

**MBA Management des Ressources Humaines**  
**Université Paris IX Dauphine**  
**3<sup>ème</sup> promotion**

*Années universitaires 2005-2006*



**Équilibre vie professionnelle - vie privée :**  
**comment les entreprises françaises**  
**abordent-elles cette question ?**



Mémoire de fin d'études soutenu le 20 octobre 2006

- Valérie LAMORTHE - Myriam L'HARIDON - Bettina LIENHARD -  
- Véronique MENARD - Caroline MERCIER -

*Nous tenons à remercier :*

- *Mesdames Broglin, Ferrant, Labatut, Le Breut, Mailly, Mauret-Mata, Mocellin, Monégier du Sorbier, Roumier, Verde de Lisle et Vaudolon, ainsi que Messieurs Amar, Angel, Banet, Bourdin, Bourdoncle, Deslarzes, Dugas, Lambert et Pham pour la disponibilité dont ils ont fait preuve lors des entretiens ;*
- *Madame Ariane Ollier-Malaterre, notre tuteur, pour les précieux conseils qu'elle nous a prodigués tout au long de notre travail de recherche ;*
- *Le corps enseignant du MBA Management des Ressources Humaines de Paris Dauphine de nous avoir transmis leur vision du "RH - Business partner" ;*
- *Christiane Isserte, la cheville ouvrière de ce MBA, d'avoir pris si bien soin de nous pendant les vingt mois de formation ;*
- *Nos entreprises, à savoir, AGF Asset Management, Alcan, Ernst & Young, FlightSafety et L'Institut Pasteur de nous avoir permis de suivre cette formation ;*
- *et, "last but not least", nos familles respectives, de nous avoir aidé à maintenir, pendant cette période très dense, l'équilibre entre notre vie professionnelle et notre vie privée.*

## SOMMAIRE

1	Introduction .....	7
1.1	Vie professionnelle - vie privée .....	9
1.2	Articulation, conciliation, équilibre entre les sphères professionnelle et privée .....	10
2	Typologie des mesures instrumentales associées à la gestion de l'équilibre vie professionnelle - vie privée en entreprise .....	11
2.1	L'assistance aux besoins des salariés .....	12
2.1.1	Les programmes d'accompagnement de type « EAP » .....	12
2.1.1.1	Contenus et modalités des interventions .....	12
2.1.1.2	Un accompagnement individuel personnalisé .....	13
2.1.1.3	Niveau de gestion des programmes EAP .....	13
2.1.2	Faciliter le quotidien .....	14
2.2	L'organisation du travail comme levier de l'équilibre vie professionnelle - vie privée .....	17
2.2.1	Favoriser la richesse intrinsèque des postes .....	18
2.2.2	La gestion du temps .....	21
2.2.3	Le lieu de travail et les outils de travail .....	22
2.3	L'intégration au "système de management" .....	22
2.3.1	Sensibilisation de l'encadrement .....	22
2.3.2	Equilibre vie professionnelle - vie privée et gestion de carrières : vers une plus grande diversité des parcours .....	23
2.3.3	Equilibre et politique de rémunérations : autonomie et flexibilité .....	24
2.4	Accompagnement du changement .....	24
2.4.1	Indicateurs et Retour sur Investissement (ROI) .....	24
2.4.2	Le changement culturel .....	25
3	L'émergence de la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée .....	27
3.1	Les premières manifestations du souci patronal d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée .....	27
3.2	L'origine américaine du souci patronal d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée .....	28
3.3	Les raisons de l'apparition de la préoccupation d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée .....	30
3.3.1	Les raisons sociodémographiques .....	30
3.3.1.1	L'émancipation de la femme .....	30
3.3.1.1.1	La féminisation du travail .....	30
3.3.1.1.2	La redéfinition du rôle des pères .....	31
3.3.1.1.3	L'éclatement du modèle familial traditionnel .....	31
3.3.1.1.4	La dénatalité et ses conséquences sur la pyramide des âges .....	32
3.3.1.2	La distanciation par rapport au travail .....	32
3.3.1.2.1	La baisse de la « valeur travail » .....	32
3.3.1.2.2	La méfiance accrue envers les entreprises .....	33
3.3.1.3	Le rôle facilitateur des nouvelles technologies .....	33
3.3.1.3.1	L'amélioration des moyens de transport .....	33
3.3.1.3.2	La révolution internet .....	34
3.3.2	Les raisons légales .....	34
3.3.2.1	Les mesures d'allègement des rythmes de travail .....	35
3.3.2.1.1	La réduction de la durée du travail .....	35

