

Universalité, Contingence et Diversité : le cas de la main-d'oeuvre féminine

Jacqueline LAUFER

Professeur au Département Management et Ressources Humaines
Groupe HEC - Jouy-en-Josas

RÉSUMÉ

L'évolution de la gestion de la main d'oeuvre féminine et les différentes étapes de la mise en oeuvre de l'égalité professionnelle illustre certaines des dimensions de la tension entre universalité et contingence dans le domaine de la gestion des ressources humaines ainsi que les modalités concrètes d'articulation entre ces deux notions pour une catégorie sociale donnée.

Nous opposerons ici trois étapes dans la gestion de la main d'oeuvre féminine, caractérisée chacune par une certaine modalité d'articulation entre principes et règles universelles et règles et pratiques contingentes.

Dans une première étape, le traitement contingent des femmes apparaît légitime, car conforme au statut inégalitaire des femmes dans la société et l'entreprise.

Dans une deuxième étape, la promulgation de normes égalitaires universelles remet en cause la légitimité d'un traitement contingent des femmes, sans que pour autant ces normes égalitaires se révèlent suffisantes pour triompher des inégalités inhérentes aux modalités de la division du travail entre les femmes et les hommes dans la société et dans l'entreprise. Il en résulte la prise de conscience du fait qu'une mise en oeuvre concrète et positive de l'égalité professionnelle implique un traitement contingent de la situation des femmes, traitement contingent fondé ici sur des "actions positives". La négociation de "plans d'égalité" débouche sur une approche pragmatique de l'égalité professionnelle, dont la mise en oeuvre apparaît liée à son degré d'intégration à la stratégie de l'entreprise en matière de ressources humaines.

Dans une troisième étape, la gestion de la "conciliation" entre travail et famille, liée au développement du travail salarié des femmes, apparaît au premier plan du débat social et conduit les entreprises à s'interroger sur les moyens à mettre en oeuvre pour mieux gérer la diversité des caractéristiques et des aspirations de leur main d'oeuvre. Cette évolution conduit à mettre l'accent sur l'instauration d'une négociation généralisée entre acteurs, seule méthode permettant une adaptation au type de contingence qui résulte des exigences contradictoires des sphères du travail et de la famille et des contraintes conflictuelles qui en sont issues.

En conclusion, la question est posée de savoir si les catégories pertinentes de la gestion des ressources humaines - sexe, âge, différences culturelles, statut dans l'emploi, voir niveau de compétence ou de qualification - peuvent donner lieu à des analyses semblables en terme de contingence et d'universalité.

Si la notion d'universalité est susceptible d'une seule définition, à savoir ce qui s'applique à tout de manière identique, la notion de contingence exige de faire une distinction entre deux définitions :

- la *contingence catégorielle* qui implique des catégories précisément définies et identifiables et qui suppose un traitement différent en fonction de ces catégories

- et la *contingence généralisée*, ensemble de situations singulières qui relèvent chacune d'un traitement particulier.

La gestion des entreprises apparaît, par définition, comme la capacité d'articuler universalité et contingence. Le management, notamment en tant qu'il vise à être enseigné, implique un ensemble de principes, de règles et de savoirs, or cette exigence d'universalité se heurte à la prise de conscience progressive de la nécessaire contingence, de ces mêmes principes, règles et savoirs lorsqu'ils sont appliqués à des réalités concrètes et particulières de plus en plus complexes, que ce soit sur le plan technologique, économique ou culturel.

La gestion des ressources humaines apparaît tout particulièrement concernée par cette articulation entre universalité et contingence dans la mesure, notamment, où elle a dû intégrer un ensemble de normes juridiques qui, dans un état démocratique, sont subordonnés à l'affirmation des principes et de règles de droit universel - droit au travail, droit syndical, égalité de tous devant la loi, existence d'un contrat de travail, etc. - avec un ensemble de règles contingentes à des professions, à des entreprises, à des catégories professionnelles.

L'évolution de la gestion de la main d'oeuvre féminine et les différentes étapes de la mise en oeuvre de l'égalité professionnelle illustrent certaines des dimensions de la tension entre universalité et contingence dans le domaine de la gestion des ressources humaines ainsi que les modalités concrètes d'articulation entre ces deux notions pour une catégorie sociale donnée.

Nous opposerons ici trois étapes dans la gestion de la main d'oeuvre féminine, caractérisée chacune par une certaine modalité d'articulation entre principes et règles universelles et règles et pratiques contingentes.

