

Etude exploratoire des pratiques d'équilibre travail-famille dans les entreprises françaises

par David ALIS, Ater à l'IAE de Lille, Pierre-Guy HOURQUET, Enseignant-chercheur à l'ESC Tours et Xavier SAVIGNY, Responsable Ressources Humaines

Résumé :

Cette recherche porte sur les politiques d'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles mises en oeuvre par les entreprises françaises. Cette recherche constitue ainsi une réplique de l'étude de Guérin et alii (1994) menée au Québec. La nature et les caractéristiques des pratiques mises en oeuvre ainsi que leurs effets perçus sur l'absentéisme, le turnover, les retards, l'implication, etc. ont été étudiés dans 160 entreprises. Notre hypothèse centrale est que le choix des politiques d'équilibre travail-famille mises en oeuvre par les directions d'entreprises s'explique d'une part en fonction de l'intérêt économique perçu de ces pratiques, d'autre part en fonction de l'action des autres acteurs (Etat, comité d'entreprise, syndicat...). Les résultats montrent que les politiques d'aménagement du temps de travail et d'aide à la mobilité sont privilégiées. En outre, ces pratiques s'adressent majoritairement aux femmes et reproduisent la division sexuelle des rôles. Les cadres semblent exclus de certaines pratiques d'aménagement du temps de travail (temps partiel choisi, horaire à la carte...). Enfin, les effets perçus de ces pratiques apparaissent très favorables sur une série d'indicateurs sociaux (implication, satisfaction, absentéisme, stress...).

Objectif et intérêts et l'étude

Notre objectif principal est de connaître et évaluer les pratiques d'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles. Confrontées à d'importants changements concernant la main d'oeuvre (progression du travail féminin, montée du nombre de femmes cadres, montée du nombre de couples à deux carrières et de familles monoparentales...), certaines entreprises ont mis en oeuvre pour leurs salariés des politiques d'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles (politiques aussi dénommées d'«équilibre travail-famille» : aménagement du temps de travail, aide à la garde d'enfants, interruptions de carrières...). Les travaux portant sur ces pratiques mises en oeuvre dans les entreprises sont souvent d'origine anglo-saxonne. Notre étude a pour but de faire un état des lieux des pratiques les plus utilisées en France et de déterminer leur impact perçu. Notre point de vue est celui du gestionnaire qui s'interroge sur l'impact de ces mesures sur l'absentéisme, le turnover, la satisfaction, le rendement, le stress, la capacité d'attraction, les coûts de main d'oeuvre... Nous nous sommes aussi intéressés aux logiques sous-jacentes à l'implantation

de ces pratiques. Existe-t-il un profil type d'entreprise développant une politique d'équilibre travail-famille ? Pourquoi certaines pratiques sont-elles plus fréquentes que d'autres ? Dans cet esprit, nous tenterons d'expliquer les résultats obtenus en fonction des logiques des différents acteurs impliqués (Etat, syndicats, direction des entreprises, salariés).

L'intérêt pratique est d'aider les directeurs des ressources humaines et les partenaires sociaux à connaître les pratiques d'équilibre travail famille les plus utilisées et d'identifier les plus efficaces. Cette efficacité est mesurée par une série d'indicateurs : diminution de l'absentéisme, des retards, du stress, augmentation de la satisfaction et du rendement des salariés... Les politiques d'équilibre travail-famille ne sont donc pas considérées comme des coûts mais comme des investissements productifs qui permettent d'améliorer l'image de l'entreprise et de réduire l'absentéisme. En fait ce qui est coûteux pour l'entreprise, ce n'est pas mettre en oeuvre des politiques d'équilibre travail - famille, mais ne pas se soucier de l'équilibre de ses salariés. Les coûts cachés (turnover, non qualité, absentéisme physique ou mental, démotivation et insatisfaction...) sont en effet très importants (Savall et Zardet 1989). La productivité et la compétitivité des entreprises sont influencées par le bien-être et la qualité de vie au travail des salariés comme l'ont montré les travaux d'Elton Mayo à la Western Electric. L'approche d'entreprise «citoyenne» soucieuse de ses responsabilités sociales et du bien être des salariés est légitimée par une approche économique qui vise à réduire les coûts cachés. La productivité des entreprises repose ainsi sur la capacité des dirigeants à adapter leurs modes de gestion aux multiples changements démographiques et sociologiques.

L'intérêt théorique est de décloisonner les recherches en gestion des ressources humaines en pensant ensemble la gestion de la vie au travail des salariés et de la vie hors travail (vie familiale, vie personnelle, engagement associatif ou citoyen). L'interaction entre travail et famille est permanente car les deux mondes ne sont pas étanches : la vie de famille influe sur le travail et l'organisation du travail et réciproquement : le projet personnel et son calendrier (par exemple le mariage et la naissance d'un enfant) influence le calendrier du projet professionnel ; l'intérêt du travail (en terme de rémunération, de responsabilité) influence de même les choix familiaux. Cette interaction entre travail, vie familiale et politique d'entreprise constitue un champ de recherches très exploité aux Etats-Unis. L'ouvrage collectif de Zedeck (1992) constitue la somme théorique et méthodologique consacrée à ce sujet. L'article introductif de Zedeck identifie les trois perspectives théoriques dominantes : la liaison (la qualité de vie hors travail conditionne la qualité de vie dans le travail et réciproquement), la compensation (une vie de famille riche permet de compenser un travail insatisfaisant et réciproquement) et la segmentation (vie au travail et vie hors travail sont rigoureusement distinguées). Cet auteur présente les différents modèles théoriques portant sur les relations entre travail et vie familiale en se basant sur une analyse de la littérature approfondie. Cet ouvrage fait aussi le point sur les engagements des entreprises. Les chapitres 5, 6 et 7 font un état des pratiques d'entreprises à partir d'études de cas et d'entretiens (individuels et de groupe). En France, Barrère Maurisson a été l'un des premiers chercheurs à s'intéresser aux interactions entre vie familiale, vie professionnelle et politique d'entreprise. Selon cet auteur (1992 p50), l'entreprise n'a jamais cessé de s'intéresser à situation familiale de ses salariés. «A témoin, les actuels plans de reconversion : il apparaît plus rentable, en effet de prendre en compte les caractéristiques familiales et sociales des travailleurs que de licencier tout le personnel et fermer simplement les usines». Le dossier de Recherches et Prévisions publié par la Caisse Nationale d'Allocation Familiales (CNAF) recense un certain nombre de recherches et cas (1994), tandis que le récent cahier du Centre d'Etudes de l'Emploi (Hantrais et Letablier 1995) privilégie une perspective multiculturelle et s'intéresse aux politiques publiques. Ces travaux pionniers exceptés, en comparaison avec les Etats-Unis, les travaux présentant les perspectives théoriques et analysant les politiques d'entreprises sont finalement peu nombreux. De plus, rares sont les travaux qui se placent dans une perspective gestionnaire : le champ reste donc encore peu exploité.

1. Contexte de l'étude

Avant de présenter les hypothèses et résultats de notre étude, il nous paraît important de préciser le contexte de l'étude :

- les changements des modèles familiaux et professionnels qui justifient l'importance des politiques d'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles
- les différents acteurs de ces politiques : Etat, entreprise (qui abrite elle-même différents acteurs : syndicats, comité d'entreprise, direction des ressources humaines...).

1.1 Les changements des modèles familiaux et professionnels

1.1.1 La montée de l'activité féminine

La France connaît une forte progression des taux d'activité féminine à partir des années 60. Plusieurs facteurs concourent à ce dynamisme de l'activité féminine : tertiarisation de l'économie, mais aussi accès facilité des femmes à l'enseignement (en particulier supérieur) et à la formation, changement des comportements et des mentalités. Pour Maruani et Reynaud (1993), cette progression de l'activité féminine apparaît d'autant plus remarquable que le taux d'activité masculine stagne ou diminue durant la même période. Ainsi, depuis le début des années 60, le nombre des actives n'a cessé de croître de façon massive sur la tranche des 24-54 ans pendant que celui des actifs est resté stable : les taux d'activité des hommes sont passés de 79,2 % en 1963 à 63,6 % en 1992 pendant que ceux des femmes évoluaient de 37,3 % à 46,4 % (toutes classes d'âges confondues) : «en 1962, 6,5 millions de femmes et 13 millions d'hommes étaient actifs; 30 ans plus tard, 11 millions de femmes et 14 millions d'hommes le sont : en 30 ans, près de 4,5 millions d'actives supplémentaires contre seulement 1 million d'actifs de plus». C'est parmi les mères de deux enfants que les taux d'activité ont le plus progressé : elles sont désormais près de 75% à exercer une activité, alors qu'il y a trente ans, il était tout aussi normal de s'arrêter dès la première naissance. Le modèle dominant n'est plus celui du choix (travail ou famille) ni celui de l'alternance (travailler, s'arrêter, retravailler), mais celui du cumul.

1.1.2 Les difficultés d'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles

Cette progression des taux d'activité débouche sur de nouveaux modèles de couples. Dans le modèle traditionnel de la famille, le mari fait carrière à l'extérieur et la carrière de sa femme est celle d'une maîtresse de maison qui élève ses enfants. Lors de périodes d'industrialisation et d'urbanisation tout au long de la première partie du XX^e siècle, ce modèle du couple où le père est le seul pourvoyeur du foyer a bien fonctionné : «Au cours de cette époque, c'est à l'époux de gagner la vie du ménage tandis que la femme s'occupe d'un intérieur particulièrement valorisé, de l'éducation d'enfants venus en moins grand nombre et au travers desquels devait transiter la promotion sociale, tout en fournissant soutien psychologique au mari» (Segalen et Zonabend 1994).

Aujourd'hui, la progression du travail féminin a amené de nouveaux modèles où les deux conjoints font carrière. Pour Hellriegel, Slocum et Woodman (1993) : «les rôles des couples évoluent ainsi vers une participation plus égale à la vie de famille et l'exercice de carrières extérieures pour les deux membres du couple. La répartition des tâches a tendance à devenir de plus en plus complexe et les carrières de deux partenaires doivent être mieux intégrées et gérées». Cette évolution plus égalitaire apparaît cependant assez lente. Ainsi, pour l'OCDE, le modèle du couple égalitaire reste encore à inventer : «Le travail salarié, en particulier des mères de famille, a remis en cause l'ancien contrat social, (...) cet ancien modèle n'a pas été remplacé par un autre, celui qui verrait les hommes et les femmes s'investir à égalité dans les responsabilités familiales, sociales et professionnelles». (L'emploi des femmes, 1993).

La généralisation de l'activité professionnelle des femmes n'a pas mis fin au partage des rôles au sein des couples : ce sont les femmes qui assument à la fois responsabilités professionnelles et familiales (travaux domestiques et éducation des enfants). Les femmes doivent assumer une «double journée» et effectuent près de 70 heures de travail par semaine en cumulant les deux activités : 35 heures en moyenne pour le travail domestique (davantage si le ménage compte plusieurs enfants) et 35 heures pour leur activité professionnelle. La semaine de travail des hommes est donc en moyenne moins chargée : le travail professionnel des hommes les occupe 45 heures et le travail domestique 20 heures. Ainsi, en dépit de l'affirmation de l'idéal égalitaire du couple moderne, les rôles sociaux liés au sexe continuent à déterminer la répartition des tâches familiales. Ces difficultés à concilier responsabilités familiales et professionnelles (en particulier pour les femmes) entraînent des changements démographiques :

- la baisse du taux de fécondité : le renouvellement des générations n'est plus assuré. Les couples retardent souvent la venue des enfants et l'âge de la première naissance. Ils peuvent aussi décider de ne pas avoir d'enfants ou de limiter leur descendance afin de réduire les risques de conflit entre responsabilités familiales et professionnelles. La venue du troisième enfant signifie en effet souvent l'arrêt du travail de la femme. Le taux d'activité chute de 25% entre le deuxième et le troisième enfant.

- la montée du célibat des femmes cadres : le célibat féminin va souvent de pair avec une activité professionnelle de niveau supérieur. «A 35 ans, près d'une femme cadre sur trois est encore célibataire et une femme de profession intermédiaire sur quatre. Entre 35 et 39 ans, la proportion de celles qui vivent seules sans enfant dépasse 18% pour les titulaires d'un bac+4 et atteint seulement 6% pour celles qui ont un CAP» (Cordero, 1994 p122).

1.2 Les acteurs des politiques d'équilibre travail-famille

Deux acteurs sont à même de favoriser l'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles : l'Etat et l'entreprise. Nous n'avons pas retenu les associations familiales malgré leur importance politique, du fait de leur manque d'influence directe sur le fonctionnement des entreprises. Au sein de l'entreprise, nous avons distingué trois acteurs porteurs de logiques différentes : direction d'entreprise et des ressources humaines, comité d'entreprise et syndicats.

1.2.1 L'Etat

La France est un des rares pays européens (avec les pays scandinaves) où l'intervention de l'Etat dans la sphère privée est acceptée au nom de l'impératif démographique et de l'équité. La France s'est très tôt (1936) dotée d'une politique familiale visant à favoriser les naissances. Le souci de répondre à des demandes nouvelles par des allocations adéquates a favorisé l'apparition de prestations familiales variées, supprimées, transformées ou affinées au fil des temps et des nécessités. Pour Villac (1993 p144), «les mesures prises par l'Etat s'inscrivent ainsi dans deux logiques différentes : une logique familialiste (primauté accordée à la famille comme institution remplissant des fonctions sociales), et une logique féministe, individualiste (primauté accordée à l'individu, à son bien être et à son accomplissement personnel)». Cette distinction a été élaborée par le sociologue J. Commaille. La logique familialiste est bien représentée par l'allocation parentale d'éducation, qui fonctionne comme une sorte de salaire maternel, d'un montant d'environ 2900 francs par mois. La logique féministe est, elle, représentée par les politiques d'aide à la garde d'enfants (allocation pour la garde d'enfants à domicile, aide à la famille pour l'emploi d'une assistante maternelle agréée, soutien apporté pour la construction ou le fonctionnement des crèches, participation au prix de journée, etc.).

1.2.2 L'entreprise

La direction de l'entreprise. L'action de l'Etat a été complétée par l'action de certaines entreprises. Les anglo-saxons utilisent le terme de «family-friendly policy» pour désigner ces politiques d'entreprise favorables à l'équilibre entre travail et vie-familiale. Pour Hantrais et Letablier (1995 p41), «ces "family friendly practices" se glissent dans les interstices laissés vacants par l'absence d'aide de l'Etat, que ce soit en matière de congés, d'aménagements du temps de travail ou encore d'équipements de garde pour les enfants. Elles reconnaissent ainsi que la main d'oeuvre qui se présente sur le marché du travail n'est pas constituée d'individus mal insérés, dotés de leurs seules qualités professionnelles et affranchis de liens familiaux et sociaux». Ces politiques peuvent être rapprochées du souci de responsabilité sociale porté en France par des associations patronales comme le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), le CFPC (Centre Français du Patronat Chrétien), etc. Ces politiques, outre leur intérêt social (améliorer le bien-être et la qualité de vie des salariés), ont aussi un intérêt économique direct et indirect puisque qu'elles permettent de réduire de nombreux coûts cachés : absentéisme, turnover, retards, démotivation, stress... Pour Schwartz (1990), les formules de gestion de carrière, de congés spéciaux et d'aménagement du temps de travail permettent de diminuer les coûts cachés comme le turnover. Un fabricant de produits de grande consommation a ainsi mis en place un programme d'«équilibre travail-famille» pour réduire un turnover extrêmement coûteux : trois femmes diplômées sur quatre quittaient l'entreprise au bout de cinq ans contre seulement un homme diplômé sur deux.

Le comité d'entreprise. La responsabilité de la mise en oeuvre de ces pratiques d'équilibre travail-famille fait cependant souvent l'objet d'une décision partagée : si certaines de ces mesures sont décidées de façon unilatérale par l'employeur, la plupart sont négociées par la direction des ressources humaines et le comité d'entreprise, soit même par le comité d'entreprise uniquement. Celui-ci gère en effet les «activités sociales et culturelles» dont font partie les institutions sociales de prévoyance et d'entraide, les cantines, les jardins ouvriers, les cercles d'étude, les colonies de vacances d'entreprise, les primes de mariage, de naissance, layettes, jouets, friandises et arbres de Noël (Ray 1995)... Ces activités doivent être non obligatoires pour l'employeur, exercées au bénéfice du personnel (en amont : retraités, en aval : enfants du personnel) sans discrimination. Pour Ray, ce rôle social du comité d'entreprise est très important, il en fait l'institution représentative la plus appréciée par le personnel.

Les syndicats. En France, les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux. Les syndicats peuvent ainsi favoriser dans la négociation collective de branche et d'entreprise la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. On peut citer par exemple l'accord interprofessionnel du 2 juillet 1970 sur l'indemnisation du congé maternité, et, depuis l'obligation annuelle de négocier votée en 1982, de nombreux accords d'entreprises. L'accord Fleury-Michon (2450 salariés) signé en 1995 a ainsi été largement médiatisé. Il a instauré une allocation parentale d'éducation spécifique dont le dispositif est plus favorable que celui prévu par la loi. Cette action syndicale au niveau de l'entreprise et de la branche se prolonge au niveau européen. Un pré-accord sur le congé parental a été signé le 6 novembre 1995, entre les organisations patronales européennes (UNICE et CEEP) et la Confédération Européenne des Syndicats (CES) dans le cadre du protocole social du traité de Maastricht.

2. Modèle, hypothèses de recherche et méthodologie

2.1 Modèle de recherche

Les travaux portant sur l'intervention de l'Etat sont relativement bien documentés et n'intéressent que peu les gestionnaires. En revanche, les pratiques d'entreprises, en particu-

lier les pratiques des directions d'entreprises, et leur relations avec la performance et le climat social, sont encore très mal connues. Notre étude porte précisément sur ces pratiques. Elle a un caractère exploratoire, mais, sur la base de l'analyse de littérature effectuée, nous avons élaboré un modèle de recherche (qui a avant tout une valeur heuristique) et différentes hypothèses de recherche. Notre hypothèse centrale est que le choix des modalités par les entreprises françaises ne se comprend qu'en fonction du contexte économique et social. Les pratiques d'équilibre travail-famille mises en oeuvre par les entreprises françaises dépendent des enjeux économiques de ces pratiques (certaines pratiques apparaissent plus rentables que d'autres), de la division des rôles entre acteurs (Etat, comité d'entreprise, direction des ressources humaines...), du climat économique et de la santé des entreprises (ces paramètres influent sur la capacité à financer ces pratiques...), de la culture et des valeurs du pays (le temps partiel n'a pas le même sens en Angleterre, en France ou en Suède, Letablier 1995). Les pratiques d'équilibre travail-famille ne peuvent ainsi se comprendre qu'en liaison avec les dispositifs légaux et la culture du pays. Les moyens économiques, la tradition interventionniste de l'Etat dans la sphère privée, les représentations collectives sur le rôle de la femme influencent ainsi les politiques publiques, au-delà d'accords de principe à des résolutions internationales. Les législateurs nationaux n'interviennent pas de la même façon pour favoriser l'équilibre travail-famille. Nous nous plaçons ici dans les perspectives de l'analyse sociétale proposée par Maurice, Sellier et Silvestre (1982). Nous avons choisi de nous intéresser à deux facteurs qui devraient, selon nous, influencer le choix des directions d'entreprises concernant les politiques d'équilibre travail-famille à mettre en oeuvre : l'action des autres acteurs dans ce domaine (Etat, comité d'entreprise) et l'intérêt économique perçu de ces pratiques.

2.1.1 L'action des autres acteurs dans ce domaine

Notre première hypothèse est que la construction des politiques d'équilibre travail-famille dans les entreprises dépend des politiques mises en oeuvre par l'Etat et le comité d'entreprise. Cette hypothèse est à rapprocher des évolutions remarquées aux Etats-Unis (Goodstein 1994, Kossek et alii 1994) et en Angleterre (BIT 1993). La multiplication des pratiques d'équilibre travail-famille dans ce pays doit en effet être rapprochée du désengagement de l'Etat dans ce domaine. Ainsi la présidence Reagan s'est traduite par une diminution des dépenses sociales. Dans le même temps, les entreprises qui créaient des plans d'aide aux soins et à la garde d'enfants (DCAP -Dependant Care Assistant Plan) et consentaient des avantages sociaux aux parents ayant des enfants à charge pouvaient déduire ces dépenses de leurs impôts. Conséquence : le nombre d'employeurs qui se soucient de l'accueil des jeunes enfants a beaucoup augmenté, passant de 600 en 1982 à 5600 en 1990. Aux Etats-Unis, on estime que plus de 4000 entreprises ont adopté une politique d'aide aux travailleurs ayant des responsabilités familiales et plus de 300 entreprises ont créé un poste spécifique pour la gestion de l'équilibre travail-famille pendant les années 80 et 90. De même, en Angleterre, les entreprises privées sont plus nombreuses aujourd'hui à avoir un programme de garde d'enfants qu'elles ne l'étaient dans les années 80. A l'époque, les institutions publiques jouaient le premier rôle. Le rôle-clé du comité d'entreprise devrait aussi influencer les choix des directions d'entreprise.