3.3.2.1.2	L'octroi de congés pour événements familiaux ou motifs personnels ..	36
3.3.2.1.3	La flexibilité du travail .....	37
3.3.2.2	Les mesures protectrices de la santé des salariés .....	37
3.3.2.3	Les mesures favorisant l'emploi des femmes et des personnes handicapées .....	39
3.3.2.3.1	Mesures favorisant l'emploi des femmes .....	39
3.3.2.3.2	Mesures favorisant l'emploi des personnes handicapées .....	40
3.3.3	Les raisons économiques.....	41
3.3.3.1	Réduire les coûts .....	41
3.3.3.1.1	Coûts de l'absentéisme .....	41
3.3.3.1.2	Coûts de l'immobilier de bureau .....	42
3.3.3.1.3	Coûts de remplacement des salariés .....	42
3.3.3.2	Accroître l'attractivité .....	42
3.3.3.2.1	Attirer et fidéliser les salariés .....	42
3.3.3.2.2	Attirer les consommateurs et les épargnants .....	43
3.3.3.3	Améliorer les performances .....	43
3.3.3.3.1	Effets de la flexibilité du travail .....	43
3.3.3.3.2	Effets de la motivation salariale .....	44
3.3.4	Les raisons managériales.....	44
3.3.4.1	La prise en compte de la théorie de la hiérarchie des besoins .....	44
3.3.4.2	L'individualisation de la relation de travail.....	45
3.3.4.3	La moindre focalisation sur les « hauts potentiels ».....	45
3.3.4.4	La prise de conscience du bénéfice du « sur-apprentissage » .....	46
3.4	La concrétisation française de la préoccupation d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée .	46
3.4.1	La prépondérance française des mesures de respect de la vie privée.....	46
3.4.1.1	La généralisation des mesures de respect de la vie privée .....	47
3.4.1.2	Une timide évolution vers des mesures d'intégration .....	48
3.4.1.2.1	Les crèches d'entreprise .....	48
3.4.1.2.2	Les conciergeries d'entreprise.....	49
3.4.1.2.3	Les programmes d'aide aux employés .....	49
3.4.2	L'inadaptation au modèle français des mesures d'intégration de la vie privée à la vie professionnelle .....	50
3.4.2.1	L'inadaptation structurelle.....	50
3.4.2.2	L'inadaptation culturelle .....	50
3.5	Les questions soulevées par cette évolution.....	51
3.5.1	Les lacunes de la logique d'intégration.....	51
3.5.1.1	La couverture inégale des besoins.....	51
3.5.1.2	L'inadaptation à la nature des besoins et aux cycles de vie .....	53
3.5.1.3	Le décalage avec l'aspiration essentielle du salarié .....	54
3.5.2	Les risques de la logique d'intégration.....	54
3.5.2.1	La dépendance du salarié.....	54
3.5.2.2	La précarisation accrue en cas de perte d'emploi.....	56
4	Quelles attitudes les entreprises en France adoptent-elles face à la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée ?.....	58
4.1	Méthodologie .....	58
4.1.1	Choix de l'échantillon d'entreprises.....	58
4.1.2	Format des entretiens.....	59
4.1.3	Démarche de travail.....	59

4.1.4	Revue de littérature .....	59
4.1.5	Analyse des entretiens .....	60
4.1.6	Hypothèse de recherche.....	60
4.2	Les pratiques en entreprise : quelles sont-elles, comment et pourquoi apparaissent-elles ?.....	60
4.2.1	Alcan .....	61
4.2.2	Bouygues Télécom .....	66
4.2.3	Eau de Paris .....	69
4.2.4	Ernst & Young France.....	72
4.2.5	Hewitt Associates France .....	75
4.2.6	Hôpital Charles Foix - Jean Rostand .....	78
4.2.7	IBM France .....	81
4.2.8	Mairie de Paris .....	83
4.2.9	Total .....	84
4.3	Synthèse .....	88
5	La question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée s'inscrit-elle dans la perspective historique du paternalisme ? .....	94
5.1	Qu'est-ce que le paternalisme ? .....	94
5.1.1	Les théoriciens.....	94
5.1.2	Les usines Paternalistes.....	96
5.1.2.1	La société Schneider.....	96
5.1.2.2	Michelin 96	
5.2	Les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée sont-elles un paternalisme réactualisé ? .	97
5.2.1	Les similarités .....	97
5.2.1.1	Des problématiques identiques.....	97
5.2.1.2	Les femmes.....	99
5.2.1.3	Les syndicats .....	99
5.2.2	Les divergences .....	100
5.2.2.1	Le salarié « client » .....	100
5.2.2.2	Le salarié autonome.....	101
5.2.2.3	La performance comme morale.....	102
6	Conclusion.....	103
7	Bibliographie .....	105



## 1 Introduction

« Temps de travail et équilibre vie professionnelle – vie privée dans les entreprises européennes », tel est le titre d'une étude réalisée en 2004 par la « Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail » (Riedmann A., 2004-2005), organisme autonome de l'Union Européenne dont les analyses ont pour but d'aider l'Union à élaborer ses politiques futures en droit social et du travail.

Comment, au terme de ces vingt mois d'études au sein du MBA « Management des Ressources Humaines » de Dauphine, ne pas être attiré par cette question majeure au sein d'une société qui « balance » entre le rôle fondamental du travail pour la reconnaissance de l'individu et le besoin souvent réaffirmé d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Etude Burson-Marsteller, 2005) ? Comment, en tant que Directeur des Ressources Humaines (DRH), ne pas être interpellé par ces articles, régulièrement publiés dans la presse, sur ces entreprises « qui aident à pouponner les bébés des salariés » (Carré E., 2006) ou qui proposent des services aux personnes sur le net (Perrotte D., 2005) ? Comment ne pas se demander si les réflexions sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont vraiment du ressort et de la responsabilité de l'entreprise ou bien si les DRH ne font pas fausse route en empiétant sur le domaine du libre choix individuel et de l'organisation propre à chacun ? Comment, enfin, ne pas s'interroger sur l'intérêt ou l'opportunisme des entreprises toujours à la recherche d'arguments pour recruter et garder leurs talents dans toutes ces réflexions et démarches ? Et, d'ailleurs, à quel titre les entreprises se préoccuperaient-elles du bien-être extra-professionnel de leurs salariés ? Ces pratiques, à l'origