

# Gérer le hors-travail ? Le cas des programmes Work/Life des entreprises américaines

OLLIER-MALATERRE Ariane

Doctorante Programme doctoral ESSEC et Conservatoire National des Arts et Métiers  
Laboratoire LISE (CNAM-CNRS)

Directeur de recherche : Professeur Maurice THEVENET  
[ariane\\_ollier@hotmail.com](mailto:ariane_ollier@hotmail.com) ; 06 15 18 37 71

## *Résumé :*

Cette contribution s'intéresse à la gestion du hors-travail par les entreprises, et spécifiquement aux programmes Work/Life des entreprises américaines. Il s'agit d'une étape dans une recherche doctorale qui vise à mettre en perspective la gestion du hors-travail par les entreprises en France et aux Etats-Unis. Par quels moyens les entreprises gèrent-elles le hors-travail de leurs salariés ? Le font-elles à des fins sociales et/ou économiques ? Ces pratiques répondent-elles aux besoins des salariés ?

Dans un premier temps, nous cernons l'ampleur et le contenu des programmes. Le croisement des enquêtes du Families and Work Institute avec notre propre recensement permet d'établir que les programmes Work/Life sont largement diffusés au sein des *grandes* entreprises américaines. L'analyse des programmes des 19 entreprises les mieux notées par les salariés (classements des magazines *Fortune* et de *Working Mother*) fait ressortir cinq catégories de mesures, et un fil rouge : face au conflit potentiel que leurs salariés vivent entre travail et hors-travail, les entreprises répondent en créant de la congruence entre ces deux sphères. La finalité économique prime sur la finalité sociale, sans pour autant que les deux objectifs soient perçus comme antinomiques.

La comparaison de ces 19 programmes avec l'ensemble des programmes américains met en lumière deux paradoxes : (1) Alors que la littérature recommande, pour le bien-être des salariés, de séparer nettement travail et hors-travail, les entreprises que les salariés notent le mieux sont celles qui brouillent les frontières ; (2) Alors que la majorité des Américains estiment qu'ils travaillent trop, les programmes des entreprises bien classées sont ceux qui leur permettent de travailler mieux, mais pas de travailler moins. Nous proposons l'hypothèse suivante : ces programmes contribuent à l'agrégation des sphères du travail et du hors-travail, qui elle-même maximise l'implication des salariés.

## INTRODUCTION

De nombreux travaux ont montré que le cloisonnement entre les sphères du travail et du hors-travail est un mythe, tant pour la période contemporaine (Kanter 1977, Barrère-Maurisson 1992, Méda 2001) que dans une perspective historique (Piotrkowski, Rapoport et Rapoport 1987). Les "gender studies" ont d'ailleurs dénoncé ce mythe comme une construction sociale liée au genre, en France (collectif 1984) comme aux Etats-Unis (Bailyn 1993). Si les deux sphères agissent l'une sur l'autre, le hors-travail concerne l'entreprise, directement ou indirectement - nous empruntons à Thévenet (2001) sa définition du hors-travail : s'opposant à la vie professionnelle, il est ce qui relève du développement personnel, de la famille, et de l'engagement dans la société. La question que nous posons est dès lors la suivante : comment les entreprises considèrent-elles, et éventuellement gèrent-elles, le hors-travail de leurs salariés ?

Au sein des pratiques liées à la diversité et à l'égalité professionnelle hommes/femmes, nous étudions les pratiques portant sur l'équilibre travail – hors-travail (Work-Life Balance<sup>1</sup>). Pourquoi certaines entreprises adoptent-elles ce type de pratiques ? Est-ce en termes de (ré)conciliation entre l'économique (les impératifs de performance de l'entreprise) et le social (les besoins des salariés) qu'elles les envisagent ? Quelle est l'appréciation que les salariés portent sur ces pratiques ?

Cette contribution s'intéresse aux pratiques des entreprises américaines. Elle s'insère dans une recherche doctorale plus large qui vise à analyser, questionner et mettre en perspective les pratiques de gestion du hors-travail des entreprises françaises et américaines, et qui s'appuie sur les cadres proposés par le courant de recherche Work/Life d'une part<sup>2</sup>, et par les analyses cross-culturelles d'autre part. Le courant Work/Life, tout d'abord, a modélisé les relations entre travail et hors-travail, sous l'angle du conflit (Greenhaus et Beutell 1985) et de la congruence (Sieber 1974, Marks 1977). Des recherches fondées sur des études de cas (Hayashi 2001, Nord, Fox, Phoenix et Viano 2002) comme sur des questionnaires à large échelle (Grover et Crooker 1995, Friedman et Greenhaus 2000, Haar et Spell, 2004) ont ensuite décrit ces pratiques et tenté d'évaluer leurs effets pour les entreprises et les individus. Les analyses cross-culturelles, par ailleurs, proposent une grille de lecture institutionnelle et culturelle des différences de pratiques (Poelmans 2004), que nous ne détaillons pas ici car nous nous concentrons sur les Etats-Unis.

Dans un premier temps, nous situons le point de départ de ces pratiques, la question problématique qu'elles tentent de gérer, à savoir le conflit que provoque les exigences

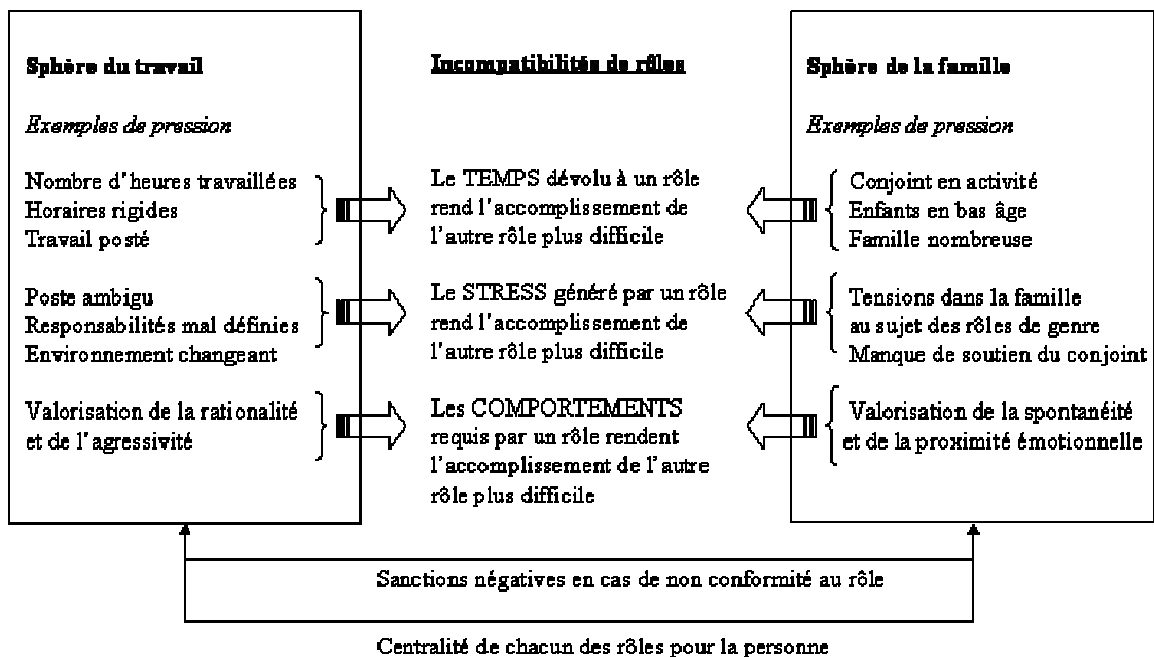
simultanées de la sphère du travail et de celle du hors-travail. Puis nous croisons les sources d'information disponibles ainsi que notre propre recensement, pour établir le degré de diffusion de ce que l'on nomme aux Etats-Unis les "programmes Work/Life", d'une part, et pour en analyser le contenu précis d'autre part. L'examen des mesures proposées nous permet de formuler l'hypothèse suivante : face au conflit entre travail – hors-travail, les programmes Work/Life répondent en créant de la congruence. Dans un troisième temps, nous comparons la teneur des 19 programmes les mieux notés par les classements *Fortune* et *Working Mother* avec celle de l'ensemble des programmes américains et mettons en lumière des paradoxes, que nous discutons.

# 1 LE CONFLIT ENTRE TRAVAIL ET HORS-TRAVAIL

L'intérêt des grandes entreprises américaines pour ce que les salariés vivent en dehors du travail remonte à la fin des années soixante-dix : si Kanter (1977) note encore une position majoritairement non-interventionniste de la part des entreprises, le domaine du Work/Life se développe rapidement, en tant que sous-ensemble des actions visant à accroître la "Diversité"<sup>3</sup>. L'enjeu est celui du conflit entre la sphère du travail et celle de la famille (Work/Family), reformulé de façon plus large en termes de conflit entre le travail et le hors-travail (Work/Life) sous la pression des célibataires, en particulier des hommes.