2.1.2 L'action de l'entreprise fonction de l'intérêt économique perçue des pratiques

Les entreprises qui mettent en oeuvre des politiques d'équilibre travail-famille poursuivent rarement un objectif unique d'amélioration du bien-être de leurs salariés. Elles souhaitent aussi souvent améliorer leur compétitivité : augmentation de la durée d'utilisation des équipements (DUE), réduction du turnover, amélioration de la qualité, augmentation de la mobilité... C'est en particulier le cas des formules d'aménagement du temps de travail et des politiques d'aide à la mobilité. Les formules d'aménagement du temps de travail, outre

leur intérêt pour permettre aux salariés de concilier responsabilités professionnelles et familiales, ont un intérêt économique élevé en termes de compétitivité et d'emploi. Elles permettent en particulier de (Alis et Hourquet 1995) : «gagner en compétitivité (rendre la production plus flexible pour l'ajuster aux fluctuations de la demande, augmenter la durée d'utilisation des installations pour économiser le capital fixe, amortir plus rapidement le matériel coûteux ou élargir les horaires d'ouverture à la clientèle...); favoriser l'emploi en temps de crise, de réduction d'activité ou de forts gains de productivité (sauvegarder et créer d'emplois, transformer des emplois précaires en emplois stables...)». De plus, certaines formules d'aménagement du temps de travail comme le temps partiel, font en particulier l'objet d'aides spécifiques qui en renforcent l'attrait (exonérations de charges sociales pour le travail à temps partiel).

De même, les politiques de gestion des carrières pour les expatriés et l'aide à la mobilité permettent des économies importantes. La faible mobilité des salariés constitue un coût caché très lourd que des mesures d'aide à la gestion des carrières peuvent limiter ou éviter. Selon Hellriegel, Slocum et Woodman (1993 p582), «l'augmentation du nombre de couples dont les deux membres travaillent pose des problèmes aux entreprises quand il s'agit de faire déménager les employés. En 1977, Merryll Lynch a mené une enquête sur le changement du lieu de travail et demandé à des sociétés si leurs employés s'opposaient à des déplacements en raison du travail de leurs épouses. A cette époque là, moins de 20% des personnes interrogées manifestaient leur préoccupation à cet égard. En 1981, la proportion était passée à 26% et Merryll Lynch estimait qu'en 1989, la proportion devrait être de plus de 30% et plus de 70% des entreprises interrogées estimaient que le travail de l'épouse allait jouer un rôle croissant dans les décisions de mobilité». Le problème se pose avec une acuité particulière pour l'expatriation : la mauvaise adaptation de l'épouse (qui doit s'habituer à la fois à la perte de son emploi et à l'apprentissage d'une nouvelle culture) est l'une des principales causes d'échec de l'expatriation.

2.2 Hypothèses générales

2.2.1 La fréquence de la pratique

Dans le cadre de notre modèle de recherche, parmi les politiques d'équilibre travail-famille, nous pouvons ainsi différencier : les politiques à forte intervention institutionnelle, d'une part; les politiques à fort intérêt économique perçu d'autre part. La lecture des témoignages d'entreprises nous invite à proposer la classification suivante.

	Rôle des Institutions	
	Faible	Fort
Intérêt Economique	Faible	Aide aux membres de la famille (De plus, intervention forte du comité d'entreprise fort)
	Fort	Aménagement du temps de travail Congés et avantages spéciaux

Notre hypothèse est que les entreprises privilégient des politiques à intérêt économique fort, ce qui nous conduit aux hypothèses suivantes concernant les groupes de pratiques :

H1. Les entreprises mettent davantage en oeuvre des politiques d'aides à la mobilité, d'aménagement du temps de travail et de congés et avantages spéciaux que des politiques d'aide aux membres de la famille. Ce dernier groupe de pratiques est en effet davantage mis en oeuvre par l'Etat et/ou le comité d'entreprise.

2.2.2 La formalisation, le public concerné et l'ancienneté de la pratique

En fait, deux types de pratiques devraient s'opposer

H2a. Les pratiques d'aménagement du temps de travail et de gestion des carrières relèvent plus de pratiques informelles. Les cadres devraient donc moins bénéficier de ces

formules que les employés. Leur ancienneté devrait donc être faible. Elles sont souvent laissées au bon vouloir de la direction de l'encadrement qui peut (ou ne peut pas) satisfaire la demande d'horaires choisis. A notre avis, l'encadrement intermédiaire préfère adapter sa gestion des carrières ou les horaires uniquement pour les employés peu qualifiés et pas pour les cadres. Les entreprises deviennent de plus en plus exigeantes avec leurs cadres : elles demandent de plus en plus d'implication, de motivation, de qualité, de responsabilité, d'initiative, de mobilité tout en donnant de moins en moins (en termes de salaire direct et indirect, de durée d'emploi, de garantie d'emploi, de formation...). Ce sont les cadres masculins qui font l'objet des exigences les plus fortes en terme d'engagement et de mobilité. Les cadres devraient donc moins bénéficier de ces formules que les employés. Enfin, les pratiques d'aménagement du temps de travail et de gestion des carrières sont des pratiques récentes qui accompagnent le développement de la flexibilité et de la mobilité. Leur ancienneté devrait donc être faible.

H2b. Les pratiques d'aides aux membres de la famille et de congés et avantages sociaux correspondent davantage à des pratiques formelles et égalitaires accessibles à tous. Leur ancienneté devrait être élevée. En effet, les formules de congés et avantages sociaux et d'aides aux membres de la famille complètent l'action de l'Etat et font l'objet de procédures écrites comme les mesures publiques. Ces mesures devraient être aussi plus anciennes et peuvent être associées au mouvement paternaliste (Fombonne 1991). Enfin, compte-tenu de la division sexuelle des rôles, les mesures d'équilibre travail-famille devraient aussi être majoritairement utilisées par les femmes.

2.2.3 Les facteurs déclenchants

Nous avons identifié plusieurs facteurs déclenchants des politiques d'équilibre travail-famille, dont la volonté de la direction, des salariés et des syndicats. Nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H3a. Les syndicats et les salariés devraient être moteurs pour les pratiques d'aides aux membres de la famille et de congés et avantages sociaux. En effet, l'impact social favorable des mesures justifie l'intervention des demandes des salariés et des syndicats, l'intérêt économique direct pour l'entreprise est souvent moindre et difficilement perçu.

H3b. La direction devrait être moteur pour les politiques de gestion de carrière et d'aménagement du temps de travail. L'intérêt économique de ces pratiques nous conduit à formuler cette hypothèse.

2.2.4 Les effets

H4a. Ces pratiques ont des effets favorables sur l'absentéisme, le turnover et la diminution des retards ainsi que sur la satisfaction et l'implication. Ces pratiques devraient avoir un effet favorable à deux niveaux qui justifieraient leur mise en place d'un point de vue économique. Au premier niveau, il y a la réduction des coûts directs, notamment par la diminution de l'absentéisme, du turnover ou/et des retards. Au deuxième niveau, nous regroupons les effets qui sont censés accroître la productivité des salariés tels que l'implication, la satisfaction, l'identification à l'entreprise.

H4b. Ces effets ne sont pas évalués formellement. Ces effets devraient être majoritairement subjectifs et ne pas faire l'objet de politique d'évaluation formelle. L'évaluation de la performance de la fonction Ressources Humaines est encore assez rare (même si elle se développe, en particulier pour l'évaluation de la formation).

2.2.5 Les caractéristiques des entreprises

H5. Les entreprises qui utilisent les politiques d'équilibre travail-famille devraient être plutôt des entreprises de grande taille, privilégiant une stratégie d'innovation par la qualité plutôt que de domination par les coûts, qui bénéficient d'un contexte économique favorable. La mise en place de politiques d'équilibre travail-famille résultant de la demande des salariés

et des syndicats (hypothèse 3a) serait par conséquent plus fréquente dans les grandes entreprises. L'impact en terme de coûts n'étant pas évalué formellement (hypothèse 4b), les entreprises utilisatrices seraient moins focalisées sur les coûts que sur la qualité. Elles auraient de plus les moyens de mettre en place de telles pratiques, d'où l'hypothèse d'un contexte économique favorable.

2.3 Méthodologie

2.3.1 Questionnaire

Pour mieux connaître les pratiques françaises et leurs effets perçus, nous avons repris le questionnaire élaboré par l'équipe de recherche québécoise Guérin, St-Onge, Wills, Haines, Trotter, Sumard pour leur rapport sur «les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille» (1994). Il a été adapté au contexte français lors d'un pré-test auprès de dix responsables des Ressources Humaines d'entreprises françaises. Une attention particulière a été portée au choix des termes remplaçant les idiomes québécois. Cette étude a été réalisée avec le soutien de la CFE-CGC, de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) et du Réseau Européen «Travail et Vie Familiale».

Le questionnaire a été administré en deux temps à 2000 membres de l'ANDCP, représentant 2000 entreprises tous secteurs d'activité confondus, pendant les mois de juin et juillet 1995. Dans un premier temps, nous avons adressé un pré-questionnaire destiné à faire l'inventaire des pratiques effectivement mises en place dans ces entreprises. Ceci nous a permis dans un deuxième temps de faire parvenir à chacun des répondants un questionnaire détaillé en fonction des pratiques existantes. L'avantage de cette méthode est double puisqu'il permet, d'une part de réduire notablement le temps de réponse, et d'augmenter ainsi la fiabilité des réponses obtenues, d'autre part d'éviter des réponses sur des pratiques non implantées dans l'entreprise considérée. Sur les 20 pratiques recensées, nous avons pu constater à la suite du pré-questionnaire que seulement 3, en moyenne, étaient présentes dans les entreprises. Il faut souligner ici que la liste des pratiques étant très complète, ce chiffre n'est pas très bas. A titre de comparaison, l'étude réalisée au Canada dénombrait en moyenne 4 pratiques par entreprise. Pour chaque pratique, nous avons adopté la même structure de questions, correspondant aux hypothèses que nous souhaitons tester : caractérisation de la pratique; formalisation ou non de la pratique; public concerné par la pratique en terme de catégories de salariés et de sexe; ancienneté de la pratique; facteur déclenchant de la pratique (volonté de la direction, demande des syndicats, ...); effets perçus sur un ensemble de variable de résultats (absentéisme, turnover, etc.) mesurés par une échelle de Likert à 5 points.

Enfin, pour chaque questionnaire, afin de dresser un profil organisationnel en fonction des pratiques, nous avons déterminé un ensemble de variables indicatrices (taille, secteur d'activité, ancienneté, ...) et un profil du répondant afin de déterminer les biais éventuels.

2.3.2 Taux de retour

Sur les deux mille questionnaires administrés par voie postale, 198 questionnaires nous ont été retournés à l'issue de la deuxième phase, soit un taux de retour de 10%. Lors de la phase de dépouillement de l'enquête, il est apparu que 38 questionnaires ne remplissaient pas toutes les conditions pour être inclus dans l'analyse de données de manière fiable. Nous avons donc retenu 160 questionnaires lors de la phase d'exploitation. L'échantillon ainsi constitué n'est donc pas représentatif de la population des entreprises françaises au sens statistique. Néanmoins, il constitue une base suffisante pour une étude exploratoire.

3. Résultats

3.1 Des pratiques liées au rôle de l'Etat et du comité d'entreprise

Ces pratiques d'équilibre travail-famille analysées se répartissent sur un large continuum allant de la forte fréquence (horaires variables, temps partiel choisi) à la totale marginalité (travail à domicile choisi). Le détail des fréquences d'implantation des 20 pratiques d'équilibre travail-famille est présenté dans le tableau ci-après. Ces fréquences ne correspondent pas aux taux d'implantation réels dans la population des entreprises françaises. Etant donné la constitution de l'échantillon, ces taux seraient plus représentatifs de la situation qui existe dans les entreprises de plus de 200 salariés du secteur industriel. En fait, les mesures de fréquence doivent être davantage considérées comme des mesures de l'importance relative des pratiques les unes par rapport aux autres que comme des mesures du taux réel d'implantation.

	implantée dans l'échantillon	Rang
A. AIDE AUX MEMBRES DE LA FAMILLE		
1. Services de garderie pour enfants d'âge préscolaire	0 %	19
2. Aide financière pour les frais de garde	6 %	10
3. Garde des enfants d'âge scolaire	0,5 %	17
4. Aide financière pour l'éducation des enfants	13,5 %	7
5. Aide d'urgence	4 %	11
6. Aide aux dépendants à autonomie réduite	0 %	19
7. Services d'information et de référence	9,5 %	8
Sous - total	(33,5)	
B. CONGES ET AVANTAGES SOCIAUX		
8. Compléments de salaires et congés à la naissance et à l'adoption	16 %	6
9. Congés pour raisons personnelles	55 %	3
10. Programme d'aide aux salariés	2,5 %	13
11. Services domestiques à accès rapide	2,5 %	13
Sous - total	(76)	
C. AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL		
12. Horaire variable choisi	63,5 %	2
13. Horaire comprimé choisi	1,5 %	15
14. Horaires à la carte choisi	18,5 %	5
15. Travail à temps partiel choisi	76,5 %	1
16. Travail partagé choisi	8,5 %	9
17. Travail à domicile choisi	1,5 %	15
Sous - total	(170)	
D. GESTION DES CARRIERES		
18. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	4 %	11
19. Aide aux familles des salariés déplacés géographiquement	29 %	4
20. Programme d'équilibre travail-famille	0,5 %	17
Sous - total	(33,5)	

L'hypothèse H1 est validée. Le groupe de pratiques le plus fréquentes est bien celui de l'aménagement du temps de travail, en particulier le temps partiel choisi et les horaires variables (dans une moindre mesure l'horaire à la carte choisi et le travail partagé choisi). De même, le deuxième groupe le plus fréquent correspond aux pratiques liées aux congés. Les congés pour raisons personnelles (congés qui relèvent de l'action de l'entreprise) sont ainsi la troisième mesure la plus pratiquée parmi les politiques de congés et d'avantages sociaux. Enfin, l'aide aux familles des salariés déplacés géographiquement (issue du groupe de pratiques : gestion des carrières) est bien une des pratiques les plus utilisées.

L'aménagement du temps de travail est ainsi l'action privilégiée par les entreprises françaises pour permettre aux salariés de concilier vie familiale et vie professionnelle. Si les formules d'aménagement du temps de travail sont privilégiées, c'est sans doute parce que l'aménagement des temps est un domaine clé qui peut permettre d'améliorer la compétitivité

de l'entreprise, l'emploi et la qualité de vie des salariés. Plus de 3000 accords sur la durée et l'aménagement du temps de travail ont été conclus en 1994. Le thème du temps de travail représente ainsi 45 % des 7450 accords d'entreprise signés en 1994. Le thème du temps choisi devrait contribuer à être un thème moteur de la négociation sociale. Si dans les exemples d'entreprise rapportés dans notre enquête, le temps partiel est réellement choisi par le salarié, ce n'est pas toujours le cas. Il est en effet bien souvent imposé par l'entreprise. Pour Maruani interrogée par Cordero (1994 p 82), «le temps partiel répond à un besoin de flexibilité pour l'entreprise et n'a pas grand chose à voir avec les aspirations des femmes. Les entreprises ont tout simplement trouvé chez ces dernières une main d'oeuvre qui pouvait l'accepter». Dans l'entreprise, en effet, «le temps partiel constitue souvent d'abord une réponse aux besoins de flexibilité : il permet d'ajuster le volume de travail aux variations de l'activité (nettoyage, hôtellerie, gestion, comptabilité) et de gérer plus rationnellement le temps de travail. Il joue incontestablement un rôle d'adaptation à la conjoncture économique : on observe ainsi une concomitance entre phases de ralentissement de l'activité économique et développement du temps partiel» (L'emploi des femmes 1993). Ce caractère contraint du temps partiel n'est cependant pas une fatalité : dans les nombreux exemples rapportés dans notre enquête, le temps partiel est bien choisi sur la base du volontariat et le droit au retour à temps plein est généralisé. Pour Brumhes (1994), la requalification du temps partiel est à l'ordre du jour, comme le montrent certains accords d'entreprise récents signés par les organisations syndicales. «Ainsi, chez Numérique Equipment C., ce sont 18% des salariés qui ont opté pour le travail à temps partiel dont 56% d'hommes et 73% de cadres. Ces accords sur le temps partiel permettent le développement du temps partiel masculin et qualifié et des transformations dans les modes de management vers davantage de délégation et d'organisation responsabilisantes...»

Les politiques d'aide à la mobilité sont aussi plébiscitées. La mobilité, selon une étude de PCM Europe et IMS Relocaliser, est en effet une ressource stratégique dans la conduite du changement : les enjeux économiques et humains sont d'autant plus importants qu'une entreprise interrogée sur deux par ces cabinets de consultants a une charte de mobilité et que 60 % des directeurs des ressources humaines interrogés estiment que la mobilité va augmenter dans les années à venir. Une faible mobilité des salariés constitue un coût caché très lourd que des mesures d'aide à la gestion des carrières peuvent limiter ou éviter. L'expatriation ratée se révèle très coûteuse pour l'entreprise. Selon une enquête du cabinet Price Waterhouse de 1993, 10% des sociétés de tous pays proposent systématiquement une formation culturelle au conjoint comme à l'expatrié et près du quart d'entre elles le font pour des pays réputés difficiles. Le groupe Schlumberger a ainsi créé des postes spécifiques, les «family liaison officer», pour aider les familles d'impatriés à s'intégrer. Les formes d'aides sont multiples : informations et conseils sur les écoles, informations sur marché local de l'emploi, recherche active d'emplois, entente avec d'autres entreprises, aide à intégration sociale (clubs...), compensation monétaire pour perte d'emploi du conjoint...

La faiblesse des pratiques d'entreprise en termes d'avantages sociaux était attendue compte tenu de la politique familiale de l'Etat dans ce domaine. Les prestations familiales sont multiples : allocation de parent isolé, allocation de soutien parental, allocation d'adoption, allocations familiales, complément familial, aide à la scolarité, allocation de rentrée scolaire, allocation d'éducation spéciale, allocation parentale d'éducation, allocation de garde d'enfant à domicile, aide à la famille pour l'emploi d'une assistante maternelle... De même, la faiblesse des politiques d'entreprises d'aide à la garde d'enfants s'explique par la qualité des équipements publics en ce domaine : «Depuis le début des années 1970, le nombre de crèches collectives a presque triplé, accueillant 100000 enfants. Au total, si l'on additionne toutes les structures d'accueil : crèches, haltes-garderies, jardins d'enfants et services rendus par les assistantes maternelles agréées, 215000 places sont offertes. A cet ensemble d'équipements dont disposent les familles, il faut ajouter le développement considérable qu'a connu l'enseignement préscolaire. Dès 1970, 100 % des enfants de 5 ans

sont scolarisés et, dès 1980, la totalité des enfants de 4 ans. Ceux de 3 ans et de 2 ans le sont presque totalement» (Cordero 1993). Pour Segalen et Zonabend (1994), «sur ce point, pouvoirs publics et souhaits parentaux se sont rencontrés. L'Etat estimait nécessaire une scolarisation des très jeunes pour corriger les inégalités économiques, les parents trouvant de leur côté dans l'école un mode de garde moins onéreux que la crèche».

3.2 Des formules souvent réservées aux employées femmes ?

Les politiques de gestion de carrières et d'aménagement du temps de travail relèvent bien plus souvent du domaine de l'arrangement : elles sont en majorité informelles et accessibles au cas par cas selon certains critères. Ces mesures sont aussi assez jeunes : elles se sont développées avec la montée des politiques de mobilité : la famille est apparu comme frein à cette mobilité, frein auquel il a fallu remédier. Certaines mesures d'aménagement du temps de travail et de gestion des carrières, parce qu'elles relèvent plus domaine de l'arrangement, s'adressent plus souvent (implicitement ou explicitement) aux femmes qu'aux hommes, aux employés qu'aux cadres. C'est le cas du temps partiel choisi et de l'horaire à la carte choisi, du cheminement de carrière adapté aux exigences familiales. Ce résultat est corroboré par des études similaires en France et aux Etats-Unis. Renaudat et Cabin (1993) parlent ainsi de «discrimination inversée selon le sexe : il est beaucoup plus difficile pour un homme que pour une femme de faire accepter un retard ou une absence pour une raison familiale. Les hommes sont obligés de mentir et d'inventer des prétextes plus «nobles».

Aux Etats-Unis, une enquête récente sur la nouvelle législation pour le congé pour raisons familiales montre cette discrimination sexuelle à l'oeuvre : les hommes sont 54% à être fortement réticents à prendre ce type de congé, tandis que les femmes ne sont qu'à 3% fortement réticentes. Si l'on prend le cas du congé parental, bien que la loi ouvre ce droit aux hommes tout autant qu'à leur conjointe, les salariés en congé parental sont en quasi totalité des femmes (elles représentent 98,5% des salariés en congé parental du secteur privé et 99% de ceux du secteur public). Cette réticence à utiliser les congés apparaît de plus fondée, les dirigeants (à 60%) estiment que les individus ne doivent pas prendre tous leurs congés familiaux et médicaux, les hommes encore moins que les femmes. Les politiques de ressources humaines ont ainsi tendance à exclure de fait les cadres de leur politique d'aménagement du temps de travail (temps partiel choisi, horaires à la carte, travail à temps partagé...). Cette discrimination pose problème, en particulier pour les femmes cadres. Le taux de fécondité des femmes cadres est largement inférieur à celui des femmes employées.

Contrairement aux politiques d'aménagement du temps de travail, les politiques de congés ou avantages sociaux, de même que les aides à la garde d'enfants sont des mesures qui se veulent égalitaires et sont du domaine de la règle et du droit. Ces mesures font ainsi l'objet de procédures formelles et sont accessibles à une majorité de salariés. Ces mesures sont aussi anciennes : elles s'inscrivent dans le cadre des politiques paternalistes. Certaines politiques d'équilibre travail-famille apparaissent ainsi plus égalitaires que d'autres.

Nos hypothèses H2a et H2b sont donc validées.

3.3 Les salariés comme facteur moteur majoritaire

Nous nous sommes intéressés aux facteurs qui ont eu le plus d'influence dans le lancement de la pratique d'équilibre travail-famille. Nous avons proposé plusieurs facteurs : l'absentéisme élevé, le turnover élevé, les retards fréquents, la productivité faible, la pénurie de main d'oeuvre, les demandes syndicales, les demandes des salariés, la volonté des dirigeants, la faible capacité d'attraction de la main d'oeuvre, la perte de salariés talentueux, l'exemple des concurrents, les coûts élevés de la main d'oeuvre, le stress élevé des salariés, les articles de revues professionnelles, et enfin les colloques ou rencontres d'associations professionnelles. Seuls trois facteurs jouent un rôle moteur : les demandes syndicales, les

	Age (ans)	Formelle	Accessible à tous les salariés	Informelle	Au cas par cas	Comparaison employés / cadres (si cas par cas majoritaire)	Demandes initiales par les syndicats	Demandes initiales par les salariés	Demandes volonté de dirigeants
Pratiques fréquentes									
Travail à temps partiel choisi	7 ans			57%	53%	Employés 25% Cadres 7%	38%	77%	65%
Horaires variables choisi	9 ans	83%	60%				34%	55%	55%
Congés pour raisons personnelles	10 ans	70%	73%				25%	73%	50%
Aide aux familles des salariés déplacés géographiquement	9 ans	70%	73%				22%	47%	67%
Pratiques assez fréquentes									
Horaires à la carte choisi	9 ans			90%	70%	Employés 88% Cadres 33%	17%	84%	32%
Travail partagé choisi	3 ans			60%	71%	Employés 75% Cadres 14%	22%	89%	37%
Aide financière à l'éducation des enfants	15 ans	68%	54%		71%		47%	67%	56%
Services d'information et de référence	16 ans		100%	67%			18%	67%	77%
Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption	13 ans			89%	81%		69%	69%	87%
Pratiques en urgence									
Aide financière pour les frais de garde	19 ans	100%	63%				67%	100%	83%
Aide d'urgence	10 ans	57%	60%				25%	75%	75%
Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	6 ans			100%	83%	100% Employés 33% Cadres	40%	84%	84%

demandes des salariés et la volonté de la direction. Il ne s'agit pas de nier l'intérêt d'indicateurs objectifs comme l'absentéisme ou le turnover, ni le rôle-clé joué par les revues ou les associations professionnelles, mais bien de rappeler que ces indicateurs et ces articles doivent d'abord être médiatisés par un acteur de l'entreprise : il faut que soit l'entreprise, soit les salariés, soit les syndicats agissent pour que la décision soit prise.

En raison de notre modèle général, nous pensions aussi que les syndicats et les salariés jouent généralement un rôle plus moteur que la direction en ce qui concerne les pratiques d'aides aux membres de la famille et de congés et d'avantages sociaux (H3a). Cette hypothèse n'est que partiellement vérifiée.

La direction joue, elle, un rôle moteur pour l'aide aux familles des salariés déplacés géographiquement, pour les services d'informations et de référence, les compléments de salaires et congés à la naissance et à l'adoption et le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales. Notre hypothèse H3b n'est donc aussi que partiellement vérifiée. Cette intervention de l'entreprise sur les compléments de salaires à la naissance et à l'adoption s'explique à notre avis par la force du mouvement paternaliste (Cf Fombonne 1991 pour un historique du développement du paternalisme).

3.4 Des conséquences économiques et sociales très favorables quelles que soient les pratiques

Conformément à notre hypothèse 4, nous avons analysé les effets perçus à deux niveaux. En effet, l'impact de ces pratiques ne faisant pas l'objet d'une évaluation formelle, nous avons analysé les effets de premier niveau, qui ont normalement un impact économique direct : réduction de l'absentéisme, du stress et augmentation du rendement. Nous avons ensuite analysé les effets de second niveau dont l'impact économique est indirect : augmentation de l'identification à l'entreprise, de la motivation et de la satisfaction des salariés.

Effets perçus (% des répondants)	Diminution de l'absentéisme des salariés	Augmentation du rendement des salariés	Diminution du stress des salariés	Augmentation de l'identification à l'entreprise	Augmentation de la motivation des salariés	Augmentation de la satisfaction des salariés
Pratiques fréquentes						
Horaires variables choisis	48%	31%	38%	non significatif	35%	72%
Congés pour raisons personnelles	41%	non significatif	20%	42% (diminution)	20%	49%
Travail à temps partiel choisis	45%	24%	32%	13%	29%	66%
Aide aux familles des salariés déplaçés géographiquement	non significatif	non significatif	non significatif	17% (diminution)	48%	58%
Pratiques assez fréquentes						
Horaires à la carte choisis	43%	24%	38%	43% (diminution)	43%	69%
Travail partagé choisis	50%	non significatif	24%	non significatif	non significatif	43%
Aide financière à l'éducation des enfants	non significatif	non significatif	non significatif	17%	41%	33%
Services d'information et de référence	17%	non significatif	27%	40%	44%	64%
Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption	21%	non significatif	non significatif	33%	31%	76%
Pratiques en émergence						
Aide financière pour les frais de garde	60%	non significatif	80%	60%	60%	25%
Aide d'urgence	60%	25%	25%	25%	33%	60%
Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	100%	33%	67%	67%	33%	75%

Dans la plupart des cas (notamment pour les pratiques liées à l'aménagement du temps de travail), la diminution de l'absentéisme est l'effet majeur pour l'entreprise. De toutes les mesures d'équilibre travail-famille, les mesures d'aménagements du temps de travail sont perçues comme ayant le plus grand intérêt économique pour les entreprises.

En ce qui concerne les effets indirects, l'augmentation de la satisfaction des salariés est l'effet majeur constaté par les entreprises. Cela corrobore le fait que les salariés sont aussi très demandeurs de telles mesures.

L'aspect financier de la mesure n'est pas la plus importante source de satisfaction (33% pour l'aide financière à l'éducation des enfants), mais plutôt la reconnaissance des difficultés à harmoniser vie professionnelle et vie familiale (75% pour le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, 72% pour les horaires variables choisis). En fait, les salariés préfèrent ne pas avoir à choisir entre les deux mondes (travail et vie familiale) : la conciliation est bien à l'ordre du jour.

Enfin, les effets perçus quant à l'identification à l'entreprise sont très contrastés selon les pratiques. Ainsi, c'est la diminution de l'identification à l'entreprise qui l'emporte pour les congés personnels ou pour les horaires à la carte. Il s'agit de la perte du lien à l'entreprise (identification en baisse) mais de l'augmentation du lien au travail (implication en hausse).

