenir* »<sup>89</sup>. Tel est la finalité du Groupe qui peut être définie comme le climat éthique du Groupe. Ces valeurs sous-entendent également les qualités et l'attitude que les collaborateurs devraient incarner au travail. Le but est donc de juxtaposer la notion éthique avec le climat social qui se présente, à son tour, « *comme un moyen pour accroître la performance de l'entreprise (Gordon et Ladd, 1990)*<sup>90</sup>».

Comme évoqué précédemment, nous avons demandé aux salariés de s'exprimer sur les valeurs et comment ils les intègrent dans leur quotidien au travail. Cela nous a conduit à une analyse contextuelle de l'acculturation au climat éthique énoncé par le Groupe. Autrement dit, elle nous donne une réponse à la perception des valeurs éthiques et sa transposition au climat social au niveau local.

### 3.3.1.1. La relation positive entre la bienveillance et le climat social

La valeur éthique Bienveillance	
	Le climat social
Lucé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>La confiance qui se met en place avec l'équipe, si on est bienveillant avec les autres, ils nous le renvoient</i> » (cadre, femme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>Faire attention à l'autre et être réceptif à ce qu'il dise. Être à l'écoute, faire attention aux autres autant dans la façon de parler... Faire attention à ce qu'ils disent, si cela est trop brusque... Il y en a qui sont sec à l'oral</i> » (employé-technicien production, femme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>c'est prendre soin des autres et avoir l'esprit d'équipe, on s'entraide avec les taches physiques, par exemple, si mon collègue est tout seul, je vais l'aider et mon responsable aussi me vient aider quand je suis seule</i> » (ouvrier, femme, ancienneté 15 – 20 ans).</li> <li>- « <i>Faire attention à soi-même et à la sécurité des autres</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 15 – 20 ans).</li> <li>- « <i>En termes de sécurité, j'ai eu des formations, je fais autant plus attention. Les rapports avec les gens, l'empathie envers l'autre (...)</i> » (employé -technicien, homme, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « <i>Le respect</i> » (cadre, homme, nouvel embauché).</li> </ul>

<sup>89</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/fr-FR/a-propos-dhydro/this-is-hydro/the-hydro-way/>.

<sup>90</sup> Yvan BAREL, Marc DUMAS, Sandrine FREMEAUX Sandrine. « Styles de management, climat social et climat éthique... », op.cit., p. 19.

Châteauroux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>Ce sont des valeurs que je partage, d'ailleurs je suis secouriste</i> » (cadre, homme 1, ancienneté 5 – 10 ans).</li> <li>- « <i>C'est une éducation, je fais véhiculer les valeurs</i> » (agent de maîtrise, homme 30 – 35 ans).</li> <li>- « <i>Tout le monde fait attention à la sécurité. Pour l'ambiance au travail, cela dépend des services</i> » (cadre, homme 2, ancienneté 5 – 0 ans).</li> <li>- « <i>On fait attention à l'autre pour sa sécurité. Par exemple, s'il y a quelqu'un qui n'a pas ses lunettes, on lui dit de les mettre par exemple</i> » (ouvrier, femme, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « <i>Prendre soin des autres. Un truc tout bête, je vais ramasser par exemple un bout de carton par terre pour que mon collègue ne glisse pas dessus. C'est prendre soin de son poste de travail, quand l'environnement de travail est sain et propre, c'est mieux pour tout le monde. On crée un effet de groupe</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « <i>Les valeurs, c'est un moyen de motiver la personne, cela ne peut qu'être motivant. J'ai travaillé à mon propre compte</i> » (employé-technicien, homme 2, ancienneté, 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>Ce sont des beaux principes. Cela reste compliqué de garder ces valeurs-là. On va trouver plutôt trouver un esprit de compétition, par exemple entre les embauchés et les intérimaires ou entre les embauchés eux-mêmes pour produire plus au-delà du quota demandé</i> » (ouvrier qualifié, homme, intérimaire).</li> </ul>
Albi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>Travailler en bonnes conditions physiques et mentales, tenir compte de l'humain</i> » (chef d'équipe, homme, ancienneté 5 – 10 ans).</li> <li>- « <i>Le bien-être dans l'entreprise, tenir compte de l'humain</i> » (employé-technicien, homme, nouvel embauché).</li> <li>- « <i>L'esprit d'équipe</i> » (ouvrier, homme, nouvel embauché).</li> <li>- « <i>Les hommes sont quand même durs entre eux. L'esprit est compétitif. S'il y a une femme au milieu de tout cela, le style de communication devient plus plat</i> » chef d'équipe, femme, ancienneté 15 – 20 ans).</li> <li>- « <i>Faire attention aux autres dans les situations à risque, faire au mieux son travail et prendre soin de son poste de travail</i> » (ouvrier, homme ancienneté 1à – 15 ans).</li> <li>- « <i>La reconnaissance financière après tant d'années difficiles et avoir aidé les sites de Puget et Lucé</i> » (cadre, homme, ancienneté 20 – 25 ans).</li> <li>- « <i>Accueillir les nouveaux intérimaires, les accompagner au lieu d'expliquer vite fait. Avant, on ne leur montrait même pas l'usine, on ne les mettait pas à l'aise et ils partaient au bout de 8 heures</i> » (Assistant chef d'équipe, homme, ancienneté 15 - 20 ans).</li> <li>- « <i>J'ai une forme de respect pour les intérimaires, pour celui qui a envie de travailler, je vais l'accompagner pour qu'il soit épanoui dans l'entreprise, pour qu'il puisse évoluer, aussi pour que moi je sois un peu plus tranquille. (...) Alors, je vais toujours lui demander : tu te sens travailler ici ?</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 15 – 20 ans).</li> </ul>
Puget-Sur-Argens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>Même si cela ne va pas, il me dit je vois que tu ne vas bien, viens me parler, il aurait pu dire que je dois faire mes colis</i> » (ouvrier, femme 1, ancienneté 0 - 4 ans).</li> <li>- « <i>Les anciens ont parfois de mauvais comportements, ils passent en dessous un pont, ils ne mettent pas leurs lunettes</i> » (ouvrier, femme 2, ancienneté 0 - 4 ans).</li> <li>- « <i>Au fur et à mesure, le climat social s'améliore. Il y a eu le PSE-RCC. Le travail c'est comme une famille, elles sont toutes liées. On fait du chiffre tous les mois, on travaille tous ensemble</i> » (agent de maîtrise, femme, ancienneté 10-15 ans).</li> <li>- « <i>(...), c'est le cœur du fonctionnement de l'entreprise. Prendre des idées de tout le monde, c'est bénéfique pour l'entreprise</i> » (employé-technicien, homme, nouvel embauché).</li> <li>- « <i>Être solidaire au niveau du groupe, l'entente, la cohésion, la communication et le respect, l'entraide</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 20 – 25 ans).</li> <li>- « <i>Je pense qu'on est dans la bonne tendance. On a failli être vendu, puis un nouveau directeur d'usine a été nommé, on a regagné de l'argent. Le nouveau directeur d'usine est toujours encourageant, il donne envie, il donne vite les réponses</i> » (cadre, femme, ancienneté 15-20 ans).</li> </ul>

Du point de vue de l'analyse, quatre éléments ressortent clairement de cette étude :

- La bienveillance associée à la sécurité.
- La bienveillance associée à l'entraide, la cohésion, l'esprit d'équipe, la communication, la confiance, au respect et bien-être.
- La bienveillance à l'intégration des intérimaires.
- La bienveillance managériale et le comportement vis-à-vis les femmes.

Les participants ont très souvent associé la bienveillance à la sécurité. Nous constatons une ligne conductrice pour les quatre sites, homme, femme de tout âge et niveau confondu rapportent que « *tout le monde fait attention à la sécurité* », notamment dans les ateliers la bienveillance est traduite par « *faire attention à soi-même et à la sécurité des autres* ». Les managers ou chefs d'équipe partagent les valeurs, « *d'ailleurs je suis secouriste* » ou « *il faut pouvoir travailler en bonnes conditions physiques et mentales, tenir compte de l'humain* ». Le comportement des ouvriers révèle la bonne éducation en matière de sécurité. Elle va de pair avec un comportement de contrôle des collègues entre eux : « *s'il y a quelqu'un qui n'a pas ses lunettes, on lui dit de les mettre* » ou « *les anciens ont parfois de mauvais comportements, ils passent en dessous un pont* » jusqu'à des déclarations de « *prendre soin de son poste de travail* » ou encore « *je vais ramasser par exemple un bout de carton par terre pour que mon collègue ne glisse pas dessus* ».

Cette interprétation convergente sur la bienveillance nous amène à la conclusion que le Groupe a réussi à transposer sa politique sécurité au niveau du management local. Dans un discours de bienvenue adressé aux nouveaux embauchés et diffusé par vidéo sur la plateforme *One*<sup>91</sup>, nous avons repéré le terme *licence to operate*<sup>92</sup>, employé par la Vice-Présidente Exécutive Personnel, Santé et Sécurité en Norvège. Elle annonce que la sécurité revêt à la fois la légitimité et l'enjeu fondamental de l'entreprise et que, dans ce contexte, les valeurs que chaque collaborateur devrait adopter sont la bienveillance, le courage et la collaboration. (**annexe n° 6**) Ce message révèle également la focalisation sur la réputation irréprochable de l'entreprise à l'image de la culture scandinave. Cette irréprochabilité se traduit par l'enjeu de la vie humaine dans l'usine qui est avant tout une priorité pour Hydro. Nous l'avons d'ailleurs remarqué dans les actions quotidiennes, un responsable coordination au niveau de la France, des responsables et formateurs sur les quatre sites, rapport de tous les accidents même sans aucune gravité ou arrêt de travail, des équipements de sécurité complets avec casque, lunettes,

---

<sup>91</sup> Outil SIRH du groupe.

<sup>92</sup> La notion de *licence to operate* trouve ses origines dans les relations publiques qui regroupent l'ensemble des techniques et actions permettant de gérer la réputation et l'image d'une entreprise auprès de ses parties prenantes. La vocation affichée est de bâtir la confiance, soit de se sentir légitime dans son activité ou encore de prouver son droit d'opérer. Par techniques et actions, nous entendons, bien évidemment, les démarches de communication distinctes de celles inhérentes à l'univers publicitaire classique.

bouchons d'oreilles, T-shirts à messages fédérateurs, veste, pantalon et chaussures quel que soit le service dans l'usine. Enfin, les managers organisent également « *la minute sécurité* » *au moins une fois par mois. Il y a une boîte à idées pour la sécurité* ». (ouvrier, femme, ancienneté 0 - 4 ans, Puget-Sur-Argens).

La deuxième catégorie de résultats caractérisant la bienveillance sont l'entraide, la cohésion, le respect, l'esprit d'équipe, la communication, la confiance et le bien-être. Pour autant, nous observons que la production reste un élément central dans l'usine. L'organisation du travail dans l'usine est basée sur un modèle post-taylorien où le principe de polyvalence permet l'entraide dans les services même si certains postes de travail sont individuels comme à l'usinage. C'est dans ces cas que l' « *on va plutôt trouver un esprit de compétition, par exemple entre les embauchés et les intérimaires ou entre les embauchés eux-mêmes pour produire plus au-delà du quota demandé* ». « *On est dans l'industrie, c'est normal qu'il y ait de la cadence à tenir. Pour quelqu'un qui n'a jamais fait de l'industrie, qui n'a jamais fait du contrôle, du rendement, c'est perturbant* », remarque un jeune intérimaire à Châteauroux qui a été formé aux métiers de l'industrie en apprentissage. A Albi, un manager souligne l'importance de « *la reconnaissance financière après tant d'années difficiles et avoir aidé les sites de Puget et Lucé* ». Ceci est intéressant dans la mesure où un ouvrier à Puget évoque sa volonté d'« *être solidaire au niveau du groupe* » tout comme d'autres témoignages tels que « *le travail c'est comme une famille, elles sont toutes liées. On fait du chiffre tous les mois, on travaille tous ensemble* » ou encore « *prendre des idées de tout le monde, c'est bénéfique pour l'entreprise* » qui peuvent être compris comme un besoin de cohésion ou un sentiment d'appartenance aux sites.

S'agissant la bienveillance vis-à-vis des intérimaires, nous avons constaté pendant les entretiens préliminaires qu'il y a une certaine lassitude de former les intérimaires. Or, nous savons pertinemment qu'il y a une pénurie des candidats qualifiés par la disparation progressive des lycées techniques. Le besoin de former en interne s'impose. Le climat bienveillant est affecté par la qualité d'accueil. Le site d'Albi est le seul pour l'instant qui a introduit un programme d'intégration pour « *accueillir les nouveaux intérimaires, les accompagner au lieu d'expliquer vite fait. Avant, on ne leur montrait même pas l'usine, on ne les mettait pas à l'aise et ils partaient au bout de 8 heures* ».

Les intérimaires qui doivent intégrer un poste individuel ont plus de chance d'intégrer un climat caractérisant l'aspect déshumanisant des méthodes tayloriennes. « *On dit, tu vas sur cette machine, tu appuies sur les boutons, tu lis le dossier, le chef d'équipe bâcle l'information. Parfois le chef d'équipe délègue, je suis tombé sur de personnes qui expliquent bien, d'autres moins* » (ouvrier qualifié, homme, intérimaire, Châteauroux).

La dernière catégorie de résultats caractérisant la bienveillance vis-à-vis les femmes démontre que les hommes, dans leur rôle de manager, se comportent de façon exemplaire. Nous le constatons à travers

un témoignage d'une opératrice à Luce qui donne son interprétation de la bienveillance et de « *l'esprit d'équipe, on s'entraide avec les taches physiques, par exemple, si mon collègue est tout seul, je vais l'aider et mon responsable aussi me vient aider quand je suis seule. Même le manager du service m'a aidé spontanément. C'est ça l'entraide* ». Ce sont souvent les femmes qui valorisent le soutien de leur chef. Une jeune opératrice à Puget-Sur-Argens, en parlant de la gentillesse du chef d'atelier, nous précise qu'« *il a fait des réunions, et a annoncé qu'à poste égal, il y aura des femmes* » et ajoute que son chef d'équipe se montre également bienveillant « *même si cela ne va pas, il me dit, je vois que tu ne vas bien, viens me parler, il aurait pu dire que je dois faire mes colis* ». Ces témoignages suggèrent que l'usine reste malgré tout un endroit masculin où les hommes entendent protéger les femmes.

Les citations nous renvoient à la bienveillance décrite par la littérature comme étant du sexisme bienveillant : « *Les attitudes envers les femmes ne seraient pas uniquement hostiles, elles pourraient aussi être positives et ceci même parfois plus que celles dirigées vers les hommes. Ce phénomène renvoie à l'effet Women are wonderful (Eagly & Mladinic, 1989, 1993)<sup>93</sup>* ». Notre recherche met en évidence la problématique de la féminisation des métiers mais également les préjugés qui existent encore dans les ateliers. Dans cette perspective, la bienveillance managériale semble bien-fondée mais nous constatons qu'elle n'est pas sans conséquences pour les femmes et *en suggérant l'idée que les femmes sont fragiles et qu'elles ont besoin de la protection des hommes, le sexisme bienveillant suggère également qu'elles sont inférieures et moins capables qu'eux<sup>94</sup>* ». Le sexisme bienveillant également décrit comme une attitude subjectivement positive revêt la compréhension des relations entre les genres et les inégalités sociales et sa définition en tant que véritable processus de maintien des inégalités sociales entre les hommes et les femmes<sup>95</sup>.

A l'inverse, les managers s'estiment bienveillants à l'ensemble de leur équipe, qu'elle soit mixte ou pas, « *s'il y un nouveau profilé difficile à extruder, je mets mon bleu, je les accompagne* » (cadre, homme, ancienneté 20 – 24 ans, Albi) ou encore « *la priorité c'est la famille, s'il m'appelle le matin et je le laisse quand même venir, la tête ne sera pas là* » (agent de maîtrise, homme, ancienneté 30 – 35 ans, Châteauroux).

De plus, le témoignage d'une jeune opératrice révèle une certaine concurrence entre hommes et femmes en soulignant qu'« *il y a des gens qui sont là depuis 15 à 20 ans, pour eux, ils n'ont rien. Moi, j'ai passé le permis de pont, car j'ai essayé de m'y intéresser. J'ai maintenant le certificat de pontier et de CACES. Avec l'engin je vais chercher des consommables, comme ça, je suis autonome* » (ouvrier,

---

<sup>93</sup> Marie SARLET, Benoit DARDENNE. « Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres ». *L'Année psychologique*, 2012/3 (Vol. 112), p. 437-438. DOI : 10.3917/anpsy.123.0435. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-l-annee-psychologique1-2012-3-page-435.htm>.

<sup>94</sup> Marie SARLET, Benoit DARDENNE, *ibid*, p. 438.

<sup>95</sup> Marie SARLET, Benoit DARDENNE, *ibid*, p. 435-463.

femme 1, ancienneté 0 - 4 ans, Puget-Sur-Argens). Cette citation révèle que les hommes se sentent menacés dans leur masculinité et position d'« homme » dans l'usine. Nous avons également observé que les hommes acceptent difficilement la féminisation des postes d'encadrement dans l'atelier. Une ancienne cheffe d'équipe exprime les remarques qu'elle a eues lorsqu'elle donnait des ordres aux hommes : « *elle doit avoir ses règles aujourd'hui* ». Elle fait référence aux réactions qu'elle a eues après sa promotion : « *6 mois après avoir été embauchée, on m'a passée chef d'équipe, j'ai eu de la jalousie, mais avant j'étais déjà contrôleuse dans une autre usine et ils ont vu que je suis rigoureuse* » (ouvrier, femme 2, ancienneté 0 - 4 ans, Puget-Sur-Argens). Là encore, les réflexions sur les stéréotypes de genre ne sont pas abouties et le risque de remarques sexistes voire hostiles subsiste. Comme le note Ivan Joblanka, « *l'injure permet de stigmatiser celles qui contestent les monopoles masculins dans le domaine du savoir ou de la réussite professionnelle*<sup>96</sup> ». En revanche, les données obtenues par les ressources humaines nous confirment que les sites veillent à un équilibre des promotions et augmentations accordées entre les femmes et les hommes.

Une cheffe d'équipe à Albi rapporte que « *les hommes sont quand même durs entre eux. L'esprit est compétitif. S'il y a une femme au milieu de tout cela, le style de communication devient plus plat* ». Une employée-technicienne à Lucé comprend par la bienveillance d'« *être à l'écoute, faire attention aux autres autant dans la façon de parler... Faire attention à ce qu'ils disent, si cela est trop brusque... Il y en a qui sont sec à l'oral* ».

En premier lieu, les travaux de Renaud Sainsaulieu, sociologue français (1935-2002) effectués dans les années 1970, démontrent que la pratique langagière est fortement contrainte par l'univers de l'usine : les machines, le bruit, l'organisation taylorienne du travail. Pour autant, ses études montrent « *que la valeur explicative de la parole est d'autant plus reconnue que l'on descend dans l'échelle hiérarchique et dans celle des qualifications*<sup>97</sup> ». Notre recherche révèle que les femmes accordent plus d'importance à la sphère communicationnelle et qu'en revanche, elles se montrent moins réceptives vis-à-vis la pratique langagière dans les ateliers qui est dominée par les dispositifs techniques et organisationnels et dont la charge communicative des mots est moins source de sens.

En deuxième lieu, différents chercheurs (par ex. Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002 ; Fiske, Cuddy, & Glick, 2007 ; Judd, James-Hawkins, Yzerbyt, & Kashima, 2005 ; Yzerbyt, Kervyn, & Judd, 2008 ; Yzerbyt, Provost, & Corneille, 2005) désignent la dimension *communal* ou de sociabilité comme une dimension

---

<sup>96</sup> Ivan JABLONKA. *Des hommes justes. Du patriarcat aux nouvelles masculinités*. Paris : Éditions du Seuil, 2019, p. 251.

<sup>97</sup> Renaud SAINSAULIEU. *L'identité au travail*. Paris : 4<sup>ème</sup> édition. Presses de Sciences Po, 2019 p. 93.

stéréotypiquement féminine. « Elle est liée aux traits tels que l'intérêt envers les autres, la gentillesse, la politesse, la sincérité, l'interdépendance, la chaleur, la sympathie, ou encore l'altruisme. La dimension *agentic* ou de compétence est, quant à elle, une dimension stéréotypiquement masculine. Elle est liée aux traits tels que l'intérêt vers l'accomplissement de soi, l'ambition, l'indépendance, la puissance, l'assertion, la compétence ou encore la performance (voir Bakan, 1966)<sup>98</sup>. Là encore, la littérature met en évidence le sexisme bienveillant en démontrant par une dichotomie que les hommes comme les seuls à posséder les traits *agentic* permettant de légitimer le patriarcat et de percevoir les femmes comme les seules à posséder des traits *communal* (Glick & Fiske, 1996). Partant de ces postulats, la diversité homme/femme peut se présenter comme un atout dans les ateliers. Elle permet de doser le *pôle hostilité*, stéréotypiquement homme et le *pôle bienveillance* stéréotypiquement femme, termes qui ont été employés par Glick & Fiske (1996).

Ces témoignages révèlent que la communication a pour effet de créer une cohésion dans l'équipe et que dans la communication les hommes sont orientés vers la production (*task oriented*) et les femmes vers l'humain (*people oriented*). Enfin, une manager à Lucé prône la pertinence de la bienveillance visant à établir une relation de confiance avec son équipe : « si on est bienveillant avec les autres, ils nous le renvoient ». Elle ajoute que « les hommes font attention à leur style de communication en présence d'une femme. Lorsqu'ils sont sous pression, ils ont tendance à devenir plus directs. Dans une équipe mixte, ils réussissent à adapter leur comportement et de nouer le dialogue » (cadre, femme, ancienneté 0 – 5 ans, Lucé).

L'ensemble des témoignages confirment que le travail d'équipe requiert communication, collaboration, compromis et entraide et que ces notions sont favorisées par la mixité hommes-femmes dans les ateliers.

---

<sup>98</sup> Marie SARLET, Benoit DARDENNE. « Le sexisme bienveillant... », op. cit., p. 439-440. DOI : 10.3917/anpsy.123.0435. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-l-annee-psychologique1-2012-3-page-435.htm>.

### 3.3.1.2. La relation positive entre le courage et le climat social

La valeur éthique Courage	
	Le climat social
Lucé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Il y en a besoin à Lucé pour remonter l'usine. Mon équipe est toujours présente quand on a besoin d'elle. En ce sens, elle est courageuse » (cadre, femme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « S'il y a quelque chose qui ne va pas, il faut oser le dire, aussi en termes de sécurité » (ouvrier, homme, ancienneté 15 – 20 ans).</li> <li>- « Cela me parle un peu moins à part de faire son boulot » (employé-technicien production, femme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « C'est le plus important pour moi, le courage, l'envie » (ouvrier, homme 1, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « Accepter la surcharge de travail, ici c'est relativement compliqué, il n'y a pas de mal de dysfonctionnements et la polyvalence ne va pas dans les deux sens » (ouvrier, homme 2, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « Toujours faire mieux, j'ai toujours besoin de faire mieux, et toujours besoin de produire plus de tonnes par jour, j'ai envie de me dépasser » (ouvrier, femme, ancienneté 15 – 20 ans).</li> <li>- « L'honneur » (cadre, homme, nouvel embauché).</li> </ul>
Châteauroux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Le travail en 3 x 8 avec des enfants en bas d'âge » (ouvrier, femme, 10 - 15 ans).</li> <li>- « Prendre des responsabilités, prendre un poste de management sans avoir l'expérience, oser les challenges et une équipe qui reste professionnelle jusqu'au bout malgré le plan social » (cadre, homme 1, ancienneté 5 – 10 ans).</li> <li>- « 3 x 8, des petites galères, cela ne marche toujours comme on le veut » (ouvrier, homme, ancienneté 20 – 25 ans).</li> <li>- « On vient travailler tous les jours » (employé-technicien, femme, ancienneté 5 - 10 ans).</li> <li>- « Il n'y a pas d'augmentations individuelles mais je vais augmenter les chances d'évoluer. Si on voit qu'on est là pour aider, on va proposer les choses plus facilement » (ouvrier, homme, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « Pour l'instant cela remonte. Je suis arrivée au moment de la fermeture du laquage, c'était dur. Il y avait une perte de confiance, c'était un effet de groupe » (cadre, homme, ancienneté 0 - 5 ans).</li> </ul>
Albi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « C'est venir quand on n'a pas envie, le travail posté, c'est dur » (ouvrier, homme, ancienneté 15 – 20 ans).</li> <li>- « Répondre aux clients dans la conjoncture difficile. La production s'était arrêtée pendant 15 jours pendant la crise Covid. C'est là où on voit qu'on est réunis, les valeurs ressortent pendant les moments difficiles. Tout le monde était énervé. Les clients étaient énervés aussi. Il fallait tout de suite » (employé-technicien, femme, ancienneté 5 – 10 ans).</li> <li>- « Il en faut, ce n'est pas facile. Je vois déjà le turnover chez les intérimaires. Cela reste un métier physique » (ouvrier, homme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « Il faut du courage, il y a un petit coup de mou à la fin du travail posté quand même » (ouvrier, homme, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « Le 4 x 8, au début c'était dur, après j'y suis habituée, on ne dort pas toujours bien, quand j'ai commencé ici, je ne travaillais pas la nuit, l'accord ne nous permettait pas, je ne faisais que le matin et l'après-midi, puis il y a eu l'accord de l'égalité professionnelle » (agent de maîtrise, femme, ancienneté 25 – 30 ans).</li> <li>- « Je travaille en 3 x 8. J'ai vu mon père faire pareil. Du courage, il en faut ». (ouvrier, homme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> </ul>

Puget-Sur-Argens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>Il faut être courageux quand même dans le travail</i> », en tant que femme, 2 x 8 sur 4 jours ». (ouvrier, femme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>L'importance pour moi est d'être meilleur chaque jour et de pouvoir travailler dans un grand groupe</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>Montrer qu'on a envie, se responsabiliser</i> » (employé-technicien, homme, nouvel embauché).</li> <li>- « <i>Travailler en équipe, 2 x 8 cela se passe très bien</i> » (employé-technicien, homme, nouvel embauché).</li> </ul>
------------------	---

Les éléments mettent en évidence les résultats suivants :

- Le courage et les répercussions des réorganisations sur le travail,
- Le courage et la motivation personnelle,
- Le courage et le travail posté.

Ce sont les cadres ou le personnel du bureau qui associent la valeur du courage au contexte économique de l'usine en témoignant qu'« *il y en a besoin à Lucé pour remonter l'usine. Mon équipe est toujours présente quand on a besoin d'elle. En ce sens, elle est courageuse* » ou à Albi, il a fallu du courage aussi pour « *répondre aux clients dans la conjoncture difficile. La production s'était arrêtée pendant 15 jours pendant la crise Covid* ». Un manager à Châteauroux considère que le courage est de pouvoir compter sur « *une équipe qui reste professionnelle jusqu'au bout malgré le plan social* » et quant à lui le courage c'est aussi « *oser les challenges* ». Cette interprétation se rapproche le plus de l'interprétation institutionnelle du courage. Avec le courage Hydro entend qu'il faut oser être innovant. Elle correspond à la première signification que nous avons trouvée dans le dictionnaire Larousse en ligne : « *fermeté, force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles : Avoir du courage*<sup>99</sup> ». Nous y reviendrons.

Concernant la valeur courage en corrélation avec la motivation personnelle, notre enquête révèle que l'interprétation du courage dans les ateliers reflète plus la deuxième signification de sa définition : « *ardeur mise à entreprendre une tâche : travailler avec courage* » que la troisième « *force, énergie et envie de faire une action quelconque : ne pas avoir le courage de se lever*<sup>100</sup> ». Nous avons constaté trois niveaux d'engagement autour de la notion de courage.

Le premier niveau d'engagement, ce sont ceux qui sont motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Une opératrice à Lucé souligne qu'elle a « *toujours besoin de faire mieux, et toujours besoin de produire plus de tonnes par jour* » en ajoutant « *j'ai envie de me dépasser* ». Pendant l'entretien, elle nous explique aussi que lorsque la manutention devient plus physique, elle veut toujours essayer elle-même

<sup>99</sup> Lien vers : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/courage/19872>.

<sup>100</sup> Lien vers : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/courage/19872>.

avant de se faire aider par un homme. Pour un jeune ingénieur à la maintenance, le courage évoque « *l'honneur* » et à Châteauroux, un opérateur nous précise qu'il va « *augmenter ses chances d'évoluer. Si on voit qu'on est là pour aider, on va proposer les choses plus facilement* ». Un jeune embauché à Puget rapporte que « *l'important pour moi est d'être meilleur chaque jour* ». Ces témoignages révèlent que ces participants sont gouvernés par le sens de devoir, l'honneur de bien effectuer leur travail. Leurs intérêts particuliers servent aussi le bien commun, notamment la compétitivité de Hydro sur le marché.

A l'inverse, lorsqu'il faut du courage pour « *remonter l'usine* », deux situations peuvent se produire. A Lucé, une manager témoigne que son « *équipe qui est toujours présente lorsqu'on a besoin d'elle. En ce sens, elle est courageuse* » et à Châteauroux, lors du démantèlement du laquage « *il y avait une perte de confiance, c'était un effet de groupe* ». Cette posture est en opposition avec le témoignage du manager sur son « *équipe qui reste professionnelle jusqu'au bout malgré le plan social* ». Cette situation démontre qu'une équipe peut continuer à donner le meilleur de soi-même malgré la perte de confiance qui règne lors d'un plan social.

Le deuxième niveau d'engagement est d'effectuer le travail posté avec du courage. Les femmes rappellent leur rôle dans la société auquel elles sont historiquement vouées : la maison, la famille. Pour une opératrice à Châteauroux, le courage c'est « *le travail en 3 x 8 avec des enfants en bas âge* », à Puget, une jeune opératrice précise qu'« *il faut être courageux quand même dans le travail, en tant que femme, 2 x 8 sur 4 jours* ». Elle se réfère sans doute à la mère de famille qui gère plusieurs emplois du temps à la fois : celui du travail, celui des enfants, celui de la famille, et quand elles y arrivent, le leur<sup>101</sup>. Elle ajoute que son père ne croyait pas qu'elle allait y arriver. Son père travaille également à l'usine. Elle aurait pu dire : « *mon père est fier de ma réussite* ». Or, la remarque révèle plus de la misogynie invoquant l'infériorité de la femme à laquelle se juxtapose une inquiétude pour une masculinité en déclin, l'usine étant un lieu « réservé aux » hommes. A Albi, une cheffe d'équipe rapporte que « *le 4 x 8, au début c'était dur, après j'y suis habituée, on ne dort pas toujours bien* » avant de relater le travail posté à sa maternité. Elle était jeune maman lorsqu'elle a commencé chez Hydro « *je ne travaillais pas la nuit, l'accord ne nous le permettait pas, je ne faisais que le matin et l'après-midi, puis il y a eu l'accord de l'égalité professionnelle* ».

En revanche, les hommes évoquent également la difficulté du travail posté. Du courage « *il en faut, ce n'est pas facile. Je vois déjà le turnover chez les intérimaires. Cela reste un métier physique* », « *il y a un petit coup de mou à la fin du travail posté quand même* ». Cette difficulté de travailler en rotation touche aussi bien l'ancienne que la jeune génération. Alors que les anciens considèrent les jeunes moins courageux que les générations précédentes, il ressort des entretiens que le travail en rotation

---

<sup>101</sup> Ivan JABLONKA. *Des hommes justes...*, op. cit., p. 244.

est un rythme difficile quel que soit l'âge ou le sexe : « *le rythme du 4 x 8, physiologiquement c'est très dur* » (cadre, femme, ancienneté 5 – 10 ans, Albi). Le courage « *c'est venir quand on n'a pas envie, le travail posté, c'est dur* » ou encore « *c'est le plus important pour moi, le courage, l'envie* » ou encore un jeune ouvrier sur son père qu'il a vu travailler en 3 x 8, « *du courage, il en faut* ». Or, ces résultats démontrent également l'éducation qui a été inculquée aux hommes. Il faut faire preuve de force, de virilité et de performance. En quelque sorte, en témoignant de la pénibilité du travail, c'est comme s'ils culpabilisaient, car ils n'ont pas le droit de « montrer leurs faiblesses », les limites de leur force et de leur corps.

Le dernier niveau d'engagement démontre que le courage n'est pas facile à définir pour certains : « *cela me parle un peu moins à part faire son boulot* » ou encore « *on vient travailler tous les jours* ». Ainsi, nous en déduisons que la dimension *corporate* de la valeur courage visant l'innovation et le dépassement de soi est plus difficile à incarner lorsque les conditions de travail de certaines catégories socioprofessionnelles sont vécues comme difficiles.

### 3.3.1.3. La relation positive entre la collaboration et le climat social

La valeur éthique Collaboration	
	Le climat social
Lucé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>le travail en équipe</i> » (notion qui revient dans plusieurs entretiens).</li> <li>- « <i>le travail en équipe et entre les équipes, il n'y a pas assez d'entraide entre les équipes, chacun prêche pour sa propre paroisse</i> » (cadre, femme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- <i>Travailler en équipe au sein de son équipe mais aussi au niveau équipe pluridisciplinaire</i> (employé-technicien, femme, ancienneté 0 – ans).</li> <li>- « <i>Là aussi c'est prendre soin d'autre. On est tourné vers l'humain, on se rend service mutuellement</i> » (ouvrier, femme, ancienneté 15 – 20 ans).</li> <li>- « <i>Pour moi, le plus important, c'est le respect et l'honneur. J'ai vu que ma hiérarchie incarne ces valeurs mais ce n'est pas forcément le cas partout dans l'atelier. Les valeurs entre collègues ne sont pas toujours mesurées</i> » (cadre, homme, nouvel embauché).</li> </ul>
Châteauroux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>On s'arrange entre nous pour les heures supplémentaires, on peut se remplacer. Quand la machine est en panne, on va sur une autre machine. On n'a pas de machine appropriée. C'est plutôt sympa cette polyvalence. Sinon, on n'a pas l'impression d'évoluer</i> » (ouvrier, femme, 10 - 15 ans).</li> <li>- « <i>Communiquer, échanger en interne</i> » (employé-technicien, homme, 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>Le travail en équipe</i> » (cadre, homme, ancienneté 5 – 10 ans).</li> <li>- « <i>Il y a beaucoup de collaboration pour la transformation du site</i> » (cadre, homme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>Chaque service pense à son service, on ne pense pas toujours au dernier maillon de la chaîne</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 20 – 25 ans).</li> <li>- « <i>On travaille tous ensemble, on est tous liés, on est tous clients internes, si on ne travaille pas bien ensemble, le client va le ressentir</i> » (employé-technicien, femme, ancienneté 5 – 10 ans).</li> <li>- « <i>Ce week-end les clients voulaient des pièces, on a souvent des retards, on m'a demandé de venir le samedi, je le fais pour l'usine et les clients qui doivent être livrés en temps et en heure</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 10 – 15 ans).</li> </ul>

Albi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>C'est collaborer entre services, entre équipes, l'échange</i> » (agent de maîtrise, homme, ancienneté 0 - 5 ans).</li> <li>- « <i>L'esprit d'équipe</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>J'ai deux personnes en dessus de moi, c'est de dire les choses, parfois on ne peut pas être d'accord, on s'explique. Parfois, j'ai des choses à dire aussi, on m'écoute, c'est un échange.</i> (ouvrier, homme, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « <i>Entre les cadres, on a des réunions quotidiennes, il y a une bonne équipe. On est polyvalents, il y a de l'échange entre le bureau d'étude, la presse et la qualité, je gère depuis longtemps la production, c'est comme ça on arrive à faire le lien, sinon, on a le phénomène comme à Lucé, c'est toujours la faute de l'autre</i> » (cadre, homme, ancienneté 20 – 25 ans).</li> </ul>
Puget-Sur-Argens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>Avoir la même mentalité de travail en binôme</i> » (ouvrier, femme, ancienneté 0 – 5 ans).</li> <li>- « <i>La bonne cohésion</i> » (ouvrier, homme, ancienneté 20 – 25 ans).</li> <li>- « <i>On voit les gens pessimistes, qui resassent beaucoup, qui ne voient que le négatif. Il ne faut pas rassembler ces personnes, car elles entretiennent le noyau</i> » (agent de maîtrise, femme, ancienneté 10 – 15 ans).</li> <li>- « <i>Ici, on a le droit à l'erreur. Il n'y a pas la culture de la peur. On nous donne confiance. C'est la force de Hydro</i> » (employé-technicien, homme, nouvel embauché).</li> </ul>

Ce sont les notions de travail d'équipe, d'entraide, de communication et de cohésion qui reviennent dans les entretiens. Certains témoignent d'une entraide et d'équipes soudées « *On s'arrange entre nous pour les heures supplémentaires, on peut se remplacer. Quand la machine est en panne, on va sur une autre machine. On n'a pas de machine appropriée. C'est plutôt sympa cette polyvalence. Sinon, on n'a pas l'impression d'évoluer* » relate une opératrice de Châteauroux. A ce stade de la recherche, nous remarquons la corrélation de la polyvalence avec le sentiment d'évoluer. La même opératrice nous témoigne plus tard dans l'entretien qu'elle a été augmentée et qu'elle se sent plus incluse depuis lors.

Au niveau du groupe, le problème se situe sur la rétention des femmes dans les ateliers.

Comme énoncé dans la méthodologie, nous avons observé une vidéo qui circule à l'occasion de la Journée Internationale des Femmes 2022 sur les réseaux sociaux interne du Groupe dans laquelle la Vice-Présidente People, Communications & Sustainability en Norvège témoigne du fait que les femmes dans les services de production restent en moyenne deux ans moins longtemps que les hommes chez Hydro : « *we are able to some extent attract women but they don't enjoy the work as much and they don't feel included* ». (annexe 3) Un an plus tôt, soit en 2021, elle souligne dans une interview publiée sur LinkedIn le fait que les femmes sont rassembleuses et collaboratives et que Hydro a besoin de ces compétences. Selon elle, un management féminin attire d'autres femmes dans l'entreprise : « *I don't know if this is scientifically proven, but I find that women are often more willing to help and able to collaborate, and those are skills we need more of. What is a fact is that women recruit more often than*

*man, so by choosing a woman you will most likely open the door to more competent women in your teams<sup>102</sup>».*

Les entretiens révèlent que la solidarité, la camaraderie ouvrière à l'intérieur du service est présente dans les ateliers. En revanche, « *il n'y a pas assez d'entraide entre les équipes, chacun prêche pour sa propre paroisse* » et s'il n'y a pas une personne coordinatrice qui fait preuve de l'ancienneté ou de la polyvalence nécessaire pour gagner du respect auprès d'une population « soudée », il sera plus difficile de recueillir des données factuelles dans les services et entre les services : « *entre les cadres, on a des réunions quotidiennes, il y a une bonne équipe. On est polyvalents, il y a de l'échange entre le bureau d'étude, la presse et la qualité, je gère depuis longtemps la production, c'est comme ça on arrive à faire le lien, sinon, on a le phénomène comme à Lucé, c'est toujours la faute de l'autre* ». Il a été rapporté à plusieurs reprises, notamment également pendant les entretiens préliminaires, que remonter aux sources en cas de dysfonctionnement s'avère parfois compliqué.

Globalement, les entretiens ont relevé que le management est bienveillant : « *pour moi, le plus important, c'est le respect et l'honneur. J'ai vu que ma hiérarchie incarne ces valeurs mais ce n'est pas forcément le cas partout dans l'atelier. Les valeurs entre collègues ne sont pas toujours mesurées* ». Certains témoignages caractérisent le management inclusif : « *ici, on a le droit à l'erreur. Il n'y a pas la culture de la peur. On nous donne confiance. C'est la force de Hydro* ». Les groupes de travail émanant du top management ayant pour but de rassembler les idées venant du terrain démontrent également une relation positive avec le climat éthique bienveillant : « *Il y a beaucoup de collaboration pour la transformation du site* ».

A l'inverse, d'autres témoignages démontrent des lacunes au niveau de l'engagement individuel : « *On voit les gens pessimistes, qui resassent beaucoup, qui ne voient que le négatif. Il ne faut pas rassembler ces personnes, car elles entretiennent le noyau* ». Mais là encore, l'attitude des managers démontre qu'il y a un impact positif sur le climat social : « *Je pense qu'on est dans la bonne tendance. On a failli être vendu, puis un nouveau directeur d'usine a été nommé, on a regagné de l'argent. Le nouveau directeur d'usine est toujours encourageant, il donne envie, il donne vite les réponses* » (Cadre, femme, ancienneté 15 – 20 ans, Puget-Sur-Argens).

---

<sup>102</sup> Lien vers : <https://www.linkedin.com/pulse/my-best-advice-choose-woman-erika-ahlqvist/>.

#### 3.3.1.4. L'égalité salariale dans un lieu de travail inclusif : évolution au mérite

Pendant les entretiens préliminaires, certains nous rapportaient que « *le salaire est le nerf de la guerre* ». Un cadre argumentait, en se référant à la pyramide de Maslow, que les besoins d'appartenance à une entreprise ne pourraient pas être accomplis tant que les besoins physiologiques, en l'occurrence un salaire digne qui nourrit la famille contre un travail posté qui impacte le sommeil et la vie sociale, ne sont pas satisfaits. Dans cette perspective, nous nous sommes posé la question de savoir dans quelle mesure les collaborateurs sont satisfaits de leur salaire. D'après notre enquête, une minorité des participants évoque une politique salariale disparate, pas claire. Cela a été constaté au moins une fois dans chaque usine : à Lucé, on évoque que « *Chez Hydro, les salaires ne sont jamais pareils, c'est un problème. Il y a des gens qui travaillent plus que les autres, et qui sont moins rémunérés que les autres. Parfois la différence est énorme* » (ouvrier, homme, ancienneté 15-20 ans, Lucé).

A Châteauroux, « *Je l'ai su quand il y avait des nouveaux embauchés qui gagnaient plus que moi, je trouvais cela décourageant et je me suis demandé pourquoi tant de différence ? Les gens parlent quand même entre eux des inégalités au niveau des salaires. Mais, j'ai été augmentée et depuis lors, je me sens plus valorisée* » (ouvrier, femme, ancienneté 10-15 ans, Châteauroux).

A Albi, « *Quand on est qualifié, le taux horaire, ne convient pas (...) On n'encourage pas celui qui travaille plus vis-à-vis l'autre qui travaille moins* » (agent de maîtrise production, homme, ancienneté 5 – 10 ans, Albi). A Puget-Sur-Argens, « *Il n'y a pas un salaire égal* » (ouvrier, femme, ancienneté 0 – 5 ans, Puget). Ces témoignages identifient donc un espace de pensée où les différences de traitement entre ouvriers sont centrales.

Les ressources humaines nous affirment que les augmentations individuelles peuvent avoir lieu en cas de changement de poste ou en cas de réajustement salarial si un collaborateur serait trop faible niveau de la rémunération. De plus, il y a le cas où une augmentation individuelle peut être accordée à cause d'une bonne performance. Dans ce cas, l'augmentation est accordée au mérite. Enfin, les augmentations chez Hydro sont laissées à la libre appréciation des managers et les propositions sont validées par les ressources humaines.

Les témoignages révèlent les avantages et les limites du système actuel des augmentations individuelles. Ce système permet de récompenser l'effort des ouvriers ou des employés les plus productifs et les plus performants. De cette manière, Hydro peut retenir les salariés les plus compétents, les plus engagés et les plus motivés sur un marché d'emploi en tension. Or, ce système peut également créer un sentiment d'inégalité et d'injustice au sein des ateliers et des tensions. Notre enquête confirme un sentiment de découragement chez les plus anciens dont le salaire n'aurait pas été réajusté. « *Parfois la différence est énorme. La prime de L'ancienneté s'arrête à 15 ans. Beaucoup*

*de gens demandent d'augmentation. Il y a pas mal de gars qui vivent cette injustice. A la presse parfois il y a des écarts énormes, pour la même galère, le gars court tout le temps. Sur le terrain, on rajoute des tâches, on est polyvalent, on est cariste, pontier. On nous a déjà répondu qu'il y a des augmentations qui ont été loupées. Même deux jeunes qui arrivent, sont payés différemment. Il n'y a vraiment pas un salaire qui est égal » (ouvrier, homme, ancienneté 15-20 ans, Lucé).*

Dans le rapport annuel du Groupe au titre de l'exercice 2021<sup>103</sup>, nous constatons que Hydro travaille sur le projet d'égalité salariale depuis 2020 en cartographiant les salariés. En 2022, le Groupe a pour objectif de structurer les familles de métier (*job family structure*<sup>104</sup>) et le niveau des compétences requises (*job level structure*) et de déterminer à quelle famille appartient un métier. Dans cette perspective, c'est le métier occupé par l'individu qui est cartographié et non l'individu. Le Groupe souligne que les salaires devraient être alignés sur le marché d'emploi local sans pour autant être le *leader* sur le marché. De plus, selon les principes de bonne gouvernance, la rémunération doit être holistique, transparente, juste et objective. Elle sera déterminée selon la performance, le niveau de formation et d'expérience professionnelle.

Formellement, il existe des règles d'attribution des salaires et des coefficients. La polyvalence fait partie intégrale de la politique RH locale et est un critère d'évolution. Mais les témoignages révèlent qu'il y a des incompréhensions sur sa définition. Les ressources humaines définissent la polyvalence selon des critères de compétences saisissables mais pour l'ouvrier qui dit « *je ne suis pas assez payé pour ma polyvalence. Pourtant, je suis investi et toujours à disposition* » (ouvrier, homme, ancienneté 15-20 ans, Lucé), la critère de polyvalence est pensé comme une attitude professionnelle ou une idée de travail bien fait qui justifie une augmentation salariale.

Nous avons observé que le projet de cartographie des métiers est en cours à Albi et que ce site a d'ores et déjà mis en place des procédures permettant d'évaluer les compétences moyennant des descriptifs de tâches (*job family structure*) et des classifications de niveaux requis (*job level structure*).

Les responsables RH de Châteauroux et de Lucé mettent en avant que les ouvriers peuvent évoluer d'un coefficient après avoir acquis trois compétences (p.ex. étireur, empileur, scilleur) sans que cette évolution entraîne une augmentation. Le changement de coefficient est dans ce cas un moyen de valoriser et de reconnaître les compétences acquises par le salarié. A l'inverse, le salarié peut obtenir une augmentation sans changer de coefficient. Il est également possible que l'augmentation individuelle vienne changer le coefficient, l'échelon ou le statut mais cela n'est donc pas automatique.

---

<sup>103</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/globalassets/06-investors/reports-and-presentations/annual-report/rdmar21/annual-report-2021-eng.pdf>, p. 106 – 110.

<sup>104</sup> Ibid.

En quelque sorte, nous en déduisons qu'il existe une échelle de mérites qui sont donnés en fonction de l'ancienneté de l'ouvrier, des nouvelles tâches à effectuer et de la polyvalence.

A titre d'exemple, le jeune ouvrier ayant commencé en tant qu'étireur peut évoluer vers le poste de coordinateur de presse et obtenir, in fine, une augmentation et changement de statut. Concrètement, un ouvrier qui a une progression rapide pourrait gravir les niveaux et les coefficients au détriment d'autres critères comme l'ancienneté. Nous précisons que les niveaux d'emploi se composent de neuf niveaux dont les niveaux de 1 à 3 couvrent les opérateurs.

Les témoignages des professionnels des ressources humaines révèlent qu'il existe des critères permettant de prendre en compte le parcours de chacun dans l'usine. De cette manière, le système devrait pouvoir créer un climat de travail inclusif. La littérature nous confirme que les ouvriers ne font pas allusion au montant de leur salaire ni au pouvoir d'achat lors d'une enquête. En revanche, les réponses portent principalement sur l'attribution des coefficients, les augmentations et les différences dans l'usine. « La catégorie « différences de salaires » s'applique à tous dans l'usine, elle pense les différences « justes », « injustes » dans l'usine et cherche à instaurer une logique tout aussi « juste » de l'attribution des augmentations de salaires et de coefficient. Dans cette optique, elle soutient une multiplicité de critères dont certains sont contradictoires<sup>105</sup> ». Serait-il alors plus approprié d'employer le terme équité salariale au lieu de l'égalité salariale ? En effet, dans le contexte de diversité et inclusion, il y a lieu de valoriser les différences et les compétences de chacun. Dans cette perspective, un salaire ne peut jamais être égal. Rappelons que la notion équité évoque la notion de justesse à laquelle la maison-mère réfère. Elle implique un traitement égalitaire en tenant compte du fait que chaque individu se distingue par ses expériences antérieures, ses compétences ou sa performance au travail.

### **3.3.2. Deuxième hypothèse : des dispositifs d'intégration et de formation aux métiers de l'usine permettent d'attirer et retenir la jeune génération**

Ce point a pour but de répondre à notre deuxième hypothèse : la relation entre la diversité et inclusion et le recrutement des jeunes pour compenser les départs en retraite. Or, nous avons vu que le secteur de la métallurgie peine à recruter des ouvriers qualifiés et des techniciens à cause d'une image dégradée de son secteur et d'une méconnaissance des métiers. Forcément, les jeunes perçoivent l'industrie comme étant un secteur vieillissant dont les métiers n'ont pas évolué depuis des décennies. Souvent ils ignorent les changements technologiques qui touchent les procédés de production.

---

<sup>105</sup> Marianne HERARD. « Que pensent les ouvriers de leur salaire ? ». *Ethnologie française*, 2001/3 (Vol. 31), p. 434-435. DOI : 10.3917/ethn.013.0431. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2001-3-page-431.htm>.

Pendant les entretiens préliminaires, certains cadres évoquent qu'« *il n'y a plus de lycées techniques* » et que pour autant « *les jeunes veulent tout de suite évoluer* ».

Les résultats des entretiens conduisent à identifier deux principaux apports :

- La nécessité du développement du tutorat et de la transmission du savoir-faire.
- L'intégration des attentes des nouvelles générations.

### **3.3.2.1. La nécessité du développement du tutorat et de la transmission du savoir-faire**

Nous avons étudié le rapport sur l'égalité professionnelle pour les entités HELC et Albi et nous constatons qu'il n'y a pas suffisamment de données sur les contrats de formation en alternance ou professionnalisation. En revanche, les entretiens préliminaires révèlent que la formation en binôme est établie dans les ateliers sans pour autant parler de fonction tutorale au sens de la loi du 4 mai 2004.

*« La loi du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie professionnelle consacre différentes mesures pour développer l'exercice de la fonction tutorale en entreprise. (...) Elle reconnaît que des salariés expérimentés puissent être choisis comme tuteurs, afin de favoriser un partage de compétences au sein de l'entreprise entre différents collectifs de travail, jeunes et seniors, personnes qualifiées et en recherche de qualification<sup>106</sup> ».*

Or, les quatre sites ont besoin d'anticiper les départs à la retraite d'une part et de former les nouveaux arrivants d'autre part. Si l'âge moyen oscille entre 40 et 45 ans avec une ancienneté moyenne de 15 ans pour les trois entités, 35 ouvriers ont entre 55 et 59 ans et 7 plus que 60 ans pour l'entité HELC. Les entretiens individuels mettent en évidence la formation aux métiers et l'intégration des nouveaux embauchés au climat social. Les sites d'Albi et de Puget-Sur-Argens ont des parcours d'intégration plus avancés que les sites de Lucé et Châteauroux. A Albi, le parcours d'intégration s'articule de la manière suivante : dès le premier jour, il y a une journée d'accueil avec une visite à l'atelier et une explication des différentes étapes de la production. Ensuite, ils intègrent leur poste et un tuteur ou un binôme est désigné qui forme le nouvel arrivant au métier. Il est intéressant de noter que le tutorat peut être instauré comme dispositif d'intégration en dehors du cadre réglementé de l'apprentissage. Des parcours de formation sont proposés en partenariat avec l'agence de recrutement. Pour les autres sites, le dispositif d'intégration est moins organisé : « *aujourd'hui on accueille les gens beaucoup mieux...on prend plus de temps mais ce n'est pas structuré... ce qui n'est pas toujours facile c'est prendre de temps pour le nouvel arrivant* » (cadre, homme, ancienneté 5 – 10 ans, Châteauroux).

---

<sup>106</sup> Agnès FREDY-PLANCHOT. « Reconnaître le tutorat en entreprise ». *Revue française de gestion*, 2007/6 (n° 175), p. 23. DOI : 10.3166/rfg.175.23-32. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-23.htm>.

D'abord, notre recherche démontre qu'il y a une différence d'approche entre le savoir théorique et le savoir pratique. Les procédures sont identifiables, repérables, objectivées et concernent des savoirs formalisés tandis que le savoir-faire est un savoir empirique, transformé du savoir théorique pour en faire un propre savoir, un savoir indissociable de l'individu. Plusieurs témoignages confirment le fait que le savoir-faire n'est pas une connaissance figée mais plutôt le résultat d'un processus permanent de construction et de reconstruction<sup>107</sup>.

La complémentarité de ces deux éléments n'est pas toujours prise en compte dans les ateliers : « *le transfert du savoir-faire n'est pas du tout géré dans mon service ni dans l'atelier. Ils ont tout dans la tête, ils marchent tous à la mémoire, il y a beaucoup de compétence qui parte quand ils partent. Il faudrait créer des procédures au niveau des responsables. J'essaie d'écrire mes procédures pour me souvenir de mes tâches à effectuer* » (employée-technicienne, femme, nouvel embauché, Lucé).

« (...) *Tout est dans la tête des gens, on n'a pas d'écrit, ni de standard. A mon niveau, je crée des procédures au fur et à mesure au cas où quelqu'un d'autre devrait reprendre mon travail* » (cadre, femme, ancienneté 0 – 4 ans, Lucé).

En fonction des équipes, le transfert du savoir-faire ne s'opère pas toujours sans difficultés. En particulier, il est plus difficile d'être formé sur des postes individuels du fait qu'il n'y a pas la disponibilité des collègues. Cette indisponibilité est essentiellement liée au fait que les ouvriers ressentent une pression sur la production : « *je vois des intérimaires arriver, ce sont les opérateurs qui les forment. Je trouve que c'est dommage que les responsables ne le fassent pas. Ils devraient prendre plus de temps pour expliquer. Ce n'est pas vraiment le travail de l'opérateur. Cela coupe dans l'élan de la production. J'ai un quota à faire (...) Lorsque je suis arrivée, on m'a expliqué le poste. Je prenais un cahier et je prenais des notes pour ne pas embêter quelqu'un* » (ouvrier, femme, ancienneté 10 – 15 ans, Châteauroux).

Le problème de disponibilité existe aussi bien dans les ateliers que dans les bureaux : « *j'ai eu un tuteur mais il n'y avait pas de disponibilité. Les appels arrivaient chez moi. C'était envahissant. J'ai perdu du temps à chercher les informations. Pour résoudre un problème qui prend 5 minutes, j'ai pris 30 minutes* » (Employé-technicien, homme, nouvel embauché, Châteauroux). Or, dans ce cas, il s'agit plutôt d'un dispositif d'intégration qui révèle des lacunes organisationnelles plus que de la transmission du savoir-faire.