En effet, comme le notent fort justement Parasuraman et Greenhaus (2002), le paradigme dominant de la recherche sur les relations entre travail et hors-travail est celui du conflit. La théorie des rôles, et en particulier l'article fondateur de Goode (1960), insistent sur la tension entre des rôles aux exigences contradictoires : du fait du caractère fini des ressources comme le temps, "la somme des obligations de rôle de l'individu excède ce qu'il peut accomplir" (Goode 1960, p485). Greenhaus et Beutell (1985) poursuivent cette réflexion et l'appliquent au domaine du travail et de la famille : les incompatibilités s'inscrivent dans au moins trois registres : le temps, le stress et les comportements.

*Schéma 1 : Les conflits de rôles entre travail et famille – Traduit et librement adapté de Greenhaus et Beutell 1985*



Cette insistance sur le conflit se comprend quand on sait que la famille américaine typique est désormais bi-active (78% des salariés mariés ont un conjoint qui travaille aussi), et que certaines de ces familles cumulent trois ou quatre emplois différents (13% des salariés pratiquent le "moonlighting", c'est-à-dire qu'ils ont plusieurs emplois simultanément, le total excédant un temps plein<sup>4</sup>). De ce fait, mais pas seulement, l'économiste J. B. Schor estime que les américains travaillent en moyenne 163 heures de plus que 20 ans auparavant, soit un mois par an (1991)<sup>5</sup>. Cela pose au moins deux problèmes majeurs dans la sphère de la famille : celui de la garde des enfants, qui jusqu'à l'âge de cinq à six ans repose essentiellement sur des arrangements privés, coûteux et d' inégale qualité (Kamerman et Kahn 1997), et celui de la prise en charge des personnes âgées, qui concerne les nombreux salariés baby-boomers. Une enquête auprès de parents bénéficiant d'une garde d'enfants fournie par leur entreprise établit que 89% d'entre eux reconnaissent une "famine du temps", et que 50% se sentent coupables vis-à-vis de leurs enfants<sup>6</sup>. Et encore n'avons-nous pas évoqué le temps et l'énergie nécessaires pour l'engagement dans la société et le développement personnel.

## **2 LA REPOSE DES GRANDES ENTREPRISES : LES PROGRAMMES WORK/LIFE**

Les programmes Work/Life sont très médiatiques aux Etats-Unis. Ils font pourtant l'objet de définitions contradictoires, et de chiffres divergents. Nous avons donc voulu en cerner la diffusion réelle et le contenu exact.

### **2.1 Une très large diffusion au sein des *grandes* entreprises**

Concernant la diffusion des pratiques, nous nous appuyons sur quatre sources de données, dans une approche de triangulation de données (Miles et Huberman, 1994) :

- Tout d'abord, l'étude la plus complète à l'échelon national, *The Business and Work-Life Study (BWLS)*, réalisée par le Families and Work Institute (FWI) en 1998<sup>7</sup> sur un échantillon représentatif de 1057 organisations de plus de 100 employés. Cette enquête demande aux entreprises si elles *proposent*, ou non, un certain nombre de mesures.

- Nous complétons ces données par une analyse des entreprises constituant l'indice Standard & Poor 100 : nous avons choisi cet échantillon car il est construit de façon indépendante des classements de type "Best place to work". Nous avons analysé les sites Internet de chacune des entreprises du S&P 100 pour recenser les mesures proposées, en commençant par les rubriques Carrières (ou équivalentes) et Développement durable, ainsi que les rapports annuels quand ils sont disponibles en ligne, et en effectuant ensuite une recherche systématique dans tout le site sur les mots "Work + Life", "Work + Family", "Work + Non work", "Work + Balance"<sup>1</sup>. Ce recensement n'indique pas les entreprises dans lesquelles il est effectivement possible de bénéficier des mesures, mais il donne la proportion de celles qui considèrent que le travail - hors-travail est suffisamment important, et de leur ressort, pour en détailler les pratiques associées sur leur site internet. Nous avons de plus établi un contrôle en vérifiant que nous avons bien retrouvé des pratiques Work/Life parmi les entreprises du S&P100 listées en tant que "Best place to work" par *Fortune* en 2005, et c'est bien le cas.
- Nous exploitons aussi l'enquête réalisée auprès des salariés, cette fois (échantillon représentatif de 2877 salariés américains) par le FWI : *The National Study of the Changing Workforce (2002)*. Elle donne les pourcentages de salariés qui *peuvent* bénéficier des mesures s'ils le souhaitent
- Enfin, nous mobilisons la seule source académique disponible à notre connaissance concernant l'utilisation réelle par les salariés des mesures (le "take-up") : une estimation fournie par Dana Friedman (2001) sur la base de trois études réalisées dans des grandes entreprises entre 1997 et 1999, malheureusement non publiées<sup>8</sup>.

Ces sources sont d'inégal statut, et leur confrontation n'est pas exhaustive. Mais on constate tout de même que les mesures sont très largement diffusées parmi les entreprises américaines de plus de 100 employés : 68% des entreprises proposent les horaires souples à la demande du salarié, sur une période fixée d'avance, 55% le télétravail de façon occasionnelle, et 38% les partages de poste.

---

<sup>1</sup> Sauf sur les sites qui n'offrent pas cette fonctionnalité.

**Tableau 1 : Diffusion des pratiques Work/Life dans les grandes entreprises américaines**

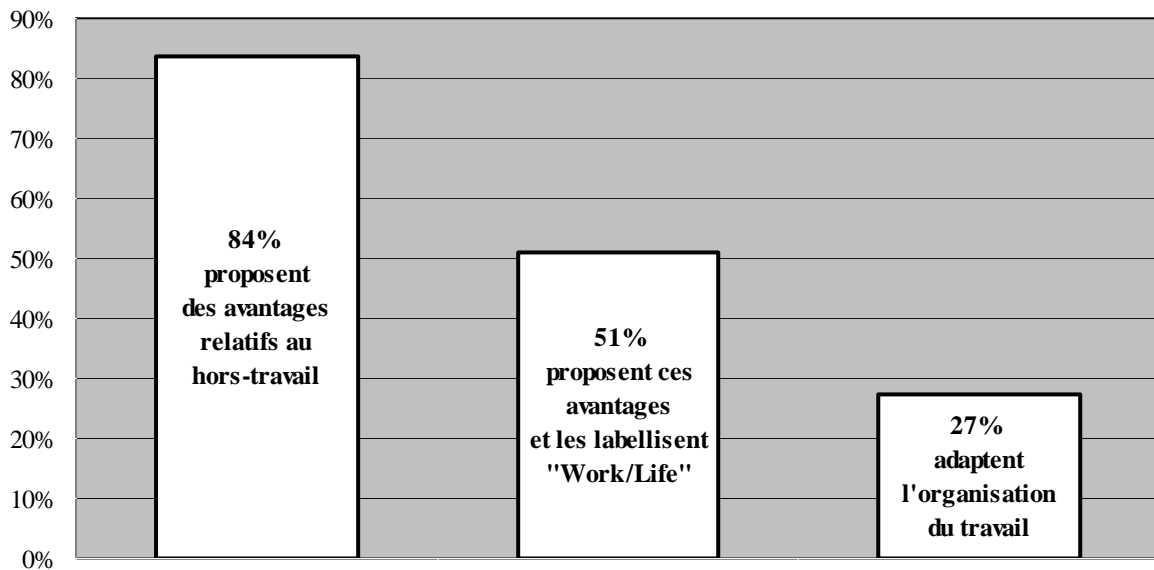
| Mesures   | % d'entreprises qui la proposent (BWLS 1998)                                   | % de salariés qui estiment pouvoir en bénéficier (NSCW 2002) | % de salariés qui en bénéficient (3 études de cas Friedman 2001) |
|---|--|--|--|
| Horaires souples                                      | 68% par périodes et 24% au quotidien   | 45% par périodes et 25% au quotidien                         | 20%  |
| Télétravail   | 55% occasionnellement et 24% 2 ou 3j/semaine                                   | nd   | < 5%   |
| Temps partiels (hebdomadaires et saisonniers)         | 57%  | nd   | nd   |
| Partages de poste                                     | 38%  | nd   | < 5%   |
| Centres d'orientation concernant la garde des enfants | 36%  | 20%  | nd   |
| Centres d'orientation concernant les personnes âgées  | 23%  | 25%  | nd   |
| Crèches d'entreprise permanentes                      | 9% crèches permanentes<br>4% crèches de dépannage<br>6% centres aérés vacances | 11% (non précisé)  | nd   |
| Subventions à la garde d'enfants                      | 5%   | 13%  | nd   |

\* nd pour non disponible

Nous ne comparons pas les deux premières séries de chiffres car les salariés interrogés en 2002 ne sont pas les salariés des entreprises interrogées en 1998. Mais nous constatons qu'une proportion non négligeable des salariés dit avoir accès aux mesures : c'est donc que ces programmes dépassent le stade de la déclaration de bonne intention. Cela dit, les estimations de Dana Friedman posent question, car mis à part pour les horaires souples, elle conclut que moins de 5% des salariés sollicitent effectivement le télétravail ou le partage de poste. C'est un paradoxe qui rejoint celui de la notation des programmes par les salariés, que nous mettons en lumière ci-après.

A une échelle beaucoup plus modeste, notre recensement des pratiques sur les sites internet des entreprises du S&P 100 confirme l'ampleur de l'intérêt pour le hors-travail au sein des grandes entreprises : 84% des entreprises du S&P 100 proposent des mesures ciblées sur le hors-travail ("Lifechoices" pour United Technologies, "Family-friendly package" chez Avon, "Personal and family programs" chez 3M). Qui plus est, plus d'une sur deux (51%) labellise explicitement ces programmes comme une offre "Work/Life", les autres les faisant apparaître dans des rubriques plus larges concernant la rémunération, les avantages, l'environnement social, la diversité. Enfin, plus d'une entreprise sur quatre (27%) déclare proposer des mesures concernant l'organisation du travail elle-même, comme les horaires flexibles (flexitime) ou réduits (compressed workweeks), le temps partiel, le partage de poste (job sharing) ou le télé-travail (flexplace).

**Graphe 1 : Les entreprises du Standard&Poor 100 et le hors-travail**



Quelles sont les entreprises les plus actives dans ce domaine ? L'étude BWLS (FWI 1998) indique que le facteur le plus discriminant est le secteur : parmi les plus attentifs au hors-travail se trouve la banque assurance avec ses nombreux cadres, et parmi les moins attentifs l'hôtellerie et la grande consommation, avec davantage d'emplois peu qualifiés. L'étude confirme les résultats de Goodstein (1994) et Ingram et Simons (1995) : les entreprises les plus actives sont les grandes entreprises, et celles qui ont dans leurs équipes dirigeantes des femmes et des minorités.

Au sein des entreprises, ces mesures sont proposées à l'ensemble des salariés : dans une optique de non-discrimination, elles sont "identity-blind" (Bender et Pigeyre 2004). Cela dit, les mesures de réduction du temps de travail sont principalement destinées aux femmes, au risque de créer une "mommy-track" (Bailyn 1993), et à ceux qui disposent d'un certain niveau de revenu et de l'approbation de leur management. Notons aussi que les services sur site ne sont proposés qu'au siège ou sur les sites principaux.



## 2.2 Des programmes Work/Life qui répondent au conflit entre travail et hors-travail en créant de la congruence

Notre second objectif était de définir de façon précise le contenu des mesures. Pour cela, nous avons fait l'hypothèse que les programmes les plus complets - les meilleures pratiques - sont ceux des entreprises les mieux classées. Nous avons donc travaillé sur les deux classements les plus reconnus dans le domaine, ceux des magazines *Fortune* et *Working Mother*. Ces classements doivent être lus avec prudence, sachant que les grandes entreprises sponsorisent la presse et les groupes d'intérêt. Cela dit, cette source d'information est raisonnablement fiable car ces classements sont fréquemment utilisés au plan académique<sup>9</sup>.

Le classement de *Fortune* repose pour un tiers sur le bilan social de l'entreprise et sur un audit de sa culture et de ses pratiques de management, et pour deux tiers sur les opinions d'au moins 350 salariés de chaque organisation, pris au hasard. Les 57 questions de l'enquête évaluent la confiance dans le management, la fierté que les salariés tirent de leur travail, et l'appréciation qu'ils ont de leur collègues. Elles sont ordonnées autour de cinq dimensions :

- la crédibilité de l'entreprise (transparence, intégrité, compétence en management),
- le respect de ses salariés (appréciation de la performance, opportunités, importance accordée à la vie de la personne en dehors du travail),
- l'équité (rémunérations, gestion des carrières, diversité),
- la fierté (dans l'entreprise, dans son travail et celui de son équipe),
- et la camaraderie (bonne ambiance, authenticité, esprit de famille ou d'équipe).

Le classement de *Working Mother*, quant à lui, évalue la flexibilité des horaires de travail, et les pratiques de l'entreprise vis-à-vis des femmes (pourcentage à chaque niveau dans l'entreprise, carrières) et de la maternité (congé, assistance à l'adoption, crèche d'entreprise et/ou assistance pour la garde des enfants). Les entreprises répondent à une enquête, et *Working Mother* mesure la pénétration effective des pratiques auprès des salariés.

Par rapport à notre objet d'étude, ces classements sont respectivement plus ambitieux et plus restrictif, puisque *Fortune* (2005) évalue le climat social, et que *Working Mother* (2004) met l'accent sur la conciliation travail-famille : pour atténuer ce biais, nous avons choisi de ne retenir **que les entreprises présentes dans les deux classements à la fois**. Il s'agit en fait de 16 entreprises privées, 2 hôpitaux et 1 agence fédérale<sup>10</sup>, nous parlerons donc de 19 organisations. De la même façon que précédemment, nous avons dépouillé les sites Internet de ces organisations, pour analyser, regrouper et ordonner en fonction de leur finalité

principale la grande masse de mesures disparates qu'ils présentent. Nous proposons de les structurer en cinq catégories :

- (1) *Agir sur le travail* : mesures visant à rendre l'organisation du travail plus souple, et à réduire la pression qu'exerce le travail sur la vie hors-travail ;
- (2) *Accompagner les salariés* : mesures visant à fournir aux salariés de l'information et de la formation utiles pour leur vie en dehors du travail ;
- (3) *Faciliter le quotidien* : mesures permettant de trouver sur le site de l'entreprise toutes sortes de services et d'activités (crèches, cliniques, salles de sport, magasins, ...) ;
- (4) *Créer un esprit de communauté* : mesures visant à créer de l'appartenance et à valoriser ce que les salariés font en dehors du travail ;
- (5) *Compléter la rémunération* : avantages financiers ou en nature.

L'axe théorique conflit – congruence, développé par le courant Work/Life, permet de mieux saisir la logique d'actions de ces programmes : notre hypothèse est que, au conflit ressenti par les salariés entre travail et hors-travail, les entreprises répondent en créant de la congruence. Chacune des catégories de mesure peut ainsi être conceptualisée en reprenant le cadre explicité par Sieber (1974), lorsqu'il conteste la théorie de la tension des rôles développée par Goode (1960). Sieber ne nie pas le conflit potentiel entre les deux sphères, mais selon lui les bénéfiques du cumul des rôles compensent et même dépassent le stress occasionné. Sieber distingue quatre types de "récompenses" (Sieber 1974, p567) : les privilèges afférents aux rôles, la sécurité globale permise par l'appartenance à plusieurs rôles, des ressources pour consolider son statut, et enfin l'enrichissement de la personnalité et la gratification de l'ego. Nous établissons ci-dessous la correspondance entre les mesures Work/Life et ce cadre d'analyse.

### 2.2.1 Agir sur le travail

Une première catégorie les mesures portent sur l'organisation du travail. Elles visent à donner de la flexibilité aux salariés et à réduire les pressions du travail sur la vie hors-travail, par des arrangements individuels comme les temps partiels et les partages de poste, ou des efforts collectifs pour planifier le travail. L'organisation du travail est, en effet, le domaine d'action le plus important mis en évidence par les chercheurs. Pour Friedman et Greenhaus (2000), le contrôle de son travail ("authority on the job") est un élément essentiel pour faire du travail et de la famille des alliés et non des ennemis. Pour eux, l'enjeu de conciliation le plus aigu n'est pas lié au temps, mais à l'implication psychologique : le conflit apparaît parce

qu'on est préoccupé par son travail alors qu'on se trouve en famille ou entre amis, ou bien quand des affaires personnelles non réglées perturbent la concentration au travail.