3.5 Caractéristiques des entreprises : pas de profil type

Les caractéristiques des répondants mettent bien en avant l'importance dans les entreprises répondantes des stratégies de différenciation par la qualité et par l'innovation. Une relation peut être ainsi établie entre les stratégies de différenciation par la qualité et l'innovation d'une part, l'intérêt pour les pratiques d'équilibre travail-famille d'autre part. De même, l'importance de la taille est à valoriser : les entreprises de grosse taille apparaissent plus intéressées par la mise en oeuvre de politiques d'équilibre travail-famille que les petites et moyennes entreprises. Enfin, la bonne santé financière de l'entreprise et la croissance ressentie au cours des trois dernières années sont aussi des facteurs favorables.

Néanmoins au-delà de la lecture des chiffres, il nous a été impossible d'établir un profil caractéristique des entreprises implantant des pratiques d'équilibre travail-famille, ou ne serait ce qu'une pratique particulière. Notre hypothèse H5 n'est donc que partiellement

validée. Pour expliquer ce résultat inattendu, nous avançons deux tentatives d'explication. D'une part, la taille de l'échantillon statistique est trop faible pour dégager des corrélations entre les caractéristiques des entreprises et les pratiques. Enfin, la diversité des pratiques, et pour la plupart, leur faible taux d'implantation empêchent d'établir des corrélations.

Stratégies de différenciation perçues		Nombre de salariés			
Différenciation par la qualité	Différenciation par l'innovation	1 à 99	100 à 299	300 à 999	Supérieur à 1000
53%	21%	12%	23%	42%	23%

Situation financière et croissance	
Situation financière Bonne ou Très Bonne	Période de croissance dans les 3 dernières années
60%	60%

4. Conclusion : limites de la recherche

Les pratiques sont rarement formalisées. Comme nous l'avons vu, les pratiques d'équilibre travail - famille relèvent souvent plus de l'arrangement et non de politiques formalisées (Hantrais et Letablier 1995). L'identification des formes d'horaires à la carte est ainsi compliquée par l'importance des arrangements informels. Pour Brannen (1995 p107), «les formes de flexibilité temporaires et des horaires de début et de fin de travail sont plus souvent fonction du choix des salariés que des contraintes imposées par les employeurs. Cette flexibilité informelle est dépendante du degré de confiance et de coopération entre employeur et salarié». Notre enquête sous forme de questionnaire ne permet pas de saisir l'ensemble des pratiques formelles et informelles mises en oeuvre par les entreprises. Comme le souligne Brannen (1995 p107) à propos d'études similaires : «les données proviennent d'enquêtes (le plus souvent d'enquêtes postales) auprès des employeurs qui varient en étendue et en représentativité. Les questions sont principalement centrées sur les pratiques d'entreprises plutôt que sur les individus et la perspective adoptée est plus souvent celle des employeurs que celle des salariés».

Des impacts uniquement perçus et subjectifs. Le bilan de toutes ces pratiques apparaît largement positif. Nos analyses portent cependant uniquement des impacts perçus. Il ne s'agit pas d'impacts réels, mesurés quantitativement. On ne peut donc pas prouver l'efficacité ou la rentabilité des pratiques. Pour ce faire, il faudrait évaluer financièrement ces avantages et les comparer aux coûts nécessaires à l'implantation des pratiques.

De nombreuses études confirment cependant ces impacts perçus. Pour Rodgers et Rodgers (1990), «les preuves sont de plus en plus nombreuses que l'absence de souplesse a un effet négatif sur la productivité. Une enquête chez Merck en 1984 révéla que les employés qui sentaient leurs supérieurs indifférents aux problèmes familiaux faisaient état d'une forte propension au stress, à l'absentéisme et à un moindre intérêt pour leur travail. D'autres enquêtes montrent que les entreprises compréhensives attirent plus facilement de nouveaux employés qui reviennent travailler plus rapidement après un congé de maternité». Les recherches doivent donc aller dans deux directions : mieux connaître les pratiques formelles et informelles, d'une part; chiffrer les gains objectifs et les économies réelles obtenus, et ne pas se contenter d'impacts perçus, d'autre part. Les perspectives ouvertes par Zedeck (1992) doivent enfin être privilégiées.

Bibliographie

- Alis D. Hourquet P.G., «Les enjeux de l'aménagement du temps de travail», Actes du XIIIème congrès de l'Institut International d'Audit Social, 1995.
- Barrère-Maurisson M.A., La division familiale du travail : la vie en double, PUF 1992.
- Bruhnes B. Consultants, L'Europe de l'emploi ou comment font les autres, Editions d'Organisation, 1994.

- Cordero C., *Le travail des femmes*, Le Monde Editions-Marabout, 1994.
- L'Emploi des femmes, Document Travail et Emploi, Actes de la journée d'Etudes du 4 mars 1993, Paris - La Documentation Française, 1993.
- Fombonne J., «Pour un historique de la fonction Personnel» in *La Fonction ressources Humaines*, (sous la direction de D. Weiss), Les Editions d'Organisation, 1995.
- Goodstein J.D., «Institutional Pressures and Strategic Responsiveness : Employer Involvement in Work-Family Issues», *Academy of Management Journal*, 1994, Vol.37 n°2 pp350-382.
- Guérin G., St-Onge S., Wills T., Haines V., Trotter R., Simard M., *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille*, rapport de recherche. 1994.
- Hantrais L. et Letablier M.T., «La relation emploi-famille et ses modes de construction dans les pays de l'Union Européenne» in *La relation Famille-Emploi : une comparaison des modes d'ajustement en Europe*, Dossier n°6 dirigé par L. Hantrais et M.T. Letablier, Centre d'Etudes de l'Emploi, 1995.
- Hall D.T., Richter J. «Balancing work life and family life : what can do organizations to help ?» *Academy of Management Executive*, 11, pp213-223., 1988.
- Hellriegel D., Stocum J.W., Woodman R.W., *Management des organisations*, De Boeck Université, 1993.
- Kossek E.E., Dass P. DeMarr B., «The dominant logic of Employer-Sponsored Work and Family Initiatives : Human Resource Managers' Institutional Role», *Human Relations* Vol. 47 n°9, 1994.
- Letablier M.T., «Emploi-famille : des ajustements variables selon les pays», *Lettre n°37 du Centre d'Etudes de l'Emploi*, avril 1995.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J., *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, 1982.
- Maruani M., Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, La Découverte, 1993.
- Ray J.E., *Droit du travail, droit vivant*, Editions Liaisons, 4ème édition, 1995.
- Recherches et Prévisions* (revue publiée par la Caisse Nationale d'Allocations Familiales) n°36, juin 1994.
- Renaudat E. et Cabin Ph., «Concilier vie professionnelle et vie familiale», *Sciences Humaines* n°51, juin 1995.
- Rodgers F.S. et Rodgers C., «La vie des affaires et la vie de famille», *Harvard L'Expansion*, Printemps 1990.
- Savall H. et Zardet V., *Maîtriser les coûts et performances cachés*, Economica, 1989.
- Schwartz F., «Le coût des femmes actives», *Harvard L'Expansion*, Printemps 1990.
- Segalen M., Zonabend F., «Familles en France» in *Histoire de la famille tome 3 le choc des modernités*, Le livre de poche Références, 1994.
- Villac M., «la politique familiale et l'emploi des femmes : les limites du libre choix» in *L'Emploi des femmes*, Document Travail et Emploi, La Documentation Française, 1993.
- Zedeck S. (ed), «Work, Families and Organizations», San Francisco, Jossey-Bass, 1992