Autre exemple de la discordance qui émerge entre les enjeux d'intégration pour le nouvel arrivant et les impératifs opérationnels pour les anciens : « *on ne m'a pas accordé un tuteur mais je suis tombé*

---

<sup>107</sup> Jean-Louis BOUTTE. « Transmission de Savoir-Faire. Réciprocité de la relation éducative expert-novice ». *L'Harmattan*, p. 53-98, 2007. Lien vers : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01443997/document>.

*sur un parc avec les mêmes machines et quelqu'un de très pédagogue (...). Grâce à cela, j'ai gagné en autonomie » (ouvrier qualifié, homme, intérimaire, Châteauroux). En effet, dans la première partie de cette citation, le participant a l'air de dire que cela dépend de la capacité pédagogique des ouvriers alors que plus tard dans l'entretien il constate que les ouvriers ne montrent pas toujours la bonne volonté de transmettre. Or, le savoir tacite que les anciens ont sur certaines machines s'avère nécessaire d'être partagé avec le collectif : « on ressent que les anciens qui gardent le savoir pour eux, les bons tuyaux pour eux (...) On n'explique pas toujours le fonctionnement de la machine, on doit parfois changer l'huile, cela est marqué avec une étiquette sur les machines plus modernes et celui qui est curieux va le remarquer. On répond parfois, « j'ai mes techniques » parfois c'est s la bonne guerre. La benne à coupeaux, les anciens laissent la déborder par exemple » (ouvrier qualifié, homme, intérimaire, Châteauroux). Ce témoignage démontre alors que les anciens ne sont pas toujours prêts à partager leur savoir avec autrui ou à accepter d'en perdre l'exclusivité<sup>108</sup>.*

De plus, lorsque l'ancienne génération a des préjugés sur la jeune génération, elle ne semble pas prendre en compte que le tutorat s'inscrit dans la transmission et d'aide à l'acquisition d'un métier. En effet, le savoir empirique ne s'acquiert qu'en cumulant les expériences : « il y a des anciens, ils sont un peu dépressifs, lassés. On travaille déjà dur, si le jeune ne comprend pas facilement... s'il a un problème de perception...qu'on doit arrêter la machine. Cela nous amène du stress (...) Les anciens ont des bons comportements, les valeurs sont ancrées dans notre tête. Le jeune, il faut l'encadrer avec gentillesse. Il y en a qui ont de la maturité quand même. (...) Les jeunes qui souhaitent rester, sont prêts à entendre les consignes et la politique de l'entreprise ». (ouvrier, homme, ancienneté 15 – 20 ans, Lucé). La deuxième partie de la citation porte sur l'intégration. Dans ce cas, la fonction de tutorat peut aussi être destinée à aider le nouveau collaborateur à se construire des repères et à favoriser sa socialisation au sein de l'entreprise<sup>109</sup>.

Toujours pour les postes en binôme, notre recherche révèle que la transmission du savoir-faire peut être aussi être fondée sur l'intercompétence à l'intérieur du groupe où le jeune est "sous le tutorat" des anciens : « je fais tourner les formateurs, pour monter qu'il y a des petites combines, petites astuces, des différentes mentalités » (agent de maîtrise, homme, ancienneté 30 – 35 ans, Châteauroux).

« Autre exemple d'une formation par un binôme : « il y a un tuteur, aussi bien pour la sécurité, que pour la production. Au bout d'une semaine, la personne est formée. L'intérimaire qui est susceptible de rester est accompagnée pendant 1 mois. Le tuteur, c'est titulaire de la machine. Le chef d'équipe

---

<sup>108</sup> Agnès FREDY-PLANCHOT, « Reconnaître le tutorat ... », op.cit., p. 24.

<sup>109</sup> Agnès FREDY-PLANCHOT, ibid, p. 25.

*peut aussi former, et c'est surtout lui qui va former au niveau de la sécurité* » (cadre, homme, ancienneté 20 – 25 ans, Albi).

À travers le double rôle d'intégration et de transmission de compétences, le tutorat entretient une filiation directe avec le système du compagnonnage, apparu vraisemblablement au XII<sup>e</sup> siècle et dont la vocation est d'assurer la transmission de savoirs et de savoir-faire de génération en génération. Le compagnonnage est « *un lieu de transmission de savoir, unissant savoir, savoir-faire et savoir être (de Castéra, 1998). Cette parenté nous amènera à définir le tutorat comme une approche pédagogique inductive, fondée sur une situation de travail accompagnée* <sup>110</sup> ».

### **3.3.2.2. L'intégration des attentes de la nouvelle génération**

Les témoignages précédents conduisent à deux principaux résultats : la difficulté pour l'ancienne génération de savoir expliciter ce qu'elle fait et à l'inverse l'activité de partage qui n'est pas en soi naturelle. « *La rétention d'information, source de pouvoir, est-elle, au contraire, une prédisposition naturelle de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977)* <sup>111</sup> ».

Or, le tutorat vu sous l'angle de la diversité et l'inclusion suppose un état d'esprit basé sur le respect, le partage, l'échange et l'ouverture d'esprit pour en tirer tous les bénéfices. Il s'avère également un excellent dispositif pour créer du lien intergénérationnel.

Nous savons de la jeune génération qu'elle entretient un rapport différent au travail. Elle a besoin de se sentir incluse et sa fidélité à l'entreprise va dépendre du niveau de l'implication qu'elle peut apporter à l'organisation : « *les anciens ont le savoir-faire mais vont au feeling. Les jeunes ont besoin d'analyser d'où vient le problème pour résoudre le problème de façon pérenne. La jeune génération essaie de comprendre d'où vient le problème pour le résoudre alors que l'ancienne génération est réactive pour trouver la solution à l'instant T sans chercher la cause.* (Cadre, femme, ancienneté 0 – 5 ans, Lucé). Ce témoignage démontre que la complémentarité des savoirs théoriques et des savoirs pratiques pourraient créer une nouvelle dynamique d'interaction entre l'ancienne et la jeune génération. Par exemple, afin que le tutorat puisse se déployer avec succès, les jeunes vont écouter les anciens qui ont beaucoup d'expérience de terrain et les jeunes qui ont une formation ou expérience professionnelle antérieure, en adéquation avec les pratiques opérationnelles de l'usine, pourraient partager leurs connaissances avec le collectif.

Au-delà de l'encadrement de la fonction tutorale qui devrait être mis en place pour instaurer la confiance entre l'ancienne et la jeune génération, un transfert des compétences à double sens sous

---

<sup>110</sup> Agnès FREDY-PLANCHOT, *ibid*, p. 24.

<sup>111</sup> Agnès FREDY-PLANCHOT, *ibid*, p. 27.

forme d'un « tutorat inversé » pourrait s'installer naturellement afin que le jeune se sent plus inclus, plus écouté. Dans cette perspective, nous rappelons l'expression que la maison-mère a utilisée lorsqu'elle a annoncé sa stratégie diversité et inclusion : « *it's not about counting the numbers, it's about making the numbers counted* ».

Lorsque le dispositif d'intégration, indépendamment sous la forme de tutorat ou de transmission du savoir-faire, n'est pas organisé, notre recherche révèle que les jeunes cherchent spontanément à développer la coopération intergénérationnelle : « *J'aurais voulu un parcours d'intégration avec à minima une visite aux autres services (...) Aujourd'hui encore, je ne connais pas encore tous mes clients internes. J'étais sur le chapeau de roue tout de suite. Il y avait beaucoup de travail, beaucoup de retard (...) j'ai juste mon responsable hiérarchique avec qui je suis en étroite collaboration et à qui je peux tout demander. J'ai beaucoup de soutien de mon supérieur hiérarchique (...) Je vais toujours discuter avec la personne avec qui je vais travailler car le savoir-être est aussi important pour moi (...)* ». (Cadre, homme, nouvel embauché, Lucé). Le terme « *savoir-être* » cité dans la deuxième partie du témoignage démontre que le nouvel embauché cherche à construire ses repères et comment il peut se socialiser au sein de l'entreprise, comment il peut se familiariser aux us et coutumes pour s'y sentir intégré.

« *Au départ, il n'y a pas eu de période d'immersion. Il faudrait montrer les autres services pour connaître le client interne (...) J'ai dû m'imposer pour expliquer que j'ai ma façon de m'organiser dans le travail tout en respectant le travail et mon poste de travail. Cela a failli me déstabiliser* ». (Employé-technicien, homme, nouvel embauché, Châteauroux). Ce témoignage révèle une souffrance et un sentiment de ne pas être inclus ou écouté. A l'inverse, cette citation apporte également un élément intéressant sur la richesse de la diversité en entreprise. Elle peut apporter une croisée des connaissances acquises ailleurs aux connaissances déjà présentes dans l'usine.

Les citations suivantes confirment que la jeune génération cherche avant tout du sens au travail. « *Le travail est associé étymologiquement à l'idée de souffrance et de contrainte. Si l'individu passe le plus clair de son temps à travailler ou à chercher à travailler, rien d'étonnant à ce que celui-ci soit en quête de sens dans son travail*<sup>112</sup>». Comment donc trouver du sens au travail lorsque le travail à l'usine est associé à un travail pénible ?

« *Quand j'ai su quand ce sont des choses du quotidien par exemple les poteaux des feux rouges, cela m'a donné du sens au travail* » (Ouvrier, femme, ancienneté 0 – 5 ans, Puget-Sur-Argens).

---

<sup>112</sup> Caroline, ARNOUX-NICOLAS. « Chapitre 1. Qu'est-ce que le sens du travail ? », dans : *Donner un sens au travail. Pratiques et outils pour l'entreprise*, sous la direction de ARNOUX-NICOLAS Caroline. Paris, Dunod, « Ressources humaines », 2019, p. 3. Lien vers : <https://www.cairn.info/donner-un-sens-au-travail--9782100801107-page-3.htm>.

« Les ressources humaines essaient de mettre en place des entretiens pour savoir comment les intérimaires se sentent chez nous...est-ce alimentaire ?...ou est-ce parce qu'Hydro me plaît ? » (Cadre, homme, ancienneté 20 – 25 ans). Ce témoignage met en évidence que la fidélisation des salariés est devenue un enjeu stratégique des usines. Or, la jeune génération est à la recherche d'une diversité d'expériences « je ne viens pas que pour un chèque...c'est une question de diversité et de voir autre chose. Aujourd'hui, on consomme un boulot » (Employé-technicien, homme, ancienneté 2 – 5 ans, Châteauroux).

« J'ai vu la presse, la serti mais je n'ai pas fait tous l'usinage. J'aurais voulu un parcours où on me montre tous les postes. J'aime bien parler de mon travail et avoir une vision globale. J'aurais voulu une semaine d'intégration dans chaque service » (Ouvrier, homme, nouvel embauché, Albi).

Concrètement, créer du sens au travail, montrer la vision globale du processus de la fabrication, adopter une vision industrielle et de développement, rendre l'outil de production agréable, savoir donner des perspectives stimulantes, telles sont les attentes de la jeune génération résumées à travers cette citation : « les entreprises ne font pas assez d'efforts pour transformer cette image vieillissante. Il faut davantage industrialiser et baisser la manutention physique, créer une culture dont l'industrialisation du processus est perceptible » (Cadre, homme, ancienneté 0 – 5 ans, Albi).

« La polyvalence ne me gêne pas, c'est le jeu, mais parfois je vais ébavurer les pièces alors que je suis usineur. Vu les investissements à faire, je suis prêt à rester, s'il y a des évolutions... (...) il y a une barrière entre le groupe et les sites. Les politiques ne sont pas bien traduites au niveau local ». (Ouvrier qualifié, homme, intérimaire, Châteauroux).

Pour aider le nouvel arrivant dans son intégration, le principe du parrainage a été évoqué lors du groupe de travail « promouvoir l'intégration », son but étant de faciliter l'intégration d'un point de vue professionnel mais également dans son aspect plus social : « il faudrait désigner un référent, avec de l'ancienneté. (...) Les nouvelles personnes devraient avoir une autre personne que leur chef. Les personnes que j'ai eu comme référent à l'époque, ce sont des personnes avec qui j'ai pu naturellement créer des affinités... elles m'ont aidé à traverser cette épreuve. En général, on forme la nouvelle personne qui a cette capacité de former, d'accueillir, de rassurer » (Agent de maîtrise, femme, ancienneté 10 – 15 ans, Puget-Sur-Argens).

En effet, le parrainage et son corollaire le tutorat est une fonction qui permet « à la nouvelle recrue de prendre ses marques, avec l'aide d'un membre de l'entreprise connaissant bien celle-ci et qui s'emploiera à guider ses premiers pas : repérage de la culture de l'entreprise, de ses métiers,

*identification de l'organigramme, des personnes, des services, des styles... Au-delà du concept d'accueil, un processus d'intégration est visé par ce dispositif<sup>113</sup>».*

Enfin, la cohésion et la performance d'une équipe résultent d'une mixité et diversité des compétences : *« par rapport à mon expérience professionnelle, où cela fonctionne le mieux, c'est la mixité ...des jeunes, des moins jeunes, des personnes qui partent à la retraite...les anciens apportent de la zenitude, leur expérience de travail et de vie, s'il n'y a que des jeunes, il y a des conflits, de la concurrence »* (Cadre, femme, ancienneté 5 – 10 ans, Albi).

### **3.3.3. Troisième hypothèse : un lieu inclusif en termes de sécurité et d'ergonomie permet d'attirer la mixité dans les ateliers**

Notre enquête fait ressortir deux principaux éléments : les raisonnements stéréotypés et une culture de travail inclusive.

#### **3.3.3.1. Les raisonnements stéréotypés**

Notre enquête révèle que les quatre usines ont fourni des efforts au niveau du matériel afin que le poste de travail soit accessible à un homme ou une femme. Les résultats mettent l'importance de l'ergonomie en évidence, mais dans les mentalités il persiste l'idée qu'utiliser les bras, cela va plus vite. Ainsi, le raisonnement d'un ouvrier lorsque nous lui demandons si son travail peut être effectué par une femme : *« Si on travaille à la scie, à la traction ou à la presse, parfois on se trouve dans une situation où il faut utiliser des muscles. (...), à la sortie le profilé, on dirige la filière pour la mettre sur les rouleaux, (...) quand il y a de la lourdeur, les rouleaux patinent. Tout ce qui ne marche pas très bien, c'est à nous donner de la force. (...) Après, c'est un esprit d'équipe, si le collègue masculin veut bien aider la femme, c'est possible mais il faut être conscient de la difficulté du travail »* (ouvrier, homme, ancienneté 20 – 25 ans, Lucé). La citation démontre que les hommes identifient ce qui devrait être propre aux tâches masculines : la pénibilité, la force, les travaux qui demandent un effort physique important. La deuxième partie de la citation démontre l'acceptation par l'homme de la mixité dans les ateliers à condition que l'homme aide la femme dans les gros travaux.

En revanche, les pensées sur la répartition du travail dans l'usine ne sont pas unifiées. Un jeune ouvrier souligne qu'un poste exigeant physiquement ne devrait pas être consciemment ou inconsciemment associé à un homme : *« Il y a des femmes plus costaudes que les hommes. (...) Il y des ponts mais avec*

---

<sup>113</sup> Agnès FREDY-PLANCHOT, « Reconnaître le tutorat ... », op.cit., p. 25.

*la cadence, il n'y a pas toujours le temps de prendre les bons outils » (ouvrier, homme, ancienneté 0 – 5 ans, Albi).*

L'analyse des énoncés montre qu'à propos de la division sexuelle du travail, il y a une multiplicité des opinions. Si nous sommes d'accord sur le fait que l'usine est perçue comme un domaine à prédominance masculine, certaines femmes considèrent que le travail dans l'usine n'est pas subordonné au genre. Elles conçoivent que leur travail puisse être fait indifféremment par un homme ou une femme. Or, nous noterons dans la deuxième partie de la citation que la femme soutienne qu'elle doit se comporter comme un homme : « (...). *Même si je travaille à la table 2, et il y a les profilés lourds qui arrivent, les chefs de groupes m'envoient sur la table 13 et interchangent. Je dis toujours de vouloir essayer quand même (...) Une femme peut travailler à la presse, à la filière aussi, d'ailleurs j'ai fait du polissage, j'aide à rectifier les longueurs... j'ai mon permis pontier... j'ai mon permis gerbeur. Mais une femme doit avoir du caractère...il faut ressembler à un homme...il ne faut pas prendre la mouche. Quand cela devient trop lourd, il faut remettre la personne en place » (ouvrier, femme, ancienneté 15 – 20 ans, Lucé).*

Là encore, l'homme évoque la pénibilité du travail dans l'usine et que les femmes doivent intégrer les codes masculins ou les avoir de façon innée pour prendre leur place dans l'usine. A l'inverse, la deuxième partie de la citation démontre qu'une femme apporte de la « sérénité » dans un univers masculin que le participant suggère « hostile » : « *Il y a des moments où on porte du poids. Les femmes qui travaillent dans les ateliers, on ne va pas se mentir...elles ont la mentalité de bonhommes mais c'est agréable de travailler avec des femmes, cela apporte plus de la sérénité » (ouvrier niv. 3, homme, ancienneté 15 – 20 ans, Albi).* Ce témoignage révèle le risque d'un environnement trop centré sur les hommes, l'usine comme lieu de l'entre-soi masculin, les hommes qui par leur style de communication marquent leur territoire, la virilité, la compétitivité. En dépit de la répartition sexuée du travail, l'homme a cette volonté d'instaurer une ambiance plus saine dans l'usine. Nous l'avons dit, dans la complémentarité femme-homme au travail, la femme est orientée vers l'humain, l'homme vers la production.

Dans cette optique, nous avons constaté un mid-management bienveillant et soucieux de la pénibilité du travail qui soutient son collectif de travail. Si l'organisation permet de mixer les emplois et de mettre des femmes sur les « postes d'hommes », l'inverse ne semble pas encore accepté par le collectif. Il reste des biais inconscients par rapport aux tâches qui n'incomberaient qu'aux femmes : « *A la presse, tout est automatique pour étirer. Que cela soit un homme ou une femme...on appelle la maintenance s'il y a un problème. Pour régler les filières (correcteur), étirer les bars, mettre la filière sur presse, c'est la machine. On appelle le chef d'équipe pour mettre la barre droite ou la maintenance, je les interdits de tirer au-delà 5kg. Je dis stop...on arrête...on prend le temps de le faire. Le plus*

*compliqué dans notre travail, c'est le rythme en 4 x 8, après on ne force pas. (...) Mettre du personnel féminin à la presse, cela ferait du bien pour le 5S, pour embellir notre travail... de garder le poste propre, de garder les balais en un seul endroit par exemple. Au niveau de la communication ce n'est pas pareil non plus, un rapport de la presse peut être écrit à la main, c'est plus soigné si le travail est fait par une femme qui est plus perfectionniste que l'homme qui veut toujours produire, toujours aller plus vite »* (Cadre, homme, ancienneté 20 – 25 ans, Albi). A l'inverse, ce témoignage démontre la corrélation entre la mixité et la performance dans l'usine, où la communication, un environnement propre et sécurisé est bénéfique à l'ensemble de l'équipe. Le 5 S provient des 5 verbes d'action japonais résumant les tâches essentielles à mener pour améliorer son environnement<sup>114</sup> : débarrasser, ranger, nettoyer, maintenir de l'ordre, être rigoureux.

Or, un manager se heurte à l'incompréhension des ouvriers qui se voient attribuer des tâches voire des corvées domestiques « réservées » aux femmes : « *Pour le 5S, j'ai acheté des aspirateurs portables, j'ai eu le réflexe, je n'ai fait pas le ménage chez moi, donc je ne fais pas ici. On fait faire par l'intérimaire* » (Cadre, femme, ancienneté 5 – 10 ans, Albi).

Enfin, pour les postes plus qualifiés, notre enquête confirme à la fois le faible taux de sortie de jeunes filles des diplômes techniques et le fait que peu de femmes postulent à des postes techniques dans l'atelier : *(...) Pour les femmes, s'il n'y a pas de CV de femmes, on ne peut pas les recruter. J'ai fait mécanique/électrique en alternance. Au BAC S, j'étais la seule fille, car pris l'option technologie industrielle. (...) Depuis les 20 ans que travaille, je vois quand même de l'évolution. Il y a moins de machisme* » (Employé-technicien, femme, nouvel embauché, Lucé).

*Il y a beaucoup de femmes qui ne pensent pas aller travailler dans l'industrie. On ne les montre pas. C'est souvent ceux et celles qui sont en difficulté à l'école qui s'orientent vers l'industrie. L'industrie a une image ; c'est lointain, c'est inaccessible ou on n'est pas bon à l'école. Les élèves ne connaissent pas l'apprentissage. C'est un cursus totalement différemment. France après le 3<sup>ème</sup>, on va au Lycée* (Cadre, homme, nouvel embauché, Lucé).

### **3.3.3.2. Vers un lieu de travail inclusif**

Sous l'impulsion de la maison mère, Hydro Extrusion France célèbre la Journée internationale des femmes le 8 mars. « *Je suis fière de travailler chez Hydro. Pour la journée de la femme, j'ai eu une fleur... j'en ai parlé autour de moi* ». (ouvrier, femme, ancienneté 15 – 20 ans, Lucé). Nous avons observé sur la fleur un message épinglé #IndustriElles<sup>115</sup>, une initiative ayant pour objectif de mobiliser les hommes et les femmes de l'industrie pour qu'ils agissent en faveur de la mixité du secteur industriel. Cette

---

<sup>114</sup> Lien vers : <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/methode-5s.htm>.

<sup>115</sup> Lien vers : <https://www.semaine-industrie.gouv.fr/industrielles>.

initiative de la part de la direction d'usine est une opération de communication discrète mais qui fait son effet tant à l'interne qu'à l'externe.

Les témoignages confirment que les quatre usines portent une attention à la réduction de la pénibilité des postes tant normative qu'organisationnelle. La majorité des postes sont adaptés ergonomiquement et permettent autant aux hommes qu'aux femmes d'y travailler sans trop de difficulté : « *Tout est mis en place pour que le poste soit effectué par un homme ou une femme. Il y des tables élévatoires, des treuils, des chèvres et si le travail ne peut pas être fait tout seul, les collègues viennent aider. (...)* » (employé-technicien, femme, nouvel embauché, Lucé). Nous observons également les améliorations : « *A l'époque, il y avait des marches pied, maintenant il y a des deux ascenseurs à chaque côté des profilés, qui font monter le palonnier* ». (ouvrier niv. 3, homme, ancienneté 10 – 15 ans, Albi).

A l'inverse, notre enquête démontre que certains postes de travail, probablement « conçus pour les hommes » n'ont pas encore été adaptés à la morphologie de la femme : « *Il y a beaucoup de progrès mais... suivant la taille des gens, il faut avoir les bras en l'air...moi, je suis petite...pour moi travailler sur une table d'emballage... pour rattraper le papier c'est un peu haut* » (Agent de maîtrise, femme, ancienneté 25 – 30 ans, Albi).

En revanche, les femmes quitteraient leur poste plus rapidement lorsque le travail devient pénible : « *Dans mon atelier, je n'ai pas de tables élévatoires. Le U pèse 18 kg. J'ai déjà cassé quatre femmes dans mon atelier. Déjà pour les hommes, il n'y pas suffisamment d'ergonomie sur certains postes de travail. Ce qui est dur, c'est la cadence et les gestes répétitifs... Le rythme du 4 x 8, physiologiquement c'est très dur... ils piétinent toute la journée sur place* » (Cadre, femme, ancienneté 5 – 10 ans, Albi).

Il y a le même constat pour un autre site sur le même poste, c'est-à-dire à l'emballage. Historiquement les femmes sont affectées aux postes d'emballage et de parachèvement dans l'usine, les tâches à la presse étant « réservées aux » hommes. Or, il s'agit d'un biais de perception sur quelle tâche peut être effectuée par une femme ou pas. Ce n'est que depuis peu que Châteauroux et Lucé ont intégré une femme à la presse, un poste plus technique, plus valorisant que le poste de l'emballage où les tâches sont plus manuelles. L'emballage est également le poste que les jeunes occupent avant d'évoluer vers un autre, c'est-à-dire des jeunes qui viennent d'un secteur autre que l'industrie comme l'hôtellerie ou la boulangerie. Ce constat démontre que les tâches inhérentes à l'emballage, moins qualifiantes, sont plus associées à la féminité. Les profilés y sont « enrubannés » ou « emballés ». La presse renvoie à la machinerie lourde, à la masculinité. De plus, il faut être qualifié pour être conducteur de presse. Or, nous savons que peu de femmes ont été formées aux métiers de l'industrie. Le fait que les femmes soient affectées aux postes moins qualifiés, plus manuels a potentiellement un impact sur la rétention

des femmes. Si ces dernières n'ont pas pour but de briser un plafond de verre, elles cherchent tout de même à effectuer un travail avec moins de fatigue et correctement rémunéré<sup>116</sup> : « *On a déjà eu 4 à 5 femmes. Elles ne se plaignent pas, au contraire. En termes du poids, elles doivent peiner quand même. Je n'aimerais pas pour ma copine. En termes d'ergonomie, ils sont mis des tapis anti-fatigues, quand on marche, il y a des amortissements. Je ne vois pas ce qu'on pourrait changer de plus. Tous les postes ont des tables élévatrices... il y a le pont.* (ouvrier, homme, ancienneté 10 – 15 ans, Châteauroux). La citation révèle également un biais de perception sur la figure de « l'ouvrière ». Plusieurs interviewés ont souligné qu'ils n'aimeraient pas que leur femme travaille dans l'usine. Or, dans le temps, il était considéré que lorsque le mari gagne suffisamment de l'argent, la femme n'avait pas besoin d'aller travailler à l'usine. Il est fort probable que le sentiment de la honte de ne pas pouvoir assurer le rôle de « tout-puissant » chef de famille hante encore les esprits des hommes.

Certains postes révèlent une pénibilité invisible, une pénibilité qu'on ne remarque pas parce qu'une grande partie du travail est automatisée. Les machines fabriquent les pièces mais le travail humain n'est pas suffisamment pris en compte. Un jeune usineur à Châteauroux constate que : « *les pièces que je fais actuellement, je dois forcer. Je vois des femmes peiner. Parfois il faut viser sur des grands plateaux qu'il faut tourner. Je le sens dans les bras, dans le bas du dos* ». (ouvrier qualifié, homme, intérimaire, Châteauroux). Un jeune ouvrier à Albi également travaillant dans l'usinage le confirme : « *Les barres sont lourdes, il faut les porter. Ils arrivent avec un pont roulant près de la machine. Après il faut mettre la barre dans la machine* » (ouvrier, homme, nouvel embauché, Albi).

Dans certains cas, il y a une inégalité de traitement entre les hommes et les femmes en termes de formation et d'évolution dans les ateliers. Nous l'avons vu, devenir chef d'équipe pour une femme à Puget-Sur-Argens malgré ses compétences n'a pas été évident. Les compétences d'un ouvrier niveau P3 semblent être considérées « inconsciemment » comme des compétences à prédominance masculine : « *Nous n'avons pas de formation. Ce sont les niveaux P3 qui nous expliquent le fonctionnement de la machine. Ce sont les anciens qui savent régler quand la machine s'arrête... quand elle se met en alarme. Je pense qu'une femme est capable de régler sa machine toute seule... mais je n'ose pas m'y aventurer* » (ouvrier, femme, ancienneté 10 – 15 ans, Châteauroux). La citation démontre que la femme intériorise l'idée que l'ambition dans les ateliers ne sied pas à une femme. Elle s'appuie alors sur l'aide de son collègue masculin « chevaleresque » qui vient au secours lorsque « *la machine se met en alarme* ». En réalité, elle se maintient dans une position « d'infériorité ». Pierre Bourdieu, sociologue (1930 – 2002) met en avant que selon les structures anciennes de la division sexuelle au travail, la femme n'a pas été préparée à accepter qu'elle pourrait donner des ordres aux hommes. De fait, elle intériorise sa vision dominante et préfère être cantonnée dans des fonctions

---

<sup>116</sup> Ivan Joblanka. Des hommes justes..., op. cit., p. 365.

subordonnées. A l'inverse, les hommes dominent dans une position d'autorité et possèdent « *le monopole du maniement des objets techniques et des machines* <sup>117</sup>».

Néanmoins, la jeune génération des femmes ose se montrer plus engagée pour le développement de son parcours dans l'entreprise. Dans la citation, elle manifeste clairement un intérêt pour la mobilité : « *La chaine, c'est quelque chose qui m'intéresse beaucoup. C'est programmer le traitement, c'est la réalisation du traitement chimique suivant la commande du client. Il faut une formation longue en interne. Ici, on donne la chance à tout le monde qui est motivé* » (ouvrier, femme, ancienneté 0 – 5 ans, Puget-Sur-Argens).

Dans un environnement de travail où le travail posté peut être un frein, différents témoignages ont révélé que Hydro veille à ce que ses salariés puissent parvenir à une articulation vie privée / vie professionnelle tant pour les hommes que les femmes. Nous avons déjà vu précédemment le cas où le management adopte une politique relativement souple en termes d'affection aux équipes pendant la période du ramadan mais également celui de l'opératrice qui peut s'arranger avec son équipe pour choisir ses heures supplémentaires en fonction de ses contraintes de vie, notamment les enfants en bas âge. Aussi, « (...) *je pense qu'en tant que femme on est respecté. Cela dépend de la communication qu'on a avec son chef. Quand mon enfant était malade je pouvais m'absenter. Il n'y a pas de différence. Il y a des différents niveaux de salaire. En dessous de moi, il y avait un homme avec un salaire beaucoup plus important. C'était il y a 5 ans, j'ai passé agent de maîtrise, j'ai eu une évolution salariale. L'homme était plutôt surpayé. J'ai toujours demandé des formations, on les toujours accepté* » (Agent de maîtrise, femme, ancienneté 10 – 15 ans, Puget-Sur-Argens). La deuxième partie de la citation confirme l'efficacité de l'instauration des accords entreprises sur l'égalité professionnelle.

« *La différence homme/femme dans les salaires a été gommé. J'avais un salaire moins élevé par rapport à mes homologues hommes sur d'autres sites. Mais cela dépend aussi de la négociation à la base* » (cadre, femme, ancienneté 0 – 5 ans, Lucé). A l'inverse, ce témoignage confirme que les femmes ont de moindres prétentions salariales lors des négociations et qu'elles n'ont pas appris à mettre leur parcours professionnel en valeur. Dans le temps, on considérait que les jeunes filles peu ou prou allaient se marier. Elles ont longtemps été cantonnées aux petits boulots sous le motif qu'elles n'allaient ne pas poursuivre la voie professionnelle une fois mariées ou, à minima, après la naissance du premier enfant.

---

<sup>117</sup> Pierre BOURDIEU. *La domination masculine*. Paris : Éditions du Seuil, 1998, p. 129 – 130.

## 4. Discussion des Résultats

La synthèse des résultats fera émerger de nouveaux rapprochements entre la théorie et le terrain qui permettront de conceptualiser les observations issues des entretiens effectués au niveau local où le sujet de la diversité et de l'inclusion a été porté par un groupe de travail « Promouvoir l'intégration ».

### 4.1. S'adapter, changer et regagner confiance dans la diversité pour intégrer la jeune génération

La littérature professionnelle et plus particulièrement l'Observatoire de la Métallurgie nous apprend quatre éléments essentiels :

- Une transformation de la production industrielle où les attentes des consommateurs continuent à évoluer, ce qui implique que l'industriel doit être capable d'innover et miser sur les produits à haute valeur ajoutée<sup>118</sup>.
- Le lycée professionnel en voie de disparition à la suite de la massification scolaire des années 1960 et l'instauration du collègue unique (loi Haby de 1975) en conséquence du déclin industriel français. Aujourd'hui les filières proposées par les lycées professionnels vont progressivement disparaître du fait d'une digitalisation généralisée dans l'industrie nécessitant des qualifications accessibles seulement par un diplôme d'enseignement supérieur. L'apprentissage ou l'alternance, un système où l'entreprise forme les jeunes gagne du terrain<sup>119</sup>.
- Les entreprises qui sont amenées à intégrer les attentes des nouvelles générations en quête de sens. Il y a également une demande accrue pour une meilleure écoute, valorisation individuelle et qualité relationnelle au travail.
- La nécessité d'anticiper les départs à la retraite par le développement du tutorat et de nouvelles transmissions de savoir-faire et de tenir compte du monde de l'intérim qui évolue vers des métiers de plus en plus qualifiés<sup>120</sup>.

Ces données démontrent que les entreprises connaissent de profondes mutations économiques et sociales La quatrième révolution industrielle (aussi appelée « industrie 4.0 ») sera impulsée par les progrès technologiques, tels que l'automatisation et la robotique où l'humain deviendra facilitateur

---

<sup>118</sup> Lien vers : [https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/2020-03/Production\\_metier\\_2020.pdf](https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/2020-03/Production_metier_2020.pdf).

<sup>119</sup> Lien vers : <https://www.jean-jaures.org/publication/pour-une-reforme-du-bac-professionnel/>.

<sup>120</sup> Lien vers : [https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/2020-03/Management\\_metier\\_2020.pdf](https://www.observatoire-metallurgie.fr/sites/default/files/2020-03/Management_metier_2020.pdf).

du fonctionnement des machines. De plus, avec l'arrivée des nouvelles générations sur le marché de travail, les entreprises sont poussées à revoir profondément leur modes de travail pour correspondre aux idéaux de ces nouveaux travailleurs<sup>121</sup>. La génération Y, née entre 1985 1995, tient à un équilibre vie professionnelle / vie personnelle et la génération Z, née après 1995 est une génération connectée en quête de sens. Cette dernière serait également plus diversifiée et métisse que les générations précédentes et aurait une plus grande sensibilité aux lieux de travail inclusifs. Des engagements RSE, le respect des salariés, de l'environnement et de la diversité sont les nouveaux critères des jeunes pour choisir leur entreprise. Or, nous avons l'avons dit précédemment, les usines situées en dehors des grands pôles urbains ne disposent pas de la même force de frappe que les multinationales, situées en métropoles, multiculturalistes et gagnantes de la mondialisation. Bien que la French Fab<sup>122</sup>, lancée en 2017 par Bruno Lemaire, ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance ait la volonté de développer l'industrie française par la transformation technologique et de la rendre attractive pour la jeune génération par la formation aux métiers, il n'en demeure pas moins que les infrastructures actuelles nécessitent la manutention ou l'effort physique de l'humain. De plus, notre enquête révèle que les jeunes issus de la catégorie socio-professionnelle des ouvriers, donc moins diplômés et en situation plus précaires continuent de regarder le niveau de salaire bien plus que le niveau de l'engagement sociale et environnementale de l'entreprise. Au même titre que la rémunération, le travail posté ferait obstacle à l'attractivité des métiers. Dans ces perspectives, les auteurs Bruna, Peretti et Yanat proposent « *six paris stratégiques que l'entreprise est invitée à relever en vue de réaliser une traduction pratique et quotidienne du management de la diversité*<sup>123</sup> ».

Là encore, les auteurs mettent en évidence la nécessité des entreprises de prendre en compte la modernité, soit la complexité de l'écosystème dans lesquelles elles évoluent. Il y a non seulement le contexte de l'internationalisation des entreprises et les flux migratoires ou la diversité culturelle qui en découlent mais également le fait des nouvelles catégories d'impétrants qui arrivent sur le marché du travail, dont les femmes, les juniors et les personnes en situation de handicap. Les entreprises sont alors invitées à interroger la diversité comme une question organisationnelle et un enjeu managérial. Promouvoir l'égalité par la diversité reviendrait à assurer une équité dans les mobilités sociales, géographiques et professionnelles d'une part et une employabilité pour tous les salariés d'autre part. Or, « *la recherche de l'employabilité des salariés devient stratégique pour l'entreprise, (...), elle est aussi une nouvelle forme d'attractivité pour les salariés et peut lui permettre d'attirer et de retenir les*

---

<sup>121</sup> Jean- Noël CHAINTREUIL et al. *RH Transformations. Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain*. Dunod, 2022, 70 -72

<sup>122</sup> Lien vers : <https://www.lafrenchfab.fr>.

<sup>123</sup> Maria Giuseppina BRUNA, Jean-Marie PERETTI, Zahir YANAT. « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2016/1 (n° 20, vol. 5), p. 69-74. DOI : 10.3917/rimhe.020.0068. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-1-page-68.htm>.

*compétences clés pour son développement*<sup>124</sup> ». L'idée étant ici que les entreprises vont devoir s'adapter à un monde « de plus en plus divers », le discours stratégique sur la gestion de la diversité peut se justifier par le fait que la diversité culturelle « est une des conditions d'un bon développement à l'international pour des grandes entreprises (...), elle améliore l'adaptabilité de l'entreprise aux pays d'implantation (...) et permet de mieux comprendre les attentes de ses différents clients (...) de s'ouvrir à de nouveaux marchés<sup>125</sup> »

Un autre défi du management de la diversité serait le rétablissement de la confiance et son rapport à l'altérité et à l'éthique dans l'enceinte organisationnelle. Selon les auteurs « *la confiance vit, en France et en Europe, une crise qui freine la modernisation et le développement des forces productives (Vernay et Monterno, 2014 ; Gaymard, 2014 ; Bruna et Deluzet, 2014)*<sup>126</sup> ». Le pari de la confiance appréhende la gestion de la diversité comme une pratique appelée à reconnaître la singularité des individus et à respecter des collectifs dans un souci de la cohésion sociale. « *Ce n'est qu'à ce prix que les organisations pourront relever le pari d'un management responsable et inclusif*<sup>127</sup> » engendrant un « cycle de confiance » que les auteurs expliquent par le principe de don et de contre-don. En effet, si l'entreprise accorde de l'écoute à ses salariés, elle aura en retour de l'engagement, de la fidélisation et de l'implication personnelle. Rappelons qu'un jeune participant à notre enquête avait témoigné : « *ici, on a le droit à l'erreur. Il n'y a pas la culture de la peur. On nous donne confiance* ». Plus loin dans l'interview, il avait constaté « *Si on nous laisse la confiance, on a envie de bien faire, on se sent impliqué* ».

Un dernier défi que nous souhaitons souligner est celui du changement. Or, nous l'avons vu dans l'introduction de ce mémoire, que la « *diversité oscille, comme l'ont souligné Klarsfeld et Delpuech (2008) se référant au champ de la RSE, entre les pôles antinomiques de l'obligatoire et du volontaire* ». (...) Or, par-delà la tendance à l'habillage volontariste de l'obligatoire (Bruna, 2013) pratiquée par certains courants patronaux, avec ses corollaires l'occultation des références au droit et la disparition symbolique des thèmes de l'égalité et de la non-discrimination dans la communication institutionnelle, la mise en place d'une diversity policy relève le plus souvent d'une endogénéisation de contraintes exogènes de matrice légale et réglementaire <sup>128</sup>».

---

<sup>124</sup> Dominique BARUEL BENCHERQUI, Mohamed Karim KEFI, Alice LE FLANCHEC, et al.. « L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux ». *Recherches en Sciences de Gestion*, 2012/5 (N° 92), p. 117. DOI : 10.3917/resg.092.0113. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2012-5-page-115.htm>.

<sup>125</sup> Laure BERENI. « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation... », op. cit., p. 98-99.

<sup>126</sup> Maria Giuseppina BRUNA, Jean-Marie PERETTI, Zahir YANAT. « Les nouveaux défis de la diversité... », op.cit, p. 76.

<sup>127</sup> Maria Giuseppina BRUNA, Jean-Marie PERETTI, Zahir YANAT, ibid, p. 78.

<sup>128</sup> Maria Giuseppina BRUNA, Jean-Marie PERETTI, Zahir YANAT, ibid, p. 80.

En ce sens, l'université de Paris-Dauphine a lancé la Chaire Management et Diversité avec le grand défi de faire migrer la diversité d'une thématique sociétale politique vers des enjeux de l'entreprise et ce « dans la mesure où l'entreprise ne connaît que des enjeux et n'est pas très sensible au discours moralisateur <sup>129</sup> ».

Si nous regardons cette binarité entre l'obligatoire et le volontaire au niveau de Norsk Hydro, dans son code de conduite appelé *The Hydro Way*<sup>130</sup>, le groupe déclare au titre de la diversité et l'inclusion qu'une culture de travail diverse et inclusive « favorise des niveaux plus élevés d'innovation, d'apprentissage et de compréhension des clients, tout en sensibilisant les dirigeants et les spécialistes aux questions culturelles. Tout cela contribue à la conformité de l'entreprise. C'est pourquoi nous réunissons des employés provenant d'horizons divers et ayant une grande diversité concernant les compétences, le sexe et la culture (...) ». Nous apprécions et reconnaissons que chaque personne est unique et précieuse, et qu'elle doit être respectée pour ses capacités et ses opinions individuelles ». Norsk Hydro étant implantée partout dans le monde, son discours sur la diversité est en fonction des enjeux stratégiques qu'elle est censée servir : « inclure toutes les différences », « provenant de tous les pays d'implantation » permettant de « mieux comprendre les attentes du client ».

Dans le même code<sup>131</sup>, le groupe annonce d'être une entreprise citoyenne et s'engage par des termes à connotation fortement morale à agir de manière responsable et avec intégrité. Parmi le panorama des définitions proposées pour le concept de l'entreprise citoyenne, nous avons trouvé celle qui correspond le mieux à notre sujet de mémoire. En effet, « par sa citoyenneté, l'entreprise s'engage à un comportement intègre qui assure le développement économique et social pour ses collaborateurs comme pour son milieu opérationnel. L'entreprise entend ainsi démontrer par diverses initiatives son utilité organisationnelle et sa légitimité institutionnelle et par là son ancrage social <sup>132</sup> ». Nicole d'Almeida, professeure des universités à la Sorbonne Celsa, explique que la notion est importée des Etats-Unis dans les années 1970, à travers laquelle les entreprises multinationales, qu'elle appelle des « entreprises sans cité<sup>133</sup> », s'efforcent de montrer leur engagement sociétal sous l'idée de *good*

---

<sup>129</sup> Chenva TIEU. « Faire évoluer la diversité d'une thématique sociétale vers des enjeux de management », *Revue internationale et stratégique*, 2009/1 (n° 73), p. 77. DOI : 10.3917/ris.073.0075. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2009-1-page-75.htm>.

<sup>130</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/globalassets/download-center/code-of-conduct/hydro-code-of-conduct-fr.pdf>.

<sup>131</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/globalassets/download-center/code-of-conduct/hydro-code-of-conduct-fr.pdf>.

<sup>132</sup> Emna GARA-BACH OUERDIAN et Chiha GAHA. « La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel ? ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3-4 (n° 237-238), p. 56. DOI : 10.3917/rsg.237.0055. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-55.htm>.

<sup>133</sup> Andrea CATELLANI, Amaia ERRECART. « Dialogisme et figures de l'autre dans les rapports sur la « Responsabilité sociétale des entreprises » : exploration discursive et sémiotique ». *Mots. Les langages du politique*, 114 | 2017, 58. DOI : <https://doi.org/10.4000/mots.22782>. Lien vers : <http://journals.openedition.org/mots/22782>.

*citizen*. Encore selon elle, le terme d'« entreprise citoyenne » est arrivé à point dès lors que le culte de l'entreprise, et plus particulièrement sa capacité à résoudre les problèmes sociaux et sociétaux, savamment construit durant la décennie 1980-1990 s'est effrité à cause des déboires financiers et de la gourmandises des actionnaires. Ainsi, le débat portant sur son rôle social rebondit. La reconstruction de la réputation de l'entreprise s'est opérée dans un contexte renouvelé interdisant la reprise pure et simple des discours d'antan. « *A la revendication ancienne des droits dans la sphère du travail succède désormais la problématique des devoirs (de et dans l'entreprise)*<sup>134</sup> ». Dans cette optique, la rhétorique de la diversité est portée au nom de l'engagement social de l'entreprise et présentée comme une manière d'améliorer la réputation et l'image de l'entreprise. Ces valeurs non marchandes permettent de constituer un capital immatériel vis-à-vis des parties prenantes : actionnaires, ONG, clients, collectivités publiques, salariés et syndicats<sup>135</sup>.

Or, la dualité de l'obligation et du volontaire à laquelle les entreprises se heurtent, émerge d'ores et déjà lorsque le *Corporate Social Responsibility* a été forgé par des auteurs américains dans les années 1950 à partir de considérations éthiques et religieuses. La doctrine de Friedman la renverse dans les années 1970. Dans cette perspective, l'économiste américain Milton Friedman (1912-2006) propose une théorie qui a paru dans le *New York Times*<sup>136</sup> en 1970. Il suggère qu'une personne morale ne peut pas avoir de responsabilité sociale ou sociétale. Seuls les personnes physiques peuvent l'avoir. De fait, le seul engagement de l'entreprise est de faire du profit pour les actionnaires. Si tout de même, les membres de l'entreprises souhaitent participer aux activités sociales au nom de la « conscience sociale », ils ne peuvent en aucun cas le faire avec l'argent de l'entreprise. Ainsi, il dénonce également la déductibilité des œuvres caritatives qui se fait, selon lui, en réalité avec l'argent de l'actionnaire.

La diversité est présentée par des promoteurs de la diversité comme une stratégie d'accroître la performance financière de l'entreprise, en raison de l'intégration des critères relatifs à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Norsk Hydro démontre dans son rapport de gestion au titre de l'exercice 2021<sup>137</sup> que le groupe a pour approche de traiter de manière « socialement responsable » ses salariés en développant des compétences de *leadership* en matière de diversité et en favorisant une culture inclusive : « *The starting point in our approach to diversity, inclusion and belonging is to ensure compliance with laws and regulations. However, we value diverse perspectives as important when delivering on our long-term strategic agenda. Our diversity allows us to think differently,*

---

<sup>134</sup> Lien vers : [https://www.liberation.fr/tribune/1995/08/11/la-citoyennete-d-entreprise-faux-concept-vrai-probleme\\_141516/](https://www.liberation.fr/tribune/1995/08/11/la-citoyennete-d-entreprise-faux-concept-vrai-probleme_141516/).

<sup>135</sup> Laure BERENI. « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation... », op. cit., p. 102.

<sup>136</sup> Lien vers : <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.

<sup>137</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/globalassets/06-investors/reports-and-presentations/annual-report/rdmar21/annual-report-2021-eng.pdf>, p. 106.

*approach challenges differently and solve problems differently. Hence, building diversity leadership skills and fostering an inclusive culture is key in our approach”.*

C'est également dans un souci de l'image éthique que Norsk Hydro construit un éthos discursif à travers ses valeurs annoncées sur son site institutionnel<sup>138</sup> : la « bienveillance » pour les autres et pour l'environnement en proposant des produits utiles pour l'homme et en prenant en compte les possibilités et limites des ressources naturelles : « *Historiquement, Hydro a toujours essayé de proposer des produits utiles dont le monde avait besoin*<sup>139</sup> ». Le « courage » d'innover et de prendre des risques « mesurés » afin de développer des solutions en aluminium plus durables pour faire face au défi du changement climatique. La « collaboration » avec des collègues compétents et loyaux qui travaillent ensemble, mais également avec les clients par un dialogue transparent basé sur le respect mutuel et l'ouverture.

A la croisée d'un argumentaire social, sociétal et économique, Norsk Hydro « *tente en effet de construire l'éthos rassurant d'un groupe responsable et partie prenante de cette société (donc lui-même citoyen), préoccupé d'environnement de longue date, et même indépendamment d'une pression sociale identifiée comme telle*<sup>140</sup> ».

Les valeurs bienveillance, courage et collaboration ont fait objet d'une redéfinition du positionnement stratégique de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes. Si l'obligatoire et le volontaire sont finalement non dissociables dans la vie d'une entreprise, nous en déduisons que l'enjeu et le pari du changement est bien présent au niveau du Groupe.

A travers notre enquête, nous avons essayé de trouver une corrélation entre les valeurs éthiques de l'entreprise et les notions de la diversité et l'inclusion. Elle confirme que la bienveillance, le courage et la collaboration permettent de construire une rhétorique sur la manière dont Hydro au niveau local se préoccupe de manière « socialement responsable » de ses salariés : son rapport avec la sécurité, son rôle social d'intégrer la jeune génération et les femmes dans les ateliers, sa politique de rémunération et de développement des compétences. Or, dans un intérêt économique, elle a besoin d'élargir son bassin de recrutement, d'attirer et de retenir les meilleurs talents. Si la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas un critère chez les jeunes ouvriers pour choisir leur entreprise, notre étude révèle

---

<sup>138</sup> Lien vers : <https://www.hydro.com/fr-BE/a-propos-dhydro/this-is-hydro/the-hydro-way/>.

<sup>139</sup> Ibid.

<sup>140</sup> Nathalie GARRIC, Isabelle LEGLISE, Sébastien POINT. « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours ». *Revue de l'organisation responsable*, 2007/1 (Vol. 2), p. 14. DOI : 10.3917/or.021.0005. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsable-2007-1-page-5.htm>.

que la confiance à l'échelle intra-organisationnelle où la singularité des individus est respectée est un levier d'attractivité au niveau local. Rappelons-nous la citation dans le code de conduite de Norsk Hydro : « *Nous apprécions et reconnaissons que chaque personne est unique et précieuse, et qu'elle doit être respectée pour ses capacités et ses opinions individuelles* ».

Dans cette optique, la complexité de notre enquête se situe dans le fait que le sujet de la diversité et l'inclusion a été étudié à travers le lexique de l'intégration. Encore dans un intérêt économique et un souci de l'attractivité du secteur métallurgique, Hydro Extrusion France va « (...) *se préoccuper de plus en plus de la gestion de la socialisation professionnelle des nouveaux arrivants pour tenter de les fidéliser sur le long terme. Cette stratégie est surtout axée sur les jeunes qui disposent de talents porteurs de valeur ajoutée. Les départs massifs en retraite des seniors, la rareté de la main d'œuvre qualifiée au niveau des jeunes, les démissions prématurées, ainsi que la concurrence accrue ne font qu'augmenter la sensibilité de la question de l'intégration et de la socialisation*<sup>141</sup> ». Tandis que l'intégration porte sur le processus de socialisation et de l'acculturation à l'entreprise « *par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation (Lacaze, 2005, 2007)*<sup>142</sup> », la diversité et l'inclusion est un processus RH centré sur l'individu. Il est donc question de trouver un juste milieu entre les pratiques qui exigent une forte conformité aux normes de l'entreprise et des pratiques qui donnent une grande autonomie au nouvel arrivant. En ce sens, le tutorat qui remplit aussi bien une fonction d'accueil que d'intégration peut faciliter l'inclusion.

Si la notion de l'inclusion a peu été étudié en dehors du champ du handicap et de l'éducation, le rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) définit l'inclusion comme le sentiment personnel des individus sur le lieu de travail et la mesure dans lesquels ils se sentent valorisés pour ce qu'ils sont, pour leurs compétences et l'expérience qu'ils apportent et la mesure dans laquelle ils ont un fort sentiment d'appartenance aux autres au travail<sup>143</sup>.

---

<sup>141</sup> Sana GUERFEL-HENDA, Manal EL ABOUB, Fatima EL KANDOUSSI. « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2012/4 (n°4, vol. 1), p. 58. DOI : 10.3917/rimhe.004.0057. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>.

<sup>142</sup> Sana GUERFEL-HENDA, Manal EL ABOUB, Fatima EL KANDOUSSI, *ibid.*, p. 58.

<sup>143</sup> Lien vers : [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_841085/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_841085/lang--en/index.htm).

## 4.2. Comprendre les stéréotypes de la division sexuelle des rôles et des relations de travail dans le monde ouvrier

De tous temps, les hommes ont dominé la société européenne en termes de pouvoir, de métiers, de tâches. Lors des révolutions industrielles, les usines se développent et c'est à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle que les qualités féminines, notamment la patience et la docilité, viennent compenser la force physique des hommes sur le lieu de travail. « *De plus, le fait que ce soit les femmes qui effectuent ce type de travail permet aux hommes de pouvoir se réserver aux tâches plus nobles (ce qui dans l'esprit masculin correspond à celles qui réclament décisions et force physique)*<sup>144</sup> ».

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, les droits de la femme évoluent avec l'instauration de l'enseignement secondaire pour les jeunes filles mais ce n'est qu'à partir de la première guerre mondiale que les femmes ont appris à valoriser leur travail dans le monde professionnel. Le conjoint étant parti au combat, les femmes doivent travailler pour subvenir aux besoins de la famille. Elles travaillent notamment dans le secteur de la métallurgie, de la chimie et de l'électricité. La discrimination sexuelle est un phénomène qui apparaît dans les années 1920, notamment au moment où les hommes doivent reprendre leurs postes dans les usines occupés par les femmes pendant leur absence durant la guerre.

Si la constitution de 1946 garantit à la femme, à priori, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes, encore dans les années soixante, dans certaines régions en France, une partie de la main-d'œuvre féminine est composée de jeunes femmes célibataires qui travaillent pour un revenu d'appoint, « *parfois perçu par les ouvriers de l'usine comme de « l'argent de poche. Cette expression assimile l'activité des ouvrières à l'occupation d'un emploi et non à l'exercice d'un métier. L'inégalité entre les sexes est nette, dans le salariat mais aussi la formation, la scolarité des filles n'étant pas présentée sous un angle positif*<sup>145</sup> ».

Le travail féminin devient un objet d'étude en soi dans les années 1970 (Guilbert, 1966 ; Sullerot, 1968)<sup>146</sup>. Ces recherches s'appuient toutes sur le postulat selon lequel il y a une division sexuelle des rôles entre hommes et femmes. Les différentes phases historiques du travail de la femme dans

---

<sup>144</sup> Jeanne-Marie WAILLY. « Les différentes phases du travail des femmes dans l'industrie ». *Innovations*, 2004/2 (n° 20), p. 133. DOI : 10.3917/inno.020.0131. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2004-2-page-131.htm>.

<sup>145</sup> Vincent PORHEL. « Les femmes et l'usine en Bretagne dans les années 1968 : une approche transversale au fil de trois situations d'usine (1968-1974) ». *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, 114-3 | 2007, p. 149. DOI : <https://doi.org/10.4000/abpo.434>. Lien vers : <http://journals.openedition.org/abpo/434>.

<sup>146</sup> Anne DUHIN. « Une figure ouvrière ... », op. cit. p. 413-422.

l'industrie démontrent que cette division ne relève pas de l'ordre naturel mais d'une construction sociale. Elles illustrent également les préjugés et les stéréotypes qui persistent dans le milieu du travail.

Si les évolutions législatives en termes d'égalité femmes-hommes permettent de réparer progressivement l'écart salarial entre les femmes et les hommes, l'inégalité professionnelle s'est fondée sur une inégalité sociale. Lorsque les femmes sont entrées sur le marché du travail, elles ont été orientées vers des tâches semblables à celles qu'elles effectuaient au foyer, c'était notamment le cas dans l'industrie du textile. Les qualités requises pour ce travail étaient présumées être des aptitudes "naturelles" plutôt que des compétences professionnelles ce qui a entraîné une sous-estimation de leur travail<sup>147</sup>.

Notre étude a relevé que les qualités « féminines » telles que l'écoute, la dextérité, la patience et le dévouement maintiennent la femme dans une situation d'infériorité en plaçant ces qualités « *plus bas dans la hiérarchie des exigences formulées par l'entreprise, justifiant ainsi la suprématie des hommes, ouvriers ou cadres, et la moindre valorisation-rémunération des « qualités » détenues par les femmes*<sup>148</sup> ». Ce sont les recherches d'Arlie R. Hochschild qui montrent que lorsque le travail exige du travail émotionnel, par exemple sourire à un client, « *on attend des femmes davantage de travail émotionnel que de la part des hommes. Or, le travail émotionnel est rarement reconnu comme compétence. Il existe un stéréotype selon lequel ces compétences seraient d'emblée féminines. Les qualités de travail émotionnel seraient « naturelles » aux femmes*<sup>149</sup> ». Elles renforcent la division sexuelle traditionnelle des rôles et des relations de travail.

De même, notre étude a confirmé que les « libres choix » des femmes conduisent à des inégalités entre les hommes et les femmes, notamment dans le libre choix de travailler la nuit<sup>150</sup>. Outre la motivation salariale, le choix de l'investissement aussi bien dans la sphère professionnelle que familiale, nous pouvons effectivement nous interroger sur les risques d'approches centrées sur le respect des choix des femmes d'articuler leur vie professionnelle / vie personnelle comme elles l'entendent.

---

<sup>147</sup> Lien vers : <https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/eco-bce/WEB-EDF/pdf/fr/EcartSalarial.pdf>.

<sup>148</sup> Jacqueline LAUFER. « L'égalité professionnelle... », op.cit. , p. 47.

<sup>149</sup> David ALIS. « 11. « Travail émotionnel, dissonance émotionnelle et contrefaçon de l'intimité ». Vingt-cinq ans après la publication de *Managed Heart* d'Arlie R. Hochschild », dans : Isabelle Berrebi-Hoffmann éd., *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2009, p. 229. DOI : 10.3917/dec.berr.2009.01.0223. Lien vers : <https://www.cairn.info/politiques-de-l-intime--9782707157812-page-223.htm>.

<sup>150</sup> Hélène CARTERON. « 8. Volontaires pour la nuit : des ouvrières de l'industrie laitière », dans : Danièle Linhart éd., *Pourquoi travaillons-nous ?* Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2008, p. 239-264. DOI : 10.3917/eres.linha.2008.01.0239. Lien vers : <https://www.cairn.info/pourquoi-travaillons-nous--9782749208794-page-239.htm>.

## 6. CONCLUSION

La forte mobilisation de la maison mère pour la promotion de sa stratégie *Diversity, Inclusion & Belonging* compatible avec sa responsabilité sociale en tant qu'entreprise citoyenne lui permet de cultiver son image éthique propre à la culture progressiste scandinave.

Notre étude cherchait à déterminer l'influence de ses discours issus du modèle anglo-saxon sur le climat social de ses implantations locales en France.

Les résultats ont permis de mettre en évidence le miroir des contradictions des injonctions juridiques et politiques vis-à-vis de l'anti-discrimination qui ne sont pas comparables en France et aux Etats-Unis. Le modèle français de la mixité s'oppose au modèle anglo-saxon communautariste. La diversité en France est souvent assimilée au principe de la laïcité et à la problématique de l'intégration des populations arabo-musulmanes. Mais comme la diversité en France est vécue comme une « réalité française » et que la production des statistiques ethniques est interdite du fait de leur incompatibilité avec le modèle républicain, elle ne permet pas d'identifier les problèmes sous-jacents de la discrimination des minorités. La limite de notre recherche tient donc à la réalité du modèle français, où il y a « *une forte dénégation des discriminations ethno-raciales dans les politiques publiques comme dans l'entreprise : l'égalité hommes-femmes ou l'intégration des salariés handicapés et des « seniors » sont des sujets plus consensuels*<sup>151</sup> ». Aussi, si l'accord national interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise du 12 octobre 2006, entré en vigueur au 1er mars 2008, permet de mieux mesurer la diversité en entreprise, la diversité liée à l'origine ne peut être que mesurée partiellement par la mention de la nationalité des salariés (français/non français)<sup>152</sup>.

Ainsi, si les interviewés, lors de l'enquête préliminaire, ont identifié des pratiques religieuses dans l'usine, les participants aux entretiens individuels ne l'ont pas confirmé, affirmant que tout se passe bien. Un résultat qui n'est pas surprenant dans la mesure où « *les relations que les ouvriers entretiennent entre eux et avec les autres types d'intervenants sont souvent saisies sous l'angle des nécessités de la production (...)*<sup>153</sup> ». Néanmoins, cet exemple démontre que notre recherche se heurte à une tension entre diversité et universalité. En effet, si en France les entreprises peuvent inscrire le principe de neutralité dans leur règlement intérieur sans pour autant que ce principe

---

<sup>151</sup> Laure BERENI. « Le discours de la diversité en entreprise : ... », op.cit., p. 17.

<sup>152</sup> Hédia ZANNAD, Pete STONE. « Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ? ». *Management & Avenir*, 2010/8 (n° 38), p. 4. DOI : 10.3917/mav.038.0157. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-157.htm>.

<sup>153</sup> Christophe BROCHIER. - « Le monde social d'une petite usine. Relations individuelles et groupales » - *Revue française de sociologie*, 2011/1 (Vol. 52), p. 4. DOI : 10.3917/rfs.521.0003. Lien vers : [://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2011-1-page-3.htm](https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2011-1-page-3.htm).

devienne un droit absolu, « *la situation se vit toutefois autrement en Amérique du Nord où la notion d'accommodement raisonnable est venue baliser le rapport entre le religieux et le profane dans des États aussi laïcs. Par exemple, des accommodements (port du foulard, lieu de prière, congé, etc.) peuvent être autorisés dans la mesure où ils n'imposent pas de coûts irraisonnables à l'entreprise ou à l'organisation et s'ils n'entraînent pas de conséquences négatives pour les autres employés ou d'autres bénéficiaires de services* <sup>154</sup> ».

Les résultats de notre enquête permettent de mettre en évidence les lignes de tension et perspectives dans la stratégie de la diversité de Norsk Hydro au niveau local.

En ce qui concerne la première hypothèse, nous avons mis en exergue les valeurs éthiques du Groupe avec le climat social des usines étudiées. Elle démontre une autre limite de notre recherche portant sur la mesure de satisfaction au travail. Nous avons fait le choix de mesurer l'engagement par le biais d'une interprétation des valeurs éthiques du Groupe dans un but de mieux comprendre deux éléments essentiels : 1) la Marque et l'image d'Hydro ; 2) la dynamique sociale au travail et les apports de chacun à travers les valeurs de bienveillance, courage et collaboration. Si les participants ont tous confirmé être fiers de travailler chez Hydro, nous ne sommes pas pour autant sûrs que leur fierté est liée à l'image d'Hydro. En revanche, les participants montrent un attachement à l'entreprise qui permet de réussir leur vie de travailleur selon leurs propres critères : un métier ou une entreprise où il se sentent à l'aise, respectés par le paiement des heures supplémentaires contrairement aux petites entreprises dans la région ; un groupe qui garantit, hors périodes de plan sociaux, une sécurité d'emploi.

La satisfaction mesurée à travers la bienveillance, le courage et la collaboration ont mis en lumière la politique sécurité irréprochable de l'entreprise qui place l'humain au cœur de l'entreprise. En revanche, le courage met en évidence la fatigue des gestes répétitifs et les contraintes d'horaires. La collaboration a établi l'entraide entre collègues, aussi entre femmes et hommes, mais alerte sur la coopération entre services. En ce sens, la relation entre diversité et performance peut se trouver dans les travaux de E. Durkheim et S. Dameron<sup>155</sup> par la mise en évidence de la cohésion sociale suivant un double mécanisme que nous avons évoqué dans l'introduction de ce mémoire : la coopération complémentaire et la coopération communautaire. La coopération complémentaire se repose sur la différenciation des individus et la recherche de ressources complémentaires, la coopération communautaire sur la quête de ressemblance et l'appartenance à un sous-groupe auquel l'individu s'identifie. Si les travaux étaient étudiés dans la perspective de soulever les difficultés de la gestion d'équipes diverses, cet exemple offre des réflexions sur la manière comment les ressources humaines

---

<sup>154</sup> Jean-François CHANLAT, Stéphanie DAMERON, et al. « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives... », op. cit., p. 9.

<sup>155</sup> Jean-François CHANLAT, Stéphanie DAMERON, et al., ibid., p.10.

ou le management peuvent penser la diversité aujourd'hui. Il s'agit de réinventer des modalités de leadership où le *leader* est le rôle clé afin d'animer l'esprit d'équipe, pouvant être un vecteur pour développer le sentiment d'appartenance. Dans cette optique, il est intéressant de noter que Norsk Hydro présente son projet *diversity, inclusion & belonging* à travers le *leadership* au niveau de la maison mère. (*annexe n° 4*) Ce modèle pourra donc être traduit au niveau local.

Si le partage des valeurs et des buts permet de ressentir un sentiment d'appartenance fort chez le salarié<sup>156</sup>, le défi de la stratégie de la diversité est de les fidéliser sans discriminer. Les résultats de notre enquête démontrent les limites de l'individualisation des rémunérations et des augmentations. « *Ainsi, le modèle de la diversité, en tout cas, s'il est centré sur l'individu et sur la concurrence entre les « mérites », peut apparaître susceptible de justifier les inégalités*<sup>157</sup> ». Or, si les augmentations « au mérite » provoquent un sentiment de « traitement à la tête du client », la cartographie des métiers entamée par le Groupe mais également par les usines devrait permettre de mieux évaluer les compétences et les politiques de rémunération. En ce sens, la stratégie de la diversité est un outil de lutte contre les discriminations, contre les différences de traitement injustifiées<sup>158</sup>. Le défi consiste alors dans la création d'un environnement de travail équitable où aucun groupe ou individu n'est favorisé ou se sent désavantagé. Dans cette optique, la stratégie de la diversité devient un levier créateur de confiance.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse portant sur l'intégration de la jeune génération et la transmission du savoir-faire, notre enquête préliminaire révèle que les jeunes sont considérés comme une source de problèmes. L'ancienne génération déplore les difficultés d'intégration de la jeune génération, il règne une incompréhension réciproque et une différence de valeurs. De fait, les coopérations intergénérationnelles au travail relèvent désormais de l'exploit managérial<sup>159</sup>.

*« Si les gestionnaires assistent à un choc des valeurs, ils se questionnent aussi sur l'efficacité de leur management et sur la résolution des conflits intergénérationnels. Les travailleurs contemporains souhaitent communiquer dans leurs activités professionnelles, avoir un enrichissement personnel dans le travail, s'impliquer plus dans les entreprises. Le travail est moins central dans la vie des générations*

---

<sup>156</sup> Éric VATTEVILLE. - « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance ». *Management & Avenir*, 2009/8 (n° 28), p. 408-421. DOI : 10.3917/mav.028.0408. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-408.htm>.

<sup>157</sup> Jacqueline LAUFER, *ibid* « L'égalité professionnelle,... », *op. cit.*, p. 47.

<sup>158</sup> Éric VATTEVILLE, *ibid.*, p. 408-421.

<sup>159</sup> Nicolas FLAMANT. « Au croisement de l'entreprise communautaire et de l'entreprise ouverte » p. 33 – 54 in *Ressources humaines pour sortie de crise* / sous la direction de Pierre-Eric Tixier. Paris : Presses de Sciences Po, 2010. 231 p.

*X et Y (contrairement aux baby-boomers) et leur loyauté est faible. Si le conflit intergénérationnel semble inévitable, comment donc y faire face ?<sup>160</sup> »*

Notre étude a également confirmé que les anciens assimilent volontiers « compétence », « expérience » et « ancienneté » en mixant combines et astuces pour faire le travail plus vite ou régler les pannes alors que les jeunes mettent plus volontiers en avant leur niveau technique pour se dire compétents<sup>161</sup> dans la résolution des problèmes.

Face à la diversité des générations, l'enjeu pour les entreprises est de valoriser le savoir-faire et les compétences par le tutorat ou par des missions d'experts ou de formateurs tout en intégrant les nouvelles compétences des jeunes. La nouvelle génération appréhende plus facilement l'aspect numérique de la production. En ce sens, la nouvelle génération pourrait tout aussi bien former les plus anciens sur ces nouvelles méthodes de savoir-faire qui sont définies selon la littérature comme le tutorat à double sens<sup>162</sup>. Or, les méthodes de travail chez Hydro restent traditionnelles et les nouvelles technologies ne sont pas partout présentes dans les usines. Au niveau des implantations internationales de Hydro, nous avons pu observer des *team building* et séminaires qui permettent de créer du lien entre les anciens et les plus jeunes. A Albi, le directeur d'usine a instauré une réunion hebdomadaire « droit d'expression » qui permet de prendre plus librement la parole.

Le tutorat ou le compagnonnage permet également de former les jeunes les moins qualifiés. Notre enquête a confirmé que les jeunes se montrent disponibles et demandeurs d'apprendre. A la problématique de l'intégration de la jeune génération se juxtapose l'attractivité des métiers dans l'industrie. Les usines ont donc tout intérêt à former et à faire évoluer les jeunes. En effet, les entreprises ne sont pas gagnantes avec un *turn over* élevé du fait qu'« *un remplacement trop rapide des collaborateurs brise la qualification collective et détruit l'implication. (...)* » et « *les spécialités professionnelles nécessaires ne sont pas disponibles à l'extérieur* <sup>163</sup> ». De plus, si les départs à la retraite provoquent une perte de capital humain, la fidélisation des employés, la stratégie de la diversité et l'employabilité devront être placés au cœur de la gestion des ressources humaines. « *L'employabilité en GRH peut être entendue comme une obligation réciproque. L'entreprise, d'un côté, doit entretenir les capacités productives de son personnel, les faire évoluer et les enrichir à mesure des progrès techniques. (...) en leur permettant d'acquérir des compétences transférables. Le salarié, de son côté,*

---

<sup>160</sup> « Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? ». *Question(s) de management*, 2014/2 (n° 6), p. 131. DOI : 10.3917/qdm.142.0125. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-2-page-125.htm>.

<sup>161</sup> « Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? », *ibid*, p. 125-149.

<sup>162</sup> « Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? », *ibid*, p. 125-149.

<sup>163</sup> Éric VATTEVILLE. « La stratégie de la diversité... », *op. cit.*, p. 412.

doit être attentif à l'entretien de ses connaissances, voire à leur amélioration. Il devient acteur de sa propre formation et responsable de sa capacité à occuper un emploi <sup>164</sup>». En ce sens, la gestion de la diversité est un levier de l'employabilité mais aussi un enjeu « *business*<sup>165</sup> » de la diversité au niveau local. En effet, la main d'œuvre qualifiée n'est pas disponible dans le bassin d'emploi, d'une part, et une usine d'extrusion d'aluminium ne peut pas attirer une main d'œuvre qualifiée à moindre coût sans avoir recours aux moyens de production de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle, d'autre part. « *Ici l'intérêt pour la diversité en entreprise est directement lié à des objectifs de performance économique, d'efficacité et de profitabilité* <sup>166</sup>». Les usines locales peuvent alors invoquer une rhétorique de la diversité qui sont des « (...) des discours de rationalisation et de justification qui « mettent du sens en circulation » et sont mobilisés d'abord pour emporter l'adhésion et pour convaincre, qui sont essentiellement commerciales et économiques, (...) <sup>167</sup>». L'autre argument moins directement « monétarisé » fait référence à la question de « l'image » de l'entreprise sous la valence double sociétale et économique : Hydro peut attirer les meilleurs talents locaux par sa capacité d'accueil, de formation et d'évolution.

Pour notre troisième hypothèse portant sur la mixité hommes-femmes dans les ateliers, nos résultats confirment la difficulté d'attirer les femmes dans les ateliers. C'est là où les dispositifs pro-diversité déployés par Norsk Hydro au niveau local atteignent leurs limites. En effet, les problématiques antidiscriminatoires et de l'égalité sont encadrées dans un patrimoine d'injonctions éthico-légales<sup>168</sup> et ont été pensées par les sphères politiques outre-Atlantique dans le but de trouver un équilibre macro-économique. Dans cette perspective, le paradigme de la gestion de la diversité a entraîné la réalisation d'une égalité des chances en termes d'intégration des minorités visibles en entreprise. Or, le secteur de la métallurgie et ses métiers ne sont pas suffisamment ouverts aux femmes, les infrastructures et le matériel ne sont pas toujours adaptés. Dans cette optique, l'entreprise qui doit ou veut relever le défi de la coexistence d'équipes mixtes au sein des ateliers de production dans sa conscience de responsabilité sociale se heurte aux impératifs coûteux d'investissement sur le plan économique.

De plus, même si les mentalités des hommes ont évolué, les stéréotypes à l'encontre des femmes subsistent. Or, la mise en œuvre de politiques d'égalité professionnelle dans les entreprises constitue un facteur d'amélioration du statut professionnel des femmes. Elle permet notamment de mieux évaluer les compétences de la femme. Le rapport social donne des indicateurs obligatoires sur la mesure de la diversité mais peut également être instrumentalisé comme levier d'action pour faire

---

<sup>164</sup> Éric VATTEVILLE, *ibid.*, p. 416.

<sup>165</sup> Milena DOYTCHÉVA. « Usages français de la notion de diversité... », *op. cit.*, p. 432.

<sup>166</sup> Milena DOYTCHÉVA, *ibid.*, p. 432.

<sup>167</sup> Milena DOYTCHÉVA, *ibid.*, p. 432.

<sup>168</sup> Maria Giuseppina BRUNA. « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique... », *op. cit.* 205.

reculer les inégalités. Il permet notamment de mesurer les dosages variables selon le degré de maturité de l'organisation<sup>169</sup>. De plus, « *les mesures visées par les accords, comme par les démarches managériales, ont comme objectif la reconnaissance des compétences et des « mérites » des femmes et une plus forte conscience du poids des stéréotypes qui constituent des obstacles à l'égalité de traitement et à la mixité des pratiques*<sup>170</sup> ».

A l'inverse, les entretiens confirment une ouverture d'esprit vis-à-vis de la féminisation des métiers dans les ateliers. La dimension humaine, d'une part, est adaptée aux aspirations des travailleurs contemporains et les compétences relationnelles prêtées aux femmes, d'autre part, confirment l'impact positif sur le climat social dans les usines.

En outre, « *le progrès de la mixité, au-delà des effets favorables sur l'image de l'entreprise, devraient améliorer l'implication des collaborateurs et la part de marché et finalement la performance financière. L'égalité professionnelle enfin participe à la construction de la réputation de la firme, atout stratégique auquel les dirigeants sont de plus en plus sensibles*<sup>171</sup> ». En ce sens, la gestion de la diversité devient un levier de la performance au travers d'une amélioration de la confiance<sup>172</sup>.

Dans cette perspective, le rapport social sur l'égalité professionnelle pourrait jouer un rôle important dans la promotion de la diversité chez Hydro. Des indicateurs de résultats peuvent être proposés pour mesurer le nombre de femmes affectées aux postes de production. En complément, des indicateurs de moyen peuvent être proposés pour des mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou l'investissement dans des formations permettant la déconstruction de préjugés. Ces derniers éléments constituent un argument puissant pour une politique de recrutement attractive.

La dernière limite de notre recherche se situe dans le fait que nous n'avons pas étudié le management féminin dans les usines, qui bénéficie pourtant d'une meilleure répartition que dans les ateliers. Outre le fait que nous avons pu observer leur style de direction plus participatif et donc moins hiérarchique, nous n'avons pas pu suffisamment analyser le regard des hommes sur leurs homologues femmes, cheffes ou encore collègues.

Enfin, rappelons que l'accord national interprofessionnel sur la diversité dans l'entreprise édicte le principe général suivant : « *La réalité de la diversité doit conduire les entreprises à offrir à tous, à compétences et capacités égales, les mêmes possibilités dans l'emploi et dans son accès*<sup>173</sup> ».

---

<sup>169</sup> Hédia ZANNAD, Pete STONE. « Mesurer la diversité en entreprise : ... », op. cit, p. 157-175.

<sup>170</sup> Jacqueline LAUFER. - « L'égalité professionnelle... », op. cit., p. 38.

<sup>171</sup> Éric VATTEVILLE. « La stratégie de la diversité... », op. cit., p. 414-415.

<sup>172</sup> Éric VATTEVILLE, ibid., p. 414.

<sup>173</sup> Hédia ZANNAD, Pete STONE. « Mesurer la diversité en entreprise : ... », op. cit, p. 160.

En ce sens, la démarche à la fois *top-down* et *bottom-up* des groupes de travail dans l'usine permet de façonner, au travers d'une démarche de diversité transversale et partenariale, un nouveau management qui allie reconnaissance de l'individu et cohésion entre les équipes dans l'entreprise. Ce modèle de management, à la fois respectueux des individus et du collectif, permet créer une culture organisationnelle inclusive. Si cette démarche s'inscrit dans une perspective de long-terme, les coopérations transversales devraient permettre de capitaliser les savoirs de la diversité et pourraient, dans cette optique, améliorer la performance globale<sup>174</sup> des usines d'Hydro en France.

\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

---

<sup>174</sup> Maria Giuseppina BRUNA, Mathieu CHAUVET. « La diversité, un levier de performance : plaidoyer ... », op.cit., p. 79. <https://doi.org/10.7202/1015813a>. Lien vers : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/1015813ar/>.

# BIBLIOGRAPHIE

1. ALIS (David). - « 11. « Travail émotionnel, dissonance émotionnelle et contrefaçon de l'intimité ». Vingt-cinq ans après la publication de *Managed Heart* d'Arlie R. Hochschild », dans : Isabelle Berrebi-Hoffmann éd., *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*. - Paris, La Découverte, « Recherches », 2009, p. 223-237. DOI : 10.3917/dec.berr.2009.01.0223. Lien vers : <https://www.cairn.info/politiques-de-l-intime--9782707157812-page-223.htm>.
2. ARNOUX-NICOLAS (Caroline). - « Chapitre 1. Qu'est-ce que le sens du travail ? », dans : *Donner un sens au travail. Pratiques et outils pour l'entreprise /* sous la direction de ARNOUX-NICOLAS Caroline. - Paris, Dunod, « Ressources humaines », 2019, p. 3-58. Lien vers : <https://www.cairn.info/donner-un-sens-au-travail--9782100801107-page-3.htm>.
3. BAREL (Yvan), DUMAS (Marc), FREMEAUX (Sandrine). - « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle ». - *Revue de gestion des ressources humaines*, 2017/3 (N° 105), p. 19-37. DOI : 10.3917/grhu.105.0019. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2017-3-page-19.htm>.
4. BARRETO (Manuela), RYAN (Michelle K.), SCHMITT (Michael T.). - *The Glass Ceiling in the 21<sup>st</sup> Century. Understanding barriers to gender equality*. - Washington : American Psychological Association, 2009, 344 p. Lien vers : [https://www.researchgate.net/publication/265519989\\_The\\_Glass\\_Ceiling\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_Understanding\\_Barriers\\_to\\_Gender\\_Equality](https://www.researchgate.net/publication/265519989_The_Glass_Ceiling_in_the_21st_Century_Understanding_Barriers_to_Gender_Equality).
5. BARUEL BENCHERQUI (Dominique), KEFI (Mohamed Karim), LE FLANCHEC (Alice) *et al.* - « L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux ». - *Recherches en Sciences de Gestion*, 2012/5 (N° 92), p. 115-132. DOI : 10.3917/resg.092.0113. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2012-5-page-115.htm>.
6. BEN LAHOUEL (Béchir), MONTARGOT (Nathalie), PERETTI (Jean-Marie) *et al.* - « L'ancrage de la citoyenneté dans les entreprises multinationales : Une analyse du cas Danone ». - *Recherches en Sciences de Gestion*, 2015/1 (N° 106), p. 137-158. DOI : 10.3917/resg.106.0137. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2015-1-page-137.htm>.
7. BERENI (Laure). - « « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale ». - *Raisons politiques*, 2009/3 (n° 35), p. 87-105. DOI : 10.3917/rai.035.0087. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-page-87.htm>.
8. BERENI (Laure). - « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations ». - *Sociologies pratiques*, 2011/2 (n° 23), p. 9-19. DOI : 10.3917/sopr.023.0009. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2011-2-page-9.htm>.
9. BOUTTE (Jean-Louis). - « Transmission de Savoir-Faire. Réciprocité de la relation éducative expert-novice ». - *L'Harmattan*, 239 p., 2007. Lien vers : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01443997/document>.

10. BOURDIEU (Pierre). - *La domination masculine*. - Paris : Éditions du Seuil, 1998. - 177 p.
  
11. BROCHIER Christophe. - « Le monde social d'une petite usine. Relations individuelles et groupales ». - *Revue française de sociologie*, 2011/1 (Vol. 52), p. 3-36. DOI : 10.3917/rfs.521.0003. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2011-1-page-3.htm>.
  
12. BRUNA (Maria Giuseppina). - « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité ». - *Management & Avenir*, 2011/3 (n° 43), p. 203-226. DOI : 10.3917/mav.043.0203. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-203.htm>.
  
13. BRUNA (Maria Giuseppina), CHAUVET (Mathieu). - « La diversité, un levier de performance : plaider pour un management innovateur et créatif ». - *Management international / International Management / Gestão Internacional*, Volume 17, numéro hors-série, p. 70-84. <https://doi.org/10.7202/1015813a>. Lien vers : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/1015813ar/>.
  
14. BRUNA (Maria Giuseppina), PERETTI (Jean-Marie), YANAT (Zahir). - « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever ». - *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2016/1 (n° 20, vol. 5), p. 68-88. DOI : 10.3917/rimhe.020.0068. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-1-page-68.htm>.
  
15. BLOCH (Maurice). - *L'Anthropologie et le Défi cognitif*. - Odile Jacob, 2013. - 272 p.
  
16. CARTERON (Hélène). - « 8. Volontaires pour la nuit : des ouvrières de l'industrie laitière », dans : Danièle Linhart éd. - *Pourquoi travaillons-nous ?* Toulouse, Érès, « Clinique du travail », 2008, p. 239-264. DOI : 10.3917/eres.linha.2008.01.0239. Lien vers : <https://www.cairn.info/pourquoi-travaillons-nous--9782749208794-page-239.htm>.
  
17. CATELLANI (Andrea), ERRECART (Amaia). - « Dialogisme et figures de l'autre dans les rapports sur la « Responsabilité sociétale des entreprises » : exploration discursive et sémiotique ». - *Mots. Les langages du politique*, 114 | 2017. DOI : <https://doi.org/10.4000/mots.22782>. Lien vers : <https://journals.openedition.org/mots/22782>.
  
18. CATELLIN (Sylvie). - « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire ». - *Hermès, La Revue*, 2004/2 (n° 39), p. 179-185. DOI : 10.4267/2042/9480. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-2-page-179.htm>.
  
19. CHAINTREUIL (Jean-Noël) et al. - *RH Transformations. Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain*. - Dunod, 2022. - 206 p.
  
20. CHANLAT (Jean-François), DAMERON (Stéphanie) et al. - « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives ». - *Management international / International Management / Gestão Internacional*, Volume 17, numéro hors-série, 2013, p. 5-13. <https://doi.org/10.7202/1015807ar>. Lien vers : <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/1015807ar.pdf>.
  
21. CELESTINE (Audrey), MARTIN-BRETEAU (Nicolas). - « « Un mouvement, pas un moment » : *Black Lives Matter* et la reconfiguration des luttes minoritaires à l'ère Obama ». -

*Politique américaine*, 2016/2 (N° 28), p. 15-39. DOI : 10.3917/polam.028.0015. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-politique-americaine-2016-2-page-15.htm>.

22. CUCHE (Denys). - *La notion de culture dans les sciences sociales*. - La Découverte, 2016. – 174 p.- (Collection Repères).
23. CURIE (Fabien). – « Roosevelt et les Afro-Américains : une nouvelle donne ? ». *Cycnos, Lirces - université Côte d'Azur*, 2014, Frederick Law Olmsted (1822-1903) et le Park Movement américain et Les années Roosevelt (1932-1945), 30 (2), pp.129-152. halshs-03118622. Lien vers : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03118622/document>.
24. DAMERON (Stéphanie). - « La dualité du travail coopératif ». - *Revue française de gestion*, 2005/5 (n° 158), p. 105-120. DOI : 10.3166/rfg.158.105-120. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-105.htm>.
25. DELIGNE (Jean), REBATO (Esther), SUSANNE (Charles). - « Races et racisme », *Journal des anthropologues*, 2001/1 (n° 84), p. 1-14. DOI : 10.4000/jda.2619. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-journal-des-anthropologues-2001-1-page-217.htm>.
26. DOBBIN (Frank), BETHOUX (Élodie), VINCENSINI (Caroline). - « Les sciences sociales façonnent-elles les pratiques de lutte contre les discriminations des entreprises ? Une comparaison des cas états-unien et français ». - *Terrains & travaux*, 2016/2 (N° 29), p. 131-172. DOI : 10.3917/tt.029.0131. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2016-2-page-131.htm>.
27. DOYTCHEVA (Milena). - « Usages français de la notion de diversité : permanence et actualité d'un débat ». - *Sociologie*, 2010/4 (Vol. 1), p. 423-438. DOI : 10.3917/socio.004.0423. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-sociologie-2010-4-page-423.htm>.
28. DUBAR (Claude). - *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. – 4<sup>e</sup> éd. - Paris : Armand Colin, 2010, 2011. - 251 p. – (Collection U).
29. DUHIN (Anne). - « Une figure ouvrière féminine ? ». - *Ethnologie française*, 2001/3 (Vol. 31), p. 413-422. DOI : 10.3917/ethn.013.0413. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2001-3-page-413.htm>.
30. « Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? ». - *Question(s) de management*, 2014/2 (n° 6), p. 125-149. DOI : 10.3917/qdm.142.0125. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-2-page-125.htm>.
31. FLAMANT (Nicolas). - « Au croisement de l'entreprise communautaire et de l'entreprise ouverte », p. 33 – 54 in : *Ressources humaines pour sortie de crise / sous la direction de Pierre-Éric Tixier*. - Paris : Presses de Sciences Po, 2010. - 231 p.
32. FREDY-PLANCHOT (Agnès). - « Reconnaître le tutorat en entreprise ». - *Revue française de gestion*, 2007/6 (n° 175), p. 23-32. DOI : 10.3166/rfg.175.23-32. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-23.htm>.
33. GARA-BACH OUERDIAN (Emna), GAHA (Chiha). - « La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel ? ». - *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3-

4 (n° 237-238), p. 55-61. DOI : 10.3917/rsg.237.0055. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-55.htm>.

34. GARRIC (Nathalie), LEGLISE (Isabelle), POINT (Sébastien). - « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours ». - *Revue de l'organisation responsable*, 2007/1 (Vol. 2), p. 5-19. DOI : 10.3917/ror.021.0005. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-de-l-organisation-responsible-2007-1-page-5.htm>.
35. GUERFEL-HENDA (Sana), EL ABOUBI (Manal), EL KANDOUSSI (Fatima). - « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues ». - *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2012/4 (n°4, vol. 1), p. 57-73. DOI : 10.3917/rimhe.004.0057. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>.
36. HERARD (Marianne). - « Que pensent les ouvriers de leur salaire ? ». - *Ethnologie française*, 2001/3 (Vol. 31), p. 431-439. DOI : 10.3917/ethn.013.0431. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-ethnologie-francaise-2001-3-page-431.htm>.
37. HINAULT (Anne-Claude), OSTY (Florence), SERVEL (Laurence). - *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*. – Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2019. - 270 p. – (coll. Didact sociologie).
38. JABLONKA (Ivan). - *Des hommes justes. Du patriarcat aux nouvelles masculinités*. - Paris : Éditions du Seuil, 2019. - 433 p.
39. LANDOUR (Julie). - « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel ». - *Genèses*, 2013/1 (n° 90), p. 25-41. DOI : 10.3917/gen.090.0025. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-geneses-2013-1-page-25.htm>.
40. LAUFER (Jacqueline). - « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? ». - *Travail, genre et sociétés*, 2009/1 (N° 21), p. 29-54. DOI : 10.3917/tgs.021.0029. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2009-1-page-29.htm>.
41. LEVI-STRAUSS (Claude). - *Race et Histoire*. - UNESCO, 1952. – 85 p. – (Collection Folio Essais).
42. LEVI-STRAUSS (Claude). – *Tristes tropiques*. - Plon, 1955. – (Collection Terre Humaine).
43. MASTOR (Wanda). - « La politique de Roosevelt : le droit social d'un monde nouveau ? ». - *Pouvoirs*, 2014/3 (n° 150), p. 41-52. DOI : 10.3917/pouv.150.0041. Lien : <https://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2014-3-page-41.htm>.
44. MESSLING (Markus). - « Philologie et racisme. À propos de l'historicité dans les sciences des langues et des textes ». - *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 2012/1 (67e année), p. 153-182. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-Annales-2012-1-page-153.htm>.
45. MEYNAUD (Hélène Yvonne), FORTINO (Sabine), CALDERON (José). - « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance. Introduction ». - *Cahiers du Genre*, 2009/2 (n° 47), p. 15-33. DOI : 10.3917/cdge.047.0015. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2009-2-page-15.htm>.

46. MUET (Pierre-Alain). - « Roosevelt face à la crise : quelles leçons pour les politiques économiques ? ». - *Pouvoirs*, 2014/3 (n° 150), p. 29-40. DOI : 10.3917/pouv.150.0029. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2014-3-page-29.htm>.
47. PAUWELS (Marie-Christine). - « Le Diversity Management, nouveau paradigme d'intégration des minorités dans l'entreprise ? ». - *Revue française d'études américaines*, 2004/3 (n°101), p. 107-122. DOI : 10.3917/rfea.101.0107. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-etudes-americaines-2004-3-page-107.htm>.
48. PETITPAS (Philippe). - « Les filiales françaises dans la stratégie internationale d'Alcan ». - *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, 2014/1-2 (n° 52-53), p. 140-161. DOI : 10.3917/cha.052.0140. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-d-histoire-de-l-aluminium-2014-1-page-140.htm>.
49. PORHEL (Vincent). - « Les femmes et l'usine en Bretagne dans les années 1968 : une approche transversale au fil de trois situations d'usine (1968-1974) ». - *Annales de Bretagne et des Pays de l'Ouest*, 114-3 | 2007. DOI : <https://doi.org/10.4000/abpo.434>. Lien vers : <http://journals.openedition.org/abpo/434>.
50. RANDIN (Jean-Marc). - « Qu'est-ce que l'écoute ? Des exigences d'une si puissante « petite chose » ». - *Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche*, 2008/1 (n° 7), p. 71-78. DOI : 10.3917/acp.007.0071. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-approche-centree-sur-la-personne-2008-1-page-71.htm>.
51. RAVELLI (Quentin). - « Mixité au travail et nouvelles inégalités : le cas de l'industrie pharmaceutique ». - *Cahiers du Genre*, 2017/1 (n° 62), p. 203-222. DOI : 10.3917/cdgc.062.0203. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2017-1-page-203.htm>.
52. SAINSAULIEU (Renaud). - *L'identité au travail*. - 4<sup>ème</sup> éd. - Paris : Presses de Sciences Po., 2019. – 716 p. (Références).
53. SARLET (Marie), DARDENNE (Benoit). - « Le sexisme bienveillant comme processus de maintien des inégalités sociales entre les genres ». - *L'Année psychologique*, 2012/3 (Vol. 112), p. 435-463. DOI : 10.3917/anpsy.123.0435. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-l-annee-psychologique1-2012-3-page-435.htm>.
54. STEINER (Philippe). - « IV. Le processus de socialisation », dans : Philippe Steiner éd., *La sociologie de Durkheim*. - Paris, La Découverte, « Repères », 2018, p. 45-64. Lien vers : <https://www.cairn.info/--9782348036194-page-45.htm>.
55. TIEU (Chenva). - « Faire évoluer la diversité d'une thématique sociétale vers des enjeux de management ». - *Revue internationale et stratégique*, 2009/1 (n° 73), p. 75-78. DOI : 10.3917/ris.073.0075. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2009-1-page-75.htm>.
56. VATTEVILLE Éric. - « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance ». - *Management & Avenir*, 2009/8 (n° 28), p. 408-421. DOI : 10.3917/mav.028.0408. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-408.htm>.

57. WAILLY (Jeanne-Marie). - « Les différentes phases du travail des femmes dans l'industrie ». - *Innovations*, 2004/2 (n° 20), p. 131-146. DOI : 10.3917/inno.020.0131. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2004-2-page-131.htm>.
58. YIN (Robert K). - *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). - Thousand Oaks, CA: Sage, 2014. - 282 p.
59. ZANNAD (Hédia), STONE (Pete). - « Mesurer la diversité en entreprise : pour quoi et comment ? ». - *Management & Avenir*, 2010/8 (n° 38), p. 157-175. DOI : 10.3917/mav.038.0157. Lien vers : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-157.htm>.

# ANNEXES

*Les annexes contiennent des documents internes de l'entreprise. Ils sont confidentiels et ont été retirés de la diffusion en ligne.*