**Tableau 2 : Agir sur le travail**

| Mesures proposées                              | Nombre* | Illustrations   |
|--|---------|---|
| <b>Donner de la flexibilité et du contrôle</b> |         |   |
| Horaires souples                               | 12      | Flexitime : une journée complète commence entre 6 et 9h et se termine entre 15 et 18h (Eli Lilly) ; Emploi du temps flexible avec un minimum de 20h/semaines (Procter&Gamble) ; Banque de temps (Texas Instruments) |
| Télétravail                                    | 5       | Plusieurs centaines de salariés chez Texas Instruments  |
| <b>Alléger la pression du travail</b>          |         |   |
| Temps partiels                                 | 6       | Eli Lilly à partir d'un an d'ancienneté, Republic Bancorp, Texas Instruments  |
| Partages de poste                              | 4       | 2 salariés partagent un poste à plein temps (Eli Lilly)   |
| Horaires réduits                               | 3       | Horaires réduits en été (General Mills), Vendredis terminés à 1h de l'après-midi (Republic Bancorp)   |
| Planifier le travail                           | 2       | Remettre en cause les durées de projet irréalistes, planifier et prendre ses congés (Ernst&Young)   |
| Politiques sur les horaires de réunions        | 1       | Horaires privilégiés de réunion de 9h à 16h (Republic Bancorp)  |
| Politiques sur les déplacements                | 1       | Concentrer les déplacements (Ernst&Young)   |

\* Nombre d'organisations qui le proposent (sur 19 au total)

Ces mesures sont les seules qui pourraient réduire la "famine du temps", en diminuant le temps de travail ou en le planifiant de façon à le rendre plus prévisible. On peut, simultanément les interpréter dans le registre de la congruence : dans les termes de Sieber (1974), elles octroient des privilèges afférents aux rôles (ajuster ses horaires, travailler chez soi), et augmentent la sécurité globale permise par l'appartenance à plusieurs rôles (faire varier sa charge de travail et ses revenus en fonction de sa situation personnelle, par exemple).

### 2.2.2 Accompagner les salariés

Ces mesures visent à fournir information, assistance et support aux salariés sur les questions comme les gardes d'enfant et les soins aux personnes dépendantes (une partie importante des salariés américains maîtrisent pas l'anglais, ou est mal informée sur la législation et les infrastructures existantes). Elles répondent aussi aux difficultés de la vie familiale et de l'équilibre travail hors-travail par des formations sur le temps de travail et par la constitution de réseaux de salariés partageant les mêmes préoccupations. Elles ont en

commun de mettre l'accent sur la responsabilité des salariés : si l'organisation fournit aide et outils, c'est aux salariés de se prendre en charge, individuellement ou collectivement. American Express l'exprime clairement : "notre programme est suffisamment flexible pour que nos salariés choisissent à la carte ce qui leur convient le mieux". Même si l'entreprise la gère en partie, la relation travail-hors-travail est d'abord une affaire privée, comme le notent fort justement Kamerman et Kahn (1997), et incidemment Méda pour la France (2001).

**Tableau 3 : Accompagner les salariés**

| Mesures proposées   | Nombre* | Illustrations  |
|---|---------|--|
| Centres d'orientation concernant les personnes dépendantes    | 15      | "Referral programs" très répandus, en interne ou sous-traités (garde d'enfants, soins aux personnes âgées, gestion du budget), par exemple SchoolSmarts (American Express)   |
| Programmes d'assistance globale (Employee Assistance Program) | 14      | "Associate Resource Line" en 150 langues, avec des travailleurs sociaux (Marriott) ; EY Assist (Ernst&Young) ; Assistance juridique (Genentech), Planification financière (SC Johnson) ; Médiateur sur les questions liées au travail (American Express) |
| Formations, séminaires sur Travail-Vie privée                 | 7       | Déjeuners "Lunch and Learn" (Aflac), séminaires sur le bien-être, le sommeil efficace, la performance de pointe, les techniques de relaxation (Goldman Sachs), portail MicrosoftHealth.com   |
| Groupes de soutien, réseaux                                   | 5       | "Parents Network" (Texas Instruments, 1000 salariés), et "Disabled Kids Network", "Twin/Multiple Network", "New Mothers Network" ; chez Ernst&Young : "Flexible Work Arrangements support group"   |

\* Nombre d'organisations qui le proposent (sur 19 au total)

Dans les termes de Sieber (1974), ces services améliorent la sécurité globale permise par l'appartenance à plusieurs rôles : en cas d'échec dans un rôle, un autre rôle peut fournir un soutien moral, des ressources d'urgence, une assistance.

### 2.2.3 Faciliter le quotidien

Ces mesures sont les plus médiatisées, et se sont beaucoup développées au cours de la phase euphorique de la nouvelle économie. Elles partent du constat est que les mille et une petites courses et trajets quotidiens sont souvent effectués dans des conditions psychologiques pénibles, qui stressent le salarié et réduisent son efficacité au travail (course en ville sur l'heure du déjeuner, angoisse du parent en retard pour la crèche et pris dans un ralentissement, rendez-vous chez le médecin le soir ou le samedi, etc.). L'idée est donc de fournir les services les plus utiles sur place, au moins au siège et dans les sites les plus importants. L'entreprise

devient une ville (Useem et Harrington, 2000) : plus besoin de partir tôt pour aller faire du sport, plus besoin de s'inquiéter sur ce que les enfants feront pendant les vacances, on passe à la cafétéria prendre des repas pour le soir si la réunion s'est prolongée, en somme le lieu de travail propose ce qu'on allait chercher à l'extérieur et maximise la disponibilité des salariés.

**Tableau 4 : Faciliter le quotidien**

| Mesures proposées  | Nombre* | Illustrations   |
|--|---------|---|
| <b>Soins aux enfants (childcare)</b>                                   |         |   |
| Crèches d'entreprise permanentes ou de dépannage, colonies de vacances | 16      | "The Happy Project" (Goldman Sachs, crèche de dépannage, 28 000 visites en 10 ans), "Imagination Station" (Aflac, crèche permanente, 540 enfants), "Second Generation" (Genentech, crèche permanente), "School's Out" (Microsoft), "Summer Science Camp" et "School Vacation Programs" (Eli Lilly)                |
| Allaitement  | 7       | Formation et salles réservées (Cisco), "Nursing Mother Rooms"(Goldman Sachs), "New Mothers Rooms" sur tous les sites, équipées pour travailler (Texas Instruments)  |
| <b>Santé et sport</b>  |         |   |
| Fitness et sports  | 13      | "Stay Fit Program" (Microsoft), "Corporate Wellness programs" (Texas Instruments)   |
| Soins médicaux   | 6       | Clinique sur site à NY et Londres (Goldman Sachs, plus de 46 000 visites en un an, plus 8 000 en prévention)  |
| Bien-être  | 5       | Sessions "arrêter de fumer", "perdre du poids", "manger équilibré", "réduire son stress" (Baptist Health South Florida)   |
| Préparation à l'accouchement   | 4       | StartSmarts (Texas Instruments)   |
| <b>Services</b>  |         |   |
| Services   | 6       | Pressing, cordonnier, coiffeur, banque et crédits, service religieux (Baptist Health South Florida) ; réparations de voiture, développement photo, DVD, pressing et supermarché sur site (General Mills) ; poste, banque, supermarché sur site (Eli Lilly) ; concierge, DVD, et des roses le vendredi (Genentech) |
| Caféteria  | 6       | Caféteria, boissons gratuites (Microsof, Genentech)   |
| Code vestimentaire souple  | 4       | "No-Stress Dress Code" (Eli Lilly), "Year-round casual dress" (American Express)  |
| Repas à emporter   | 3       | "Take-home dinners" (Genentech)   |

\* Nombre d'organisations qui le proposent (sur 19 au total)

Ces services peuvent être lus comme des "récompenses" du type privilèges afférents aux rôles (Sieber, 1974). Le confort apporté par la présence de services qui relèvent normalement du hors-travail crée une congruence à la fois spatiale (le lieu de travail) et temporelle (la journée de semaine, par opposition au soir et au week-end).

## 2.2.4 Créer un esprit de communauté

Il s'agit pour cette quatrième catégorie de mesures de créer de l'appartenance, comme les événements festifs, les médailles décernées aux plus anciens, les clubs. Le message est : l'entreprise s'intéresse à ce que vous faites en dehors du travail, notamment pour la communauté ("give back to community"), et elle invite vos proches à s'intéresser à votre vie professionnelle, dans un esprit de bonne entente et d'intégration entre travail et hors-travail.

**Tableau 5 : Créer un esprit de communauté**

| Mesures proposées   | Nombre* | Illustrations   |
|---|---------|---|
| Soutien aux projets sociaux et humanitaires, abondement dons de charité | 8       | "Pro Bono program", jusqu'à 15% du temps de travail de chaque avocat non facturé (Arnold & Porter) ; volontariat sur le temps de travail (Cisco) ; "Microsoft Art Collection" ; abondement aux donations des employés jusqu'à 500\$ (Genentech) |
| Marques de reconnaissance envers les salariés                           | 4       | Employee Recognition: The Summit Award (Timberland) ; Anniversary recognition awards (Genentech)  |
| Clubs et événements festifs   | 5       | Employee Club (General Mills), monthly Lifestyle Events (P&G)   |
| Invitation de la famille sur le lieu de travail                         | 2       | Take-a-Child to Work (Timberland) ; Bring Your Daughters and Sons to Work Day (Genentech)   |

\* Nombre d'organisations qui le proposent (sur 19 au total)

Ces pratiques illustrent un autre type de récompense, toujours dans les termes de Sieber (1974) : elles sont des ressources pour consolider son statut, un rôle étant utile à l'autre (le travail pour les projets humanitaires, la famille pour faire bonne figure au travail). La congruence est telle que Friedman et Greenhaus (2000) l'ont modélisée : chaque sphère bénéficie des ressources et gratifications émotionnelles procurées par l'autre, le transfert des atouts d'une sphère à l'autre étant effectif du fait de l'implication conjointe dans les deux.

## 2.2.5 Compléter la rémunération

Cette cinquième et dernière catégorie comprend les mesures qui prennent en charge certains frais liés à la vie courante (subvention pour une garde d'enfant quand l'entreprise n'a pas de crèche, par exemple) ou à des événements plus exceptionnels (adoption, achat immobilier). Tout en étant un complément de rémunération, donc à la frontière du domaine travail - hors-travail, ces mesures permettent à l'entreprise de montrer qu'elle accompagne le salarié dans sa vie familiale et personnelle.

**Tableau 6 : Compléter la rémunération**

| Mesures proposées**  | Nombre* | Illustrations  |
|--|---------|--|
| Participation aux frais d'adoption                             | 13      | Jusqu'à 5000\$ par enfant chez Microsoft, 2 500\$ chez MITRE   |
| Participation aux frais de formation continue, bourses, congés | 11      | Jusqu'à 12 000\$ (Baptist Health South Florida), 100% des frais jusqu'à 10 000\$ par an (Genentech)                      |
| Participation aux frais de scolarité des enfants               | 5       | 125 bourses par an (Procter&Gamble)  |
| Réductions sur les produits de l'entreprise                    | 5       | Procter& Gamble, Marriott  |
| Subvention soins aux personnes dépendantes                     | 4       |  |
| Crédits immobiliers  | 3       |  |
| Prise en charge des frais liés à la mobilité                   | 2       | Allocation pour se rendre sur le nouveau lieu de résidence et trouver un logement, frais de déménagement (General Mills) |
| Achat de vacances  | 1       |  |

\* Nombre d'organisations qui le proposent (sur 19 au total)

\*\* Nous ne détaillons pas ici les jours de congés, ni les prestations de type mutuelle et prévoyance, mais ces mesures font bien partie de notre définition du périmètre "gestion du hors-travail".

Ces avantages sont ce que Sieber nommerait des privilèges afférents aux rôles (1974), ils illustrent nettement le bénéfice que l'on peut tirer à investir les deux sphères simultanément.

### **3 QUELS SONT LES PROGRAMMES APPRECIÉS DES SALARIÉS ? QUELQUES PARADOXES**

Ces programmes étant mieux définis, se pose la question de leur appréciation par les salariés. Nous rappelons les conclusions peu nettes des recherches antérieures, et discutons deux paradoxes relatifs à la popularité des programmes.

#### **3.1 Les effets des programmes ne sont pas nettement établis**

La littérature qui s'intéresse aux pratiques des entreprises est moins abondante que celle qui conceptualise les rapports entre travail et hors-travail<sup>11</sup>. Cela dit, les études théoriques et empiriques concordent avec les argumentaires disponibles auprès des associations de professionnels. La bonne gestion par l'entreprise du hors-travail est bénéfique à long terme : elle permet de réduire le turnover, d'améliorer le moral, l'implication, la performance, et la satisfaction (Haar et Spell, 2004). Elle réduit également l'absentéisme, le stress et les

problèmes disciplinaires, et constitue un atout de poids pour attirer et retenir les femmes, ainsi que les plus performants qui, comme une étude menée chez Du Pont l'a montré, sont les premiers à partir pour améliorer leur équilibre de vie (Nord, Fox, Phoenix et Viano, 2002).

Cela dit, la relation entre programmes et implication est plus difficile à établir. D'un côté, Grover et Crooker (1995), s'appuyant sur une enquête nationale réalisée auprès de salariés<sup>12</sup>, trouvent une corrélation positive entre politiques favorisant la famille et implication, surtout la composante rationnelle (l'intention de rester – l'implication est définie dans tous ces travaux en référence aux trois composantes conceptualisées par Allen et Meyer, 1990 : les composantes rationnelle, affective et normative). De façon intéressante, cette corrélation vaut pour tous les salariés, même ceux qui n'utilisent pas les avantages, et n'y sont pas éligibles. Des explications théoriques et des modèles ont été proposés, notamment par Lambert (2000), qui se fonde sur la théorie de l'échange social : le fait de recevoir un soutien de la part de l'employeur crée pour le salarié une obligation, dont il s'acquitte en se comportant de façon impliquée. D'un autre côté, Haar et Spell (2004), sur une population d'employés du gouvernement néo-zélandais, concluent que peu de pratiques entraînent une obligation morale : certaines peuvent même réduire l'implication (dans ce cas précis, une subvention très faible à la garde d'enfants). L'utilisation des avantages n'est pas significativement corrélée à l'implication ; la valorisation peut l'être mais non de manière systématique (par exemple, les horaires flexibles sont la pratique la plus valorisée, mais elle n'est pas corrélée avec l'implication car 99% des salariés l'utilisent, et la considèrent comme un acquis). Ils confirment toutefois que le facteur clé est la bonne connaissance des mesures proposées par l'entreprise, positivement corrélée à l'implication affective.

De plus, des effets de bord ont été mis en lumière. Bien que cela n'apparaisse pas dans les études empiriques à grande échelle, des études de cas ont noté que ces programmes peuvent également être ressentis comme inéquitables par les salariés célibataires et sans enfants, quand les mesures ou les arrangements d'équipe favorisent systématiquement les salariés vivant en famille (Hayashi 2001 ; Nord, Fox, Phoenix et Viano, 2002). Il y a là un débat assez vif, les tenants d'une rémunération fonction de la contribution s'insurgeant contre des avantages attribués en fonction des besoins des personnes, et notamment du nombre de personnes dépendantes<sup>13</sup>.



### 3.2 Le social pour l'économique ?

Face à cette évaluation contrastée des effets des programmes, nous nous sommes demandé en quoi les programmes des entreprises les mieux notées par les salariés (rappelons que le classement de *Fortune* est composé aux deux-tiers des notes des salariés) diffèrent de l'ensemble des programmes existants aux Etats-Unis (connus au moyen des études du FWI sur des échantillons représentatifs d'entreprises et de salariés). La comparaison fait apparaître un premier paradoxe : **Alors que la littérature recommande, pour le bien des salariés, de séparer nettement travail et hors-travail, les programmes des entreprises que les salariés notent le mieux sont ceux qui brouillent les frontières et agrègent les deux sphères.**

La littérature Work/Life préconise aux entreprises de les séparer clairement, car c'est de cette façon que le conflit est le mieux résolu pour les salariés. L'enjeu est de rendre légitime la place du hors-travail dans la vie des salariés et de leur permettre de protéger ces deux sphères l'une de l'autre en les isolant. Ainsi Hall et Richter (1998) recommandent d'établir des frontières claires au quotidien et de respecter les temps de transition entre le lieu de vie et le lieu de travail : le travail à domicile doit être proposé avec prudence car il rend la structuration du temps et de l'espace plus difficile. Quant aux crèches sur site, elles peuvent augmenter la tension si les salariés se sentent trop directement accessibles, ou coupables de ne pas aller voir leur enfant. Friedman et Greenhaus (2000) voient également la séparation comme un moyen pour éviter de jongler en permanence et diminuer les conflits d'implication psychologique.

Or ce que l'on observe en pratique, c'est que les programmes les mieux classés mettent plus que les autres en avant *l'agrégation* entre les deux sphères. Nous empruntons ce terme à Pratt et Rosa (2003), l'agrégation étant définie comme "l'assemblage en un tout adhérent" (Petit Robert). Davantage que les entreprises du Standard&Poor 100, celles de notre échantillon parlent de "style de vie", de "gestion de la vie", d'"échange global". Chez Eli Lilly, on définit le hors-travail de façon large : "la famille, les amis, les responsabilités personnelles, et ce qu'on aime le plus dans la vie". On parle d'"intégration" et de "navigation" entre travail et hors-travail. Chez Procter & Gamble aussi, on détaille : "nos salariés pour nous, ce sont aussi leurs familles, leurs communautés, leurs passions et violons d'Ingres, (...) c'est votre vie entière que nous prenons en compte". Au degré supérieur, l'entreprise est une famille, un endroit chaleureux où l'on tisse des relations d'amitié et dans lequel on se sent en confiance : chez Marriott, on décrit "l'ambiance comme à la maison" et le caractère

"bienveillant" du lieu de travail. Parce qu'ils sont considérés comme s'ils étaient de la famille, les salariés de la grande compagnie d'assurance Aflac sont appelés à en faire de même pour les clients de la compagnie ; le journal interne ne s'appelle-t-il pas "Notre album de famille" ? Les clubs de salariés, les rituels annuels, les fêtes et marques de reconnaissance créent de l'appartenance, et contribuent à faire en sorte que l'entreprise soit vécue comme une famille. Dans la même veine, Bailyn (1993) note que les programmes d'assistance, originellement créés pour répondre aux problèmes de drogue des salariés, prennent en charge une écoute et des conseils qui justement pourraient être attendus de la part des proches. La frontière s'estompe quand on n'a pas à revêtir costume ou tailleur le matin, qu'on dépose les enfants deux étages en dessous du bureau, qu'on fait réparer la voiture au garage de l'entreprise...

Comment expliquer ce paradoxe ? Nous proposons l'explication suivante : la séparation nette du travail et du hors-travail est l'option qui préserve le mieux l'investissement simultané de l'individu dans les deux sphères, alors que l'agrégation travail hors-travail a de grandes chances d'aboutir à la prédominance de la sphère du travail. *Les organisations privilégieraient l'agrégation travail hors-travail parce qu'elles en bénéficient, en ce sens que l'agrégation renforce le lien entre l'individu et l'organisation et maximise l'implication des salariés au travail (toujours au sens de Allen et Meyer 1990).* Ainsi, ces programmes permettent aux entreprises de répondre à la demande de leurs salariés, donc d'être socialement responsables vis-à-vis de ces parties prenantes, tout en accroissant leur performance économique. De fait, le "business case" sous-jacent aux programmes travail - hors-travail est toujours exprimé clairement. L'objectif de la gestion du hors-travail est bien la performance et le service aux clients : "des salariés menant des vies saines et épanouissantes contribuent davantage sur le lieu de travail "(General Mills), "nous considérons nos salariés comme notre actif [asset] le plus important "(le MITRE), "nous pensons que si nous faisons de notre mieux pour vous aider à vous développer et à atteindre vos buts, vous ferez en retour et chaque jour de votre mieux pour servir nos clients" (Ernst&Young). Le travail est une valeur centrale : chez Procter&Gamble on "travaille dur", chez Arnold&Porter le rythme est "très intense", chez Microsoft on met en avant l'"énergie", la "passion", le "challenge".

Pourquoi les entreprises estiment-elles que ces programmes sont "gagnant gagnant" ? Parce que les salariés sont aussi gagnants, *sur le plan professionnel*. Les solutions de soins aux personnes dépendantes permettent aux salariés qui ont charge de famille d'être à jeu égal

avec les autres et de travailler aussi dur qu'eux : en somme elle rétablit l'homogénéité de la main d'œuvre mise à mal par la montée des couples bi-actifs (Bailyn, 1993).

L'hypothèse de l'efficacité économique de l'agrégation des sphères du travail et du hors-travail a été formulée déjà par Pratt et Rosa (2003) qui ont minutieusement étudié les entreprises de ventes en réseau comme Mary Kay Cosmetics, soit un cas de gestion des ressources humaines atypique mais riche en enseignements : ce qui apparaît dans ce cas précis comme une véritable stratégie d'agrégation entre les différents rôles sont très efficaces pour générer et entretenir de l'implication. Il s'agit de créer une famille de substitution au travail (la structure du réseau est décrite dans un "arbre de famille", les maximes comme "P&L signifie People & Love" sont légion), et de faire participer la famille et les amis au travail (on fixe les objectifs de vente en famille, s'ils sont atteints le petit dernier aura sa console de jeux, on recrute les amis dans le réseau). Selon Pratt et Rosa, l'implication très forte des membres de ces réseaux repose sur les émotions ambivalentes qu'ils éprouvent, comme l'affection pour ses enfants, la culpabilité de travailler trop ou de ne pas atteindre leurs objectifs, la peur d'être rejetés par les amis, l'excitation de développer ses ventes : un distributeur déclare ainsi que si une personne est satisfaite de sa vie, il n'en veut pas, car il ne peut rien faire pour elle (donc elle ne sera pas assez agressive sur les ventes). Ces entreprises savent bien que l'implication est relationnelle : on est impliqué pour ses proches, et vis-à-vis de ses collègues ou de son mentor. Des relations fortes et imbriquées génèrent de puissantes incitations à la performance.

Ces programmes, nous semblent-ils, ne visent pas tant à réconcilier l'économique et le social qu'à améliorer le social dans une finalité d'abord économique. C'est que, dans ce pays marqué par l'influence de la Réforme, le succès économique et l'éthique sont perçus comme allant de concert (Weber, 1964) : le succès économique est le signe de l'élection divine, et inversement, " la moralité est perçue comme une source de réussite matérielle" (d'Iribarne 2002, p27). Friedman explique que les entreprises qui développent des programmes Work/Life le font dans une optique économique. Quand une entreprise a une lecture sociale du Work/Life, en tant que droits acquis ("entitlement"), et jeu à somme nulle (où l'entreprise perd ce que le salarié gagne), elle n'y adhère pas : "la réceptivité est bien plus grande quand on parle à la fois d'objectifs de résultats économiques et de vies enrichies" (Friedman et Kossek 2002). On comprend mieux, dès lors, que les grandes entreprises américaines soient très engagées sur cette question de l'équilibre travail – hors-travail : ainsi elles participent à des tables rondes à l'initiative des universitaires, inscrivent leurs cadres à des programmes de

formation ad hoc<sup>14</sup>, se coordonnent pour créer des services<sup>15</sup>, et n'hésitent pas à mener des actions de lobbying autour notamment de l'Alliance for Work-Life Progress (AWLP).

### 3.3 Travailler mieux, pas travailler moins

Au fil de la comparaison entre programmes des entreprises bien notées et ensemble des programmes, un second paradoxe apparaît : **Alors que la majorité des Américains estiment qu'ils travaillent trop, les programmes des entreprises qu'ils évaluent le plus positivement sont ceux qui leur permettent de travailler *mieux*, mais pas de travailler *moins*.**

Etant donnée la "famine du temps" que nous avons évoquée, on pourrait s'attendre à ce que les programmes des entreprises bien classées par les salariés proposent, plus que les autres, des mesures leur permettant de libérer du temps pour leur vie hors-travail (horaires souples, temps partiels, télétravail, partages de poste). Or ce n'est pas le cas : mis à part les horaires souples, *les mesures permettant aux salariés d'être plus disponibles pour leur vie familiale et personnelle ne sont pas les plus présentes parmi les 19 programmes des entreprises bien classées, et elles sont même moins proposées que parmi l'ensemble des employeurs américains.* Nous mettons ces proportions en perspective dans les tableaux 7 et 8:

**Tableau 7 : Mesures permettant d'être plus disponible pour la vie familiale et personnelle**

| Mesures           | Présence parmi les entreprises bien classées | Présence parmi les employeurs américains* |
|-------------------|--|---|
| Horaires souples  | 12 sur 19                                    | 68% par périodes et 24% au quotidien      |
| Temps partiels    | 6 sur 19                                     | 57%                                       |
| Télétravail       | 5 sur 19                                     | 55%                                       |
| Partages de poste | 4 sur 19                                     | 38%                                       |

\* Proportion d'employeurs qui déclarent proposer la mesure (*Business Work-Life Study*, FWI 1998)

**Tableau 8 : Mesures les plus appréciées par les salariés**

| Mesures  | Présence parmi les entreprises bien classées | Présence parmi les employeurs américains |
|--|--|--|
| Crèches d'entreprise permanentes ou de dépannage, colonies de vacances | 16 sur 19                                    | 9%                                       |
| Centres d'orientation concernant les personnes dépendantes             | 15 sur 19                                    | 23%                                      |
| Programme d'assistance globale (Employee Assistance Program)           | 14 sur 19                                    | 56%                                      |
| Fitness et sports  | 13 sur 19                                    | 51%                                      |

Les mesures appréciées sont tout autres : les programmes des entreprises bien classées proposent beaucoup *plus* de crèches d'entreprise, d'information et d'assistance, et d'activités sportives que l'ensemble des programmes. En somme, ils proposent davantage de mesures permettant au salarié de se concentrer sur son travail sans se faire de souci, notamment au sujet des personnes dont il a la charge. Nous rejoignons donc le constat de la sociologue Arlie Hochschild (1997) chez « Amerco », qu'elle a étudié pendant trois années pour son célèbre *The Time Bind* : les mesures populaires étaient bien celles qui dégageaient le salarié de ses préoccupations quotidiennes, ou lui permettaient de réarranger son temps de travail, mais sans le diminuer pour autant. Quant à la possibilité de faire du sport sur son lieu de travail, notons qu'elle permet d'allonger les horaires et de rester visible, puisque l'heure d'arrivée et l'heure de départ sont perçus par le management et les collègues comme des signaux forts d'implication (Bailyn, 1993), d'autant plus puissants qu'ils sont facilement mesurables.

Pourquoi les salariés ne plébiscitent-ils pas les entreprises dont les programmes leur permettraient le mieux de consacrer du temps à leur vie familiale et personnelle ? *Une première explication est que, malgré ces programmes, les salariés ne peuvent pas diminuer leur temps de travail en pratique : les programmes ne s'attaqueraient pas au fond du problème.* En effet, la culture dominante des longues heures est pour Hochschild l'obstacle principal à la mobilisation des programmes pour réduire réellement le temps du travail : certains programmes ne sont que les "arbres qui cachent la forêt de la culture des longues heures" (1997, p248). Les autres raisons qu'elle a étudiées, comme la perte correspondante de revenu, la peur du chômage ou la méconnaissance des programmes lui apparaissent comme secondaires par rapport au fait que passer moins de temps sur son lieu de travail est rapidement interprété comme un comportement déviant, surtout pour les hommes. Pour se saisir des programmes sans trop nuire à sa carrière, il faudrait alors bénéficier d'une expertise, d'un management favorable, d'un poste protégé des exigences directes des clients, ou d'un

environnement assez féminisé - on retrouve la problématique des ratios hommes/femmes exposée par Kanter (1977). C'est la critique la plus profonde faite à ces programmes qui, s'ils sont décorrélés de l'organisation du travail, peuvent servir d'alibi au maintien du statu quo : pour Bailyn (1993), les entreprises doivent sortir de l'habitude confortable qu'elles ont prise de mettre les salariés en conformité avec leurs attentes de travail. Il faut selon elle poser comme contrainte le fait que les salariés ont une vie en dehors du travail, et réformer la façon de travailler au quotidien en fonction de cet impératif. De même, il faut promouvoir des carrières diverses, qui s'adaptent aux besoins hétéroclites des salariés hommes et femmes, jeunes et vieux : ainsi la carrière en segments côtoierait la carrière continue, sans pour autant se réduire à une "mommy-track". Cet appel est corroboré par l'étude récente du FWI selon laquelle les déterminants de l'implication sont bien plus la qualité du poste, notamment en termes d'autonomie, et la prise en compte effective par l'employeur des besoins liés à la vie privée, que la simple présence d'avantages ou de services liés à la famille<sup>16</sup>.

Sans écarter cette première explication, examinons-en une seconde, qui concerne ceux qui se sentent le plus à l'aise dans leur travail : ***les salariés ne souhaiteraient pas tous, pas toujours, pas vraiment, diminuer leur temps de travail.*** Pourquoi cela ? Tout d'abord, le plaisir que ces personnes trouvent au travail est tout à fait manifeste : l'enquête Great Place To Work® n'évalue-t-elle pas la fierté, la camaraderie, le fait d'aimer son travail ? Les témoignages cités par l'Institut mettent en évidence ce "plaisir de travailler" et ses conséquences bénéfiques sur l'implication (Thévenet, 2000) : les entreprises bien notées ont un turnover et des coûts d'assurance maladie plus faibles, des clients plus satisfaits et fidèles, une plus grande productivité et profitabilité, ce qui se traduit par une sur-performance boursière par rapport au S&P 500<sup>17</sup>.

Le travail offre une reconnaissance sociale plus visible : "Ward [un homme d'affaires] est aussi un mari et un père, mais ce n'est pas cela qui lui a valu une pleine page dans le New York Times" (Brett et Stroh 2003). Et comparée à la vie professionnelle, la vie familiale et personnelle peut dans certaines circonstances se révéler moins gratifiante : à cet égard la description étonnante que fait Hochschild (1997) de la journée type d'une femme chef d'atelier montre que c'est au travail qu'on l'apprécie le plus (qui a jamais reçu une récompense en public pour être un bon parent, un bon cuisinier, un bon bricoleur ?), que c'est au travail qu'elle est "la meilleure mère", car les membres de son équipe sont plus matures que ses enfants, et... que c'est au travail qu'elle se repose le mieux, car les procédures y sont claires et

que tout le monde collabore<sup>18</sup>. Pour Hochschild, il s'agit d'un véritable renversement culturel : alors qu'en famille les activités sont taylorisées, sous-traitées ou bien découpées en tranches de temps efficaces dont le fameux "quality time", le travail et son réservoir de temps disponible est un espace de sociabilité. Le travail offre des perspectives de réalisations, de la reconnaissance, des amitiés ; il peut être plus sûr émotionnellement que la famille, et pas moins instable, comme le rappelle la hausse de la divorcialité.

D'ailleurs beaucoup de professionnels aguerris se sentent incompetents et déboussolés en famille : c'est que, contrairement à une croyance très répandue, la vie privée ne coule pas de source. Elle demande au moins autant de compétences, notamment émotionnelles et de communication, que la vie professionnelle, autant d'attention et d'implication pour faire en sorte que les relations restent fluides, pleines de sens et de vitalité. Ceux qui pensent pouvoir conduire leur vie familiale "de la main gauche", en réservant leur capacité d'apprentissage et de résolution de problèmes à leur vie professionnelle, peuvent du même coup devenir incompetents dans la sphère privée, et se réfugier derrière une prétendue surcharge de travail (Bartolomé, 1983).

De plus, travail et hors-travail étant articulés, l'implication forte dans un domaine rejaillit sur l'autre, par un mécanisme de spirale décrit par Kofodimos (1990) au sujet des dirigeants : la structure de la gestion des carrières, ouvrant une voie rapide à ceux qui font la preuve de leur loyauté et de leur implication dans leurs premières années au sein de l'organisation, ainsi que les valeurs partagées par les pairs au sein de cette voie rapide, poussent les individus à accepter des longues heures, de nombreux déplacements et des mobilités fréquentes. Ces comportements sont récompensés dans la sphère professionnelle mais entraînent des difficultés relationnelles dans la sphère privée, un sentiment d'exclusion et un détachement vis-à-vis des membres de sa famille dans certains cas, un sentiment de vide de la vie personnelle dans d'autres. La dynamique de la spirale conduit alors ces personnes à renforcer leur implication dans la sphère où ils excellent, et à s'éloigner de celle qu'ils maîtrisent moins bien. Même conscients du fait qu'il serait souhaitable dans l'absolu qu'ils se rendent plus disponibles pour leur vie familiale et personnelle, ils ne désirent alors plus agir en conséquence.

## CONCLUSION ET PISTES DE RECHERCHES

Notre conclusion à ce stade est que les grandes entreprises américaines gèrent bel et bien le hors-travail : elles tentent de concilier réponse aux besoins des salariés et performance économique, en rétablissant de la congruence entre travail et hors-travail bien plus qu'en diminuant les sources du conflit. La meilleure synthèse de cette ambiguïté n'est-elle pas celle qu'un directeur des ressources humaines français d'un grand groupe américain, a formulée en entretien (à titre personnel a-t-il précisé) : "C'est assez bizarre. Ce que je ressens... c'est de l'aliénation, et de la liberté aussi."<sup>19</sup>

Ainsi, les organisations proposent des mesures renforçant l'agrégation, et pour certaines développent des stratégies d'agrégation des deux sphères, parce que l'agrégation renforce le lien entre l'individu et l'organisation et maximise l'implication au travail, alors que la séparation nette est plus favorable à un investissement équilibré de l'individu dans chacune des deux sphères. Quant aux salariés, notre hypothèse est qu'ils évaluent plus positivement les programmes qui leur permettent de travailler davantage, d'une part parce que la culture dominante des longues heures ne leur permet pas de réduire leur investissement sans nuire à leur vie professionnelle, et d'autre part parce qu'ils ne souhaitent pas tous aussi nettement qu'ils le disent rééquilibrer leur vie : pour ceux qui sont à l'aise au travail, celui-ci peut être source de plaisir et de succès, alors que la vie personnelle et familiale comporte des écueils moins maîtrisables.

Nous poursuivons actuellement cette recherche dans deux directions : l'analyse des pratiques françaises d'une part, et la comparaison des pratiques françaises et américaines d'autre part. Notre méthodologie s'articule autour d'une série d'entretiens semi-directifs auprès de responsables des ressources humaines d'un échantillon contrasté d'entreprises, et auprès d'autres acteurs de la question (comités d'entreprise, syndicats, groupes de réflexion, salariés, prestataires de service) et autour d'une étude de cas d'une multinationale présente aux Etats-Unis et en France.



## BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

- ALLEN N.J., MEYER J.P., 1990, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Mar 1990, Vol. 63 Issue 1, p1, 18p
- BAILYN L., 1993, *Breaking the mold : women, men, and time in the new corporate world*, Free Press, Macmillan Inc.
- BARRERE-MAURISSON M.A., 1992, *La division familiale du travail. La vie en double*, Puf
- BARTOLOME F., 1983, The work alibi: when it's harder to go home, *Harvard Business Review*, March-April
- BENDER A.F., PIGEYRE F., 2004, De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité ? In GUERRERO S., CERDIN JL., ROGER A., *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Vuibert, collection AGRH
- BRETT J.M., STROH L. K., 2003, Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It ?, *Journal of Applied Psychology*, Feb2003, Vol. 88 Issue 1, p67, 12p
- Collectif, 1984, *Le sexe du travail*, PUG
- FRIEDMAN D.E., 2001, Employer Supports for Parents with Young Children, *The Future of Children*, Vol 11, N° 1 - Spring/Summer 2001, Caring for Infants and Toddlers
- FRIEDMAN S.D., GREENHAUS J.H., 2000, Work and family : allies or enemies ? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices, Oxford University Press,
- FRIEDMAN S.D., GREENHAUS J.H., 1998, Work and Life: The End of the Zero-Sum Game, *Harvard Business Review*, Nov-Dec
- FRIEDMAN S.D., KOSSEK E.E., 2002, Conversations with the expert: Re-framing work and family issues, *The network news*, Sloan Work and Family research Network, Vol 4(1), Spring 2002
- GOODSTEIN J.D., 1994, Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues, *Academy of Management Journal*, Apr94, Vol. 37 Issue 2, p350, 33p
- GREENHAUS J., BEUTELL N., 1985, Sources of Conflict between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, N°10, p76-88
- GROVER S.L., CROOKER K.J., 1995, Who appreciates family-responsive human resources policies ? : The relationship of Work-Family policies on the organizational attachment of parents and non-parents, *Personnel Psychology*, Eté95, Vol. 48 Issue 2, p271
- GUEST R.H., 1979, Quality of Work Life - Learning from Tarrytown, *Harvard Business Review*, Jul-Aug 79, p76-87
- HAAR J.M, SPELL C.S., 2004, Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment, *International Journal of Human Resource Management*, 15:6 September 2004, p1040-1055
- HALL D.T., RICHTER J., 1988, Balancing Work Life and Home Life:What can organizations do to help ?, *The Academy of Management Executive*, Aug88, Vol. 2 Issue 3, p213-222
- HAYASHI A.M.,2001, Mommy-Track Backlash, *Harvard Business Review*, Mar2001, Vol. 79 Issue 3, p33
- HOCHSCHILD A., 1997, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, Metropolitan Books, NY,
- INGRAM P., SIMONS T., 1995, Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues,*Academy of Management Journal*, Oct95, Vol. 38 Issue 5, p1466, 17p
- KABANOFF B., 1980, Work and Nonwork: a review of models, methods, and findings, *Psychological Bulletin*, vol 88, n°1, 60-77
- KANTER R. M., 1977, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books ,
- KOFODIMOS J. R., 1990, Why Executives lose their balance ?,*Organizational Dynamics*, N°19 (1), 58-73
- LAMBERT, S.J., 2000, Added Benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, Vol; 43, n°5, p801-815
- MARKS S.R., 1977, Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment, *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 6. (Dec., 1977), pp. 921-936

- MEDA D., 2001, *Le temps des femmes pour un nouveau partage des rôles*, Flammarion
- MILES M. B., HUBERMAN A.M., 1994, *Qualitative Data Research*, Sage
- NORD W.R., FOX S., PHOENIX A., VIANO K., 2002, Real-World reactions to work-life balance programs: lessons for effective implementation, *Organizational Dynamics*, Vol 30, N°3, p223-238
- PARASURAMAN S., GREENHAUS J. H., 2002, Toward reducing critical gaps in work-family research, *Human Resource Management Review*, 12 (2002) 299-312
- PIOTRKOWSKI C.S., RAPOPORT R.N., RAPOPORT R., 1987, Families and work. In SUSSMAN M.B., STEINMETZ S.K. (eds), *Handbook of marriage and the family*, p251-283, Plenum Press,
- POELMANS S., SAHIBZADA K., 2004, A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations, *Human Resource Management Review*, N°14, p409-431
- PRATT M.G., ROSA J.A., 2003, Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations, *Academy of Management Journal*, 25, 18-42
- SCHOR J. B., 1991, *The overworked American : the unexpected decline of leisure*, Basic Books,
- SIEBER S.D., 1974, Toward a theory of role accumulation, *American Sociological Review*, Aug74, Vol. 39 Issue 4, p567
- THEVENET M., 2000, *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation
- THEVENET M., 2001, *Vie professionnelle, vie privée et développement personnel*, Revue française de gestion, n°134, Été 2001, p106-119
- USEEM J., HARRINGTON A., 2000, Welcome to the New Company Town, *Fortune*, Vol. 141 Issue 1

<sup>1</sup> Nous maintenons les termes Work/Life en anglais quand il s'agit de citer un discours d'entreprise ou de professionnel, et les traduisons systématiquement par travail – hors-travail dans le cas contraire. Concernant les autres termes, nous les traduisons toujours, sauf citation.

<sup>2</sup> Le statut de ces recherches, entre courant et champ de recherche, est discuté, entre autres, dans Poelmans S., *The multi-level 'Fit' Model of Work and Family*, *International Journal of Cross Cultural management*, Vol3(3), p267-274

<sup>3</sup> Les rubriques « Diversity » sont très développées, faisant l'objet, comme les programmes « Work/Life », d'un marché ayant ses propres classements, que nous n'étudions pas dans notre recherche.

<sup>4</sup> *The Business and Work-Life Study*, Families and Work Institute 1998, présentée ci-après

<sup>5</sup> Ces 163 heures se décomposent en 98 pour les hommes, et 305 pour les femmes (car elles sont plus nombreuses à travailler hors du foyer). L'augmentation est due pour les deux tiers au nombre de semaines travaillées, et pour un tiers au nombre d'heures par semaine travaillée.

<sup>6</sup> Enquête Bright Horizons auprès de 1446 parents – ces questions ont été préparées et analysées par Arlie Hochschild, pour son ouvrage *The Time Bind* (1997)

<sup>7</sup> L'étude a été réactualisée en 2004, ses résultats ne sont pas encore publiés

<sup>8</sup> Friedman D., 1997-1999, *Unpublished corporate studies*, New York: Bright Horizons Family Solutions

<sup>9</sup> Notamment Arlie Hochschild (1997), qui dresse un comparatif de ces classements sur 1993 et 1995. L'ouvrage publié par les fondateurs du classement, Robert Levering et Milton Moskowitz, est très fréquemment cité (1984).

<sup>10</sup> AFLAC, American Express, Arnold & Porter, Baptist Health South Florida, Bronson Healthcare, Cisco Systems, Eli Lilly, Ernst & Young, Genentech, General Mills, Goldman Sachs, Marriott International, Microsoft, le MITRE (une organisation fédérale de R&D dans le domaine de la défense), Procter & Gamble, Republic Bancorp, S.C. Johnson & Son, Texas Instruments, Timberland.

<sup>11</sup> Les processus d'interactions entre les deux sphères, pour les salariés, ont été modélisés en termes de segmentation volontaire (Dubin 1973, Kabanoff 1980), de compensation (Edwards et Rothbard 1996), d'accommodation (Lambert 1990) et de débordement (Crouter 1984).

<sup>12</sup> Davis J.A., Smith T.W., 1991, *General Social Survey 1972-1991*

<sup>13</sup> Elinor Burkett, 2000, *The baby boon – How family-friendly America cheats the childless*, Free Press

<sup>14</sup> Certificats "Introduction to Work-Life Effectiveness" du Boston College et de l'AWLP.

<sup>15</sup> Par exemple les 21 entreprises de l'ABC, l'American Business Collaboration for Quality Dependent Care.

<sup>16</sup> *The National Study of the Changing Workforce*, FWI 2002

<sup>17</sup> Le GPTWI a fait simuler les performances boursières comparées par des analystes indépendants : <http://www.greatplacetowork.com/great/graphs.php>

<sup>18</sup> Chapitre 4, Family values and reversed worlds, p35 et s.

<sup>19</sup> Recherche en cours dans le cadre de la comparaison entre pratiques françaises et américaines.