Dans une première étape, le traitement contingent des femmes apparaît légitime, car conforme au statut inégalitaire des femmes dans la société et l'entreprise.

Dans une deuxième étape, la promulgation de normes égalitaires universelles remet en cause la légitimité d'un traitement contingent des femmes, sans que pour autant ces normes égalitaires se révèlent suffisantes pour triompher des inégalités inhérentes aux modalités de la division du travail entre les femmes et les hommes dans la société et dans l'entreprise. Il en résulte la prise de conscience du fait qu'une mise en oeuvre concrète et positive de l'égalité professionnelle implique un traitement contingent de la situation des femmes, traitement contingent fondé ici sur des "actions positives". La négociation de "plans d'égalité" débouche sur une approche pragmatique de l'égalité professionnelle, dont la mise en oeuvre apparaît liée à son degré d'intégration à la stratégie de l'entreprise en matière de ressources humaines.

Dans une troisième étape, la gestion de la "conciliation" entre travail et famille, liée au développement du travail salarié des femmes, apparaît au

premier plan du débat social et conduit les entreprises à s'interroger sur les moyens à mettre en oeuvre pour mieux gérer la diversité des caractéristiques et des aspirations de leur main d'oeuvre. Cette évolution conduit à mettre l'accent sur l'instauration d'une négociation généralisée entre acteurs, seule méthode permettant une adaptation au type de contingence qui résulte des exigences contradictoires des sphères du travail et de la famille et des contraintes conflictuelles qui en sont issues.

I - MODELE UNIVERSEL ET CONTINGENCE LÉGITIME

Dans une première étape, caractérisée par le statut inégalitaire des femmes dans la société, la gestion de la main d'oeuvre féminine dans l'entreprise apparaît comme une gestion contingente, conforme au statut juridique et social particulier des femmes, fondée sur un traitement différent qui se combine avec l'utilisation pragmatique des caractéristiques spécifiques de cette main d'oeuvre dans des emplois "différents" mais économiquement utiles à l'entreprise, emplois par définition subordonnés à ceux des hommes.

Au début du XXème siècle, alors même qu'une norme juridique universelle d'égalité a été instaurée par les hommes depuis la Révolution Française, l'inégalité des femmes est inscrite dans le Code Civil qui définit leur rôle, épouse et mère, cette subordination allant de pair avec un ensemble de règles et de pratiques discriminatoires qui limitent en tout domaine l'égalité des femmes.

Si, progressivement, les femmes verront se lever les interdictions qui limitent leur autonomie professionnelle, l'organisation de la protection du travail des femmes confirmera une certaine vision de la femme au travail - femme faible, fragile. Si, en matière de temps de travail, la protection du droit sera progressivement étendue à tous les travailleurs, la protection spécifique des femmes viendra à propos fonder leur exclusion d'un certain nombre d'emplois (Laufer, 1986).

Au sein de l'entreprise, la tentative d'instauration d'un modèle scientifique d'organisation du travail, à la prétention universelle parce que scientifique, neutre par définition, coexistera avec une division sexuelle du travail légitimée par le statut juridique inégal des femmes, par leur assignation "naturelle" à leur rôle maternel et par la nécessaire subordination de leur rôle professionnel à celui des hommes. Sur le plan de l'organisation du travail, la généralisation des méthodes tayloriennes de simplification du travail mettront en valeur le profit que peuvent tirer les entreprises de l'utilisation d'une main d'oeuvre féminine peu coûteuse qui excelle dans les tâches simples, routinières et parcellaires. Dans un contexte où l'enjeu des luttes sociales se cristallise notamment autour de l'intensité du travail, la moindre emprise des syndicats sur la main d'oeuvre féminine la rend d'autant plus attractive pour les employeurs (Bouchez, 1992).

Ainsi se dégagent les fondements d'une séparation-ségrégation entre métiers masculins et féminins : aux hommes les travaux impliquant force physique ou tâches complexes et la responsabilité de la surveillance des machines, postes impliquant alors une qualification supérieure, une formation préalable et des perspectives de promotion. Aux femmes, les travaux simples, sans qualifications où pourront être utilisées les "aptitudes

naturelles" des femmes - dextérité, minutie, dévouement -, la clef de voûte du système de séparation entre métiers masculins et féminins reposant sur la moindre valorisation de ces "aptitudes naturelles" des femmes et par conséquent sur leur moindre rémunération (Guilbert, 1966).

Ainsi, s'élaborent les principes et les pratiques d'une gestion contingente de la main d'œuvre féminine. Armée de réserve sans véritable droit au travail, utiles mais révocables, protégées mais de ce fait exclues, les femmes constituent une catégorie de travailleurs dont le traitement ne peut pas, ne doit pas être semblable à celui des hommes et qui fait exception au modèle d'organisation défini pour eux et par eux. De passage dans l'entreprise, elles y demeurent "naturellement" étrangères (Laufer, 1982).

"Telle personne qui excelle à diriger un atelier ou un bureau d'hommes échouera piteusement avec des femmes... Les femmes ne veulent pas qu'on les mène en bloc, chacune tient à ce qu'on la distingue... Pour la femme, le travail est un accessoire, une phase passagère au lieu d'être un but dans la vie. Moins que l'homme, elle est dominée par l'ambition. La concurrence la laisse froide. Par elle-même, la femme ne cherchera pas à se rendre de l'utilité ou du rôle de son travail... Les femmes sont menées par leurs sentiments, les nobles sentiments, comme le patriotisme, n'ont pas de prise sur elles... La mentalité de la femme qui travaille se rapproche plus de celles des enfants que celles des hommes." (Chambonnaud, 1918).

Etrangères à l'entreprise, les femmes le sont aussi en raison de leur assignation prioritaire à la sphère domestique qui assure la suprématie des hommes à partir de leur place dans le système productif. Dans ce modèle, les charges de la conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère familiale sont assurées de deux façons. Par les femmes elles-mêmes qui assurent les tâches domestiques et dont l'accès au travail salarié demeure subordonné et contingent. Par les politiques paternalistes de nombreuses grandes entreprises qui cherchent à stabiliser les familles ouvrières et la main d'œuvre féminine et à intensifier l'utilisation du temps de travail de la main d'œuvre féminine alors qu'absentéisme volontaire et turnover constituent un risque important pour les entreprises au tournant du siècle (Bouchez, 1992).

"Nous prendrons l'enfant même avant que de naître en procurant à la future maman des salles de repos... L'enfant au monde, la maman l'aura près d'elle à l'atelier dans la confortable pouponnière... Voici que l'enfant a un an. Nous créons une garderie... Il a trois ans, nous avons une école toute prête. A douze ans, il décroche son certificat d'études, nous le mettons aussitôt dans notre Ecole d'Apprentissage. Ouvrier lui-même, père de famille, le cycle recommencera. Nous tiendrons ainsi notre nombreux personnel féminin par les liens les plus solides, les fibres du cœur" (A. Citroën en 1914, cité par Chambonnaud, 1918).

Néanmoins, il ne faut pas s'y méprendre, à cette étape de la gestion de la main d'œuvre féminine, le rôle institutionnel de l'entreprise reste caractérisé par le principe de l'autonomie de la sphère productive par rapport à la sphère reproductive. Les politiques paternalistes n'expriment pas la reconnaissance du droit au travail salarié des femmes mais plutôt l'utilité conjoncturelle de cette main d'œuvre ouvrière pour les entreprises (Laufer, 1990).

Ainsi, cette étape de la gestion illustre le cas d'une gestion contingente appliquée à une catégorie sociale homogène, clairement identifiable et dont la définition fait l'objet d'un consensus, dans le cadre de règles légitimées à la fois par la société dans son ensemble, compte tenu du statut juridique et social des femmes, et par les nécessités pragmatiques de fonctionnement internes de l'entreprise. Cette gestion contingente s'inscrit de plus dans le cadre d'une organisation positiviste où la division fonctionnelle et hiérarchique des postes et des statuts constitue le mode d'organisation dominant.

Dans cette organisation, vue comme un système fermé, la dynamique de l'organisation est fondée sur une division et sur une spécialisation du travail permettant un progrès de plus en plus poussé des connaissances spécialisées et l'adaptation de plus en plus précise des travailleurs à leur poste. Quant aux femmes, si elles apparaissent faire exception à ce modèle d'organisation et de connaissance "scientifique" du travail dont on attend le progrès économique et social, modèle universel parce que scientifique, elles peuvent néanmoins faire l'objet de prescriptions contingentes, conformes à l'appartenance intangible et éternelle des femmes à la sphère de la nature. Après tout, dans un contexte où de l'aveu même des dirigeants et pour l'ensemble des salariés, "l'embauche et l'affectation à des besognes d'atelier se fait sans que l'on sache si ses aptitudes réelles sont bien celles qu'il croit de bonne foi posséder" (Bouchez, 1992, citant les propos d'A. Citroën), la dichotomie entre aptitudes masculines et aptitudes féminines, entre rôles masculins et rôles féminins représente une manière claire de répartir les tâches et les rôles dans l'entreprise comme dans la société.

II - MODELE UNIVERSEL ET CONTINGENCE GÉNÉRALE RÉVÉLÉE

Une deuxième étape de la gestion de la main d'œuvre féminine est caractérisée, d'une part, par la promulgation de normes égalitaires tant sur le plan politique que professionnel et, d'autre part, par le rôle donné à l'entreprise dans la mise en œuvre de l'égalité professionnelle (Laufer, 1986).

C'est au préambule de la Constitution de 1946 qu'est revenu l'affirmation du principe selon lequel "la loi garantit à la femme dans tous les domaines des droits égaux à ceux de l'homme". La traduction législative du principe de l'égalité entre hommes et femmes sera effectuée dans les différents domaines et notamment dans le domaine professionnel, au travers du principe de l'égalité des rémunérations (Loi de 1972) et de l'interdiction de discriminer à raison du sexe en matière d'embauche et de licenciement (Loi de 1975).

Norme universelle et ignorance de la contingence

Cette évolution juridique en matière d'égalité des droits traduit l'importance croissante du travail salarié des femmes et remet en cause la légitimité d'une gestion contingente de la main d'œuvre féminine. Elle n'apparaît pas, néanmoins, comme un outil efficace de changement dans les pratiques qui aboutissent à l'inégalité entre hommes et femmes sur le plan professionnel. Tentative pour rétablir le "bon fonctionnement" du marché du

travail face aux discriminations dont les femmes font l'objet, la loi de 1972 sur l'égalité de rémunération illustre, en effet, de manière exemplaire l'inadéquation d'un principe égalitaire face à une réalité sociale et économique inégalitaire où l'inégalité salariale n'est que l'expression d'inégalités construites à partir des modalités d'insertion des femmes sur le marché du travail et d'une organisation du travail hiérarchisant les emplois masculins et féminins. En dépit de l'affirmation d'une égalité de principe et d'une insertion des femmes de plus en plus continue dans l'emploi, se perpétuent les différences dans les métiers, les carrières, les rémunérations (Laufer, 1984).

La tentative pour corriger les différences de traitement dont les femmes sont l'objet au moyen de l'application d'une norme universelle - ici, l'égalité des hommes et des femmes en matière de rémunération - se révèle inefficace à corriger ces inégalités. Tout se passe comme si la règle universelle se heurtait à la résistance de la contingence inscrite dans l'histoire de la relation homme-femme et de la division du travail entre les femmes et les hommes.

L'entreprise n'a pas ici à répondre des inégalités de fait qui caractérisent la situation respective des hommes et des femmes dans la société et sur le marché du travail. L'origine de cette inégalité est considérée comme lui étant externe (Laufer, 1984).

La gestion contingente de l'égalité : l'égalité négociée

Face à l'inefficacité des principes et des sanctions impliquées par les lois sur l'égalité de rémunération et l'interdiction de discriminer à raison du sexe, la loi du 13 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, vise le terrain de l'action et de la réalisation concrète de l'égalité.

L'instauration d'une égalité de principe en matière de rémunération n'avait pas modifié le statut institutionnel de l'entreprise au regard de la mise en oeuvre de l'égalité professionnelle.

Au travers de la loi du 13 juillet 1983, est au contraire posé un problème de principe quant au rôle institutionnel de l'entreprise, en matière de mise en oeuvre d'un objectif de société - l'égalité professionnelle - et un problème pratique quant à sa capacité à rétablir une norme égalitaire dans ses pratiques de gestion et d'organisation.

Au moyen du "Rapport de situation comparée sur les conditions générales d'emploi des femmes et des hommes" - rendu obligatoire pour les entreprises dans le cadre de la loi de 1983 - l'entreprise est censée analyser et répondre des différences de traitement dont les femmes sont l'objet dans le domaine professionnel. Désormais, l'égalité professionnelle, au-delà de l'égalité de rémunération, englobe, en principe, tous les processus concrets qui déterminent l'insertion des femmes dans l'entreprise : recrutement, formation, promotion, et conditions de travail, qui aboutissent aux inégalités dont les femmes sont l'objet.

Si dans un contexte d'égalité de principe, le traitement contingent propre à la catégorie des femmes pouvait être ignoré comme résultant de phénomènes dont seraient seuls responsables la société, la famille ou les femmes elles-mêmes, l'entreprise est ici désormais interpellée quant à son rôle dans la production des

inégalités tandis qu'elle est incitée à organiser la correction de ces situations d'inégalité, au moyen d'actions négociées avec les partenaires sociaux. Ainsi la logique de ces actions positives implique-t-elle une évaluation de la situation respective des femmes et des hommes dans l'entreprise au regard des différentes politiques et pratiques de gestion des ressources humaines et l'adoption d'un plan d'action pour modifier la situation inégale des femmes sur les différentes dimensions pertinentes révélées par le diagnostic, des objectifs négociés permettant de prendre en compte les ressources et les contraintes de l'entreprise concernée.

- *Sur le plan de la négociation sociale*, on peut considérer qu'en associant à la contrainte légale de l'élaboration du rapport de situation comparée, une incitation à la négociation avec les partenaires sociaux de plans d'égalité - assortie d'une aide financière par les actions exemplaires - la loi de 1983 illustre la mutation d'un droit qui pour transformer la réalité sociale doit s'en remettre aux acteurs, ici l'entreprise et les syndicats - et à leur capacité de négociation, pour la réalisation de l'égalité professionnelle.

- *Sur le plan de la stratégie de l'entreprise*, il faut noter que la mise en oeuvre de l'égalité professionnelle s'inscrit ici dans une logique managériale de traitement des problèmes qui résulte d'une contingence catégorielle désormais reconnue : il ne s'agit pas ici de définir une norme a priori - l'égalité professionnelle - mais une méthode pragmatique qui permettra une définition négociée des objectifs à atteindre dans le cadre de la stratégie des entreprises en matière de ressources humaines. C'est dans la mesure même où les objectifs en matière d'égalité des chances seront intégrés aux objectifs stratégiques spécifiques de l'entreprise en matière de ressources humaines et à sa recherche d'efficacité économique qu'ils auront une chance d'être réalisés.

- *Ces plans d'égalité*, au nombre d'une trentaine actuellement dans des entreprises de taille et d'appartenance sectorielle très diversifiées témoignent - par leur faible nombre - d'une certaine réticence des entreprises à s'engager "officiellement" dans de telles démarches. Néanmoins ils illustrent une nouvelle stratégie des entreprises face à la main d'oeuvre féminine qui ne concerne pas les seules entreprises qui ont négocié des plans d'égalité (Laufer, 1992). Les actions engagées au titre des plans d'égalité professionnelle - ou plans d'actions positives - sont diversifiées. Elles concernent la formation, la promotion, l'embauche, la rémunération, les conditions de travail, les qualifications le développement de carrière et - dans de rares cas - la conciliation des rôles professionnels et familiaux. Toutefois, la formation apparaît comme le thème essentiel et central de la majorité des plans. Les actions de formation accompagnent alors une stratégie de meilleure utilisation des ressources humaines disponibles pour faire face à des mutations technologiques ou des évolutions dans les produits et services offerts par l'entreprise pour améliorer sa position concurrentielle. On peut considérer que ces plans d'action constituent une opportunité d'innovation dans le management des ressources humaines tandis qu'ils permettent d'évaluer les politiques et pratiques de

l'entreprise en matière de recrutement, développement de carrière, formation, gestion des emplois, du point de vue de leur impact sur la situation des femmes. L'amélioration de ces mêmes politiques et pratiques ne bénéficieront pas seulement aux femmes mais à l'organisation dans son ensemble (Laufer, 1992).

- *Les plans d'égalité professionnelle* incarnent enfin la rencontre possible entre les stratégies professionnelles des femmes et les stratégies des entreprises. Dans des contextes où les emplois ouvriers et administratifs se transforment face aux nouvelles technologies, où les femmes diplômées sont de plus en plus nombreuses, où les cadres sont incités à développer leur capacité de travail en équipe, en projets, en réseau et à s'intégrer dans des structures moins hiérarchiques et plus flexibles, de nouvelles opportunités existent pour les femmes d'accéder à des emplois aux contours nouveaux. Dans des contextes où les entreprises mettent l'accent sur la mobilisation du personnel, le développement des qualifications et des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois, les plans d'égalité constituent l'une des réponses possibles aux stratégies des entreprises pour moderniser leur gestion des ressources dans des contextes concurrentiels difficiles. A partir d'un souci d'amélioration de leurs performances économiques et de meilleure gestion de leurs ressources humaines, les entreprises prennent conscience de l'intérêt qu'il y a pour elles à "miser" sur la qualification et le potentiel des femmes.

Toutefois, par leur pragmatisme même et par leur nécessaire intégration aux stratégies des entreprises en matière de développement des ressources humaines, ces stratégies de mise en oeuvre de l'égalité professionnelle sont, par nature, sélectives. Elles s'accommodent donc fort bien d'une gestion différenciée des différentes catégories de femmes en fonction d'un ensemble de variables : âge, qualification, potentiel, projet professionnel. Alors que certaines seront largement intégrées aux politiques d'emploi des entreprises, d'autres seront maintenues dans des formes d'emplois qui perpétuent le clivage entre emplois masculins et féminins.

La division sexuelle des emplois évolue ainsi d'une situation traditionnelle marquée par la ségrégation des emplois, des rôles des carrières à un nouveau système d'emploi caractérisé plus par le pragmatisme de l'utilisation de la différence homme-femme et entre femmes et par le seul souci de réalisation de l'égalité.

III - L'UNIVERSALITÉ DE LA CONTINGENCE : CONCILIATION ET MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ

Si au travers de la loi de 1983 sur l'égalité professionnelle, le rôle institutionnel de l'entreprise est reconnu en matière de mise en oeuvre de l'égalité professionnelle, les contraintes et les aspirations liées à la sphère familiale sont restées le plus souvent "hors champ" d'une approche de l'égalité professionnelle axée essentiellement sur la situation de travail et sur la correction des inégalités dans cette sphère (Laufer, 1990).

Pourtant, la généralisation de l'activité salariée des femmes pose la question de la prise en compte de la sphère domestique et familiale, autrefois assignée de manière

prioritaire aux femmes, alors qu'une véritable égalité des chances entre les femmes et les hommes dans le domaine de l'emploi rendrait nécessaire le partage familial des responsabilités familiales et professionnelles.

L'absence de prise en compte au sein du modèle égalitaire des tensions résultant de la nécessité de concilier rôles professionnels et rôles familiaux conduit à souligner une dimension structurelle de la contingence de la situation des femmes en matière d'emploi : soit les femmes accèdent à un modèle égalitaire d'intégration à l'emploi - au prix de la sous-traitance d'une partie des tâches familiales et domestiques ou du sacrifice des aspirations liées à la sphère familiale, soit elles sont maintenues dans un modèle caractérisé par le maintien des différences liées au poids des contraintes domestiques ou familiales qui limitent les possibilités d'une intégration égalitaire à l'emploi, l'argument du libre choix venant le plus souvent masquer l'absence de choix (Laufer, 1990).

La reconnaissance de cet état des choses ainsi que la prise de conscience par les entreprises de l'intérêt économique qu'elles ont à utiliser au mieux le potentiel représenté par des femmes de mieux en mieux formées conduisent à placer "la conciliation" au centre du débat social. L'entreprise est ici explicitement située au regard de l'articulation vie professionnelle - vie familiale - et une mutation en résulte du point de vue de son rôle institutionnel (Laufer 1990). La question du management de la diversité apparaît désormais comme une préoccupation essentielle des entreprises. (Conference Board Europe, 1991)

Le droit de concilier

La reconnaissance de principe du droit au travail des femmes et l'extension du salariat féminin ont conduit à une nouvelle conception de l'articulation des rôles professionnels et familiaux pour les femmes, "la conciliation des libertés de travailler et d'être mère" succédant à "l'antagonisme mère-travailleuse" (Junter-Loiseau, 1985).

Du point de vue de la famille, "la volonté pour la femme de s'accomplir professionnellement ne signifie pas seulement une modification des mécanismes d'insertion professionnelle et plus d'égalité homme-femme dans l'accès à l'emploi mais une transformation des fondements de la famille conjugale traditionnelle". (Commailles, 1993) A un modèle caractérisé par une mobilisation familiale autour de la carrière professionnelle de l'homme, considérée comme prioritaire, le statut social de la famille dépendant de l'activité masculine succède une variété de modèles dont celui d'un projet professionnel fort pour la femme qui va jusqu'à remettre en question la carrière et/ou la mobilité professionnelle du conjoint (Nicole-Drancourt, 1989, Barrère-Maurisson 1992).

Les moyens de concilier

Dans le contexte du développement de l'égalité professionnelle de la femme et du droit à concilier famille et carrière, il devient de la responsabilité de l'entreprise et de son intérêt, pour valoriser et développer ses ressources humaines dans ses différentes composantes de réduire l'écart entre le "salarié-travailleur" et "l'individu-familial" en facilitant la gestion des frontières travail-famille, désormais problème d'entreprise (Laufer, 1990).

Le principe du libre choix

Un principe est au coeur du modèle de la conciliation et de la reconnaissance de la diversité, qui est celui du libre choix. Libre choix que devrait pouvoir exercer les salariés en "dosant" leur degré de mobilisation sur le travail et la carrière et/ou sur la famille. Libre choix que devraient favoriser les entreprises qui veulent bénéficier de l'implication d'une main-d'oeuvre diversifiée. De fait, le principe du libre choix apparaît chargé d'ambiguïté du point de vue de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Il impliquerait en effet un modèle de "conciliation égalitaire" qui s'exercerait selon des modalités définies moins par le poids de la tradition ou des contraintes économiques, sociales et culturelles, que par l'élargissement de la liberté réelle des choix de l'ensemble des salariés quant à leurs investissements professionnels et familiaux.

Dans ce modèle égalitaire, de la conciliation des rôles et des sphères du travail et de la famille, que l'on pourrait qualifier de normatif et sans doute aussi d'utopique, il s'agirait de construire des organisations flexibles en réponse aux besoins individuels en matière de gestion du temps personnel et professionnel, intégrant les aspirations des salariés à une "flexibilité biologique" en fonction des étapes de la vie. Congés parentaux, temps partiel et horaires flexibles et plus généralement toutes les modalités permettant une prise en compte de l'aspiration des salariés à moduler leurs investissements professionnels en fonction de leur investissement familial, constitueraient alors des modalités privilégiées de conciliation. Temps de l'entreprise et temps de la famille ne seraient plus ici opposés mais articulés et intégrés non plus aux dépens des femmes mais au bénéfice des hommes et des femmes.

De fait, dans la réalité, si libre choix il y a, il affecte les femmes de façon différente des hommes, aux dépens de leur égalité des chances avec les hommes dans le domaine professionnel. Dans un contexte de crise économique et de sous emploi qui conduisent à une évolution des formes et des normes d'emploi, le temps partiel constitue, par exemple, l'une des réponses privilégiées à la question de la conciliation, alors même que ce mode de partage du travail concerne à 80% des femmes et qu'il comporte le risque de marginaliser des femmes dans des emplois moins qualifiés, moins stables et sans perspective de carrière. (Maruani Nicole, 1989) Par ailleurs, les modalités d'accès aux congés parentaux n'en font pas non plus un moyen de "conciliation égalitaire". Congés non rémunérés, ils s'accompagnent de conditions de retour qui ne sont pas sans risques pour les salariés. De même les congés pour enfants malades dépendent de la négociation et des conventions collectives et seulement la moitié de celles-ci en prévoit.

IV - UNIVERSALITÉ DE LA CONTINGENCE ET UNIVERSALITÉ DU PRINCIPE DU RECOURS À LA NÉGOCIATION

L'intégration des stratégies des divers acteurs impliqués dans la définition des modèles de conciliation et de gestion de la diversité repose sur le principe de la négociation. Exigences contradictoires et contraintes conflictuelles ne peuvent être en effet résolues désormais que par un tel processus. Ce processus de négociation

concerne l'ensemble des instances :

- La société dans son ensemble qui, tout en valorisant le travail des femmes n'a pas remis en cause "le contrat social entre les sexes" (OCDE 1992) qui assignait à la femme responsabilité de la sphère reproductive. Ce "contrat social" n'a pas été remplacé par un autre, celui qui verrait les hommes et les femmes pouvoir s'investir à égalité dans les responsabilités familiales, sociales et professionnelles.

- La famille qui est le lieu d'une négociation entre les conjoints quant aux modalités de l'investissement professionnel et familial de chacun.

- L'entreprise où il s'agit de négocier avec les partenaires sociaux les modalités d'une véritable intégration des besoins de l'organisation en matière de flexibilité et les aspirations des salariés, notamment dans le domaine de l'aménagement du temps de travail et des rythmes de carrière. Ainsi, dans le domaine du temps partiel, la reconnaissance d'un droit à la qualification, à la formation, à la carrière et à la stabilité de l'emploi, allant dans le sens d'une "flexibilité choisie", avec des possibilités de passage du temps partiel au temps plein. Ainsi dans le domaine de la carrière, de l'organisation du travail et de l'aménagement du temps de travail, des modalités qui permettraient aux mères - et aux mères - des parcours de carrière caractérisés par des horaires variables, moins de déplacements et des partages de fonctions, de "job-sharing". (Schwartz, 1990).

Conciliation et gestion de la diversité s'inscrivent dans la logique du droit à l'égalité qui va de l'affirmation d'une norme à l'instauration d'un tel processus de négociation. Dans le cas de la conciliation, le processus est ici poussé à sa limite puisqu'il ne s'agit plus désormais de négocier la mise en oeuvre d'un principe, l'égalité professionnelle - mais d'affirmer le principe du recours à la négociation, une négociation qui articule ici identité et égalité, égalité et différence, espaces privés et espaces publics pour résoudre les tensions qui surgissent entre sphère productive et sphère reproductive.

CONCLUSION

L'analyse de l'évolution de la gestion de la main d'oeuvre féminine illustre certaines des modalités et articulations entre universalité et contingence dans le management des ressources humaines, ainsi que l'évolution de la notion de contingence. Si dans une première étape, la gestion de la main d'oeuvre féminine s'inscrit dans une contingence catégorielle, elle évolue vers la production d'un modèle de contingence généralisée caractérisé par un processus de négociation qui porte sur la constitution des catégories elle-même.

On pourrait considérer les analyses qui précèdent soit comme portant spécifiquement sur la question des femmes et du travail féminin et permettant d'illustrer à cette occasion comment les catégories de contingence et d'universalité sont à l'oeuvre, soit comme une analyse portant sur la façon dont s'articulent universalité et contingence dans ce cas particulier en prenant le cas du travail féminin comme un exemple.

Ce deuxième point de vue conduit à s'interroger sur la façon dont les catégories pertinentes de la gestion

des ressources humaines - sexe, âge, différences culturelles, statut dans l'emploi, voir niveau de compétence ou de qualification - peuvent donner lieu à des analyses semblables en terme de contingence et d'universalité. On peut faire l'hypothèse que l'évolution que l'on observe dans le cas de la main d'oeuvre féminine pourrait s'observer également dans le cas d'autres catégories et catégorisations, à savoir le passage d'un modèle de contingence catégorielle à la production d'un modèle de contingence généralisée. Ce processus conduit à observer le développement d'un processus de négociation qui porte non seulement sur la façon de traiter les différentes catégories mais sur la constitution même de ces catégories. Cette analyse pourrait alors contribuer à donner une interprétation plus précise de la notion fort à la mode de gestion de la diversité.

BIBLIOGRAPHIE

M.A. BARRERE MAURISSON : La division familiale du travail : la vie en double, P.U.F., 1992.

J.P. BOUCHEZ 1876-1880 : Emergence de la fonction personnel, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1992.

J.L. CHAMBONNAUD : La technique des affaires : les affaires et le personnel, Dunod et Pinat, 1918.

J. COMMAILLES : Les stratégies des femmes, Editions La Découverte, 1993.

Conférence Board Europe : Europe's glass ceiling plan why companies profit from a diverse workforce, 1991.

A. JENTER-LOISEAU : La condition juridique de la femme au travail. Thèse de Doctorat Faculté des Sciences Juridiques de Rennes, Juin 1983.

J. LAUFER : La féminité neutralisée : les femmes cadres dans l'entreprise, Edition Flammarion, 1982.

J. LAUFER : Egalité professionnelle : principes et pratiques, Droit Social, décembre 1984.

J. LAUFER : Egalité professionnelle : conciliation des responsabilités professionnelles et familiales et statut de l'entreprise. Congrès mondial de Sociologie, RC 17, Madrid 9-13 juillet 1990.

J. LAUFER : L'entreprise et l'égalité des chances : enjeux et démarches. La Documentation Française, 1992.

J. LAUFER : "Egalité et mixité dans les entreprises" in *L'emploi des femmes*, Collection Travail et Emploi, La Documentation Française, 1993.

J. LAUFER : "Les femmes dans l'entreprise : vers l'égalité ?" Cahiers de l'Anvie Revue Sciences Humaines, n°29, juin 1993.

M. MARUANI et C. NICOLE : Au labeur des dames, Métiers Masculins - Emplois Féminins Editions Syros, 1989.

C. NICOLE-DRANCOURT : Stratégies professionnelles des femmes et organisation des familles. Revue Française de Sociologie, XXIII, 1982.

OCDE : Conduire le changement structurel, 1992.

F. SCHWARTZ : Business and the fact of family life, Harvard Business Review, November-December 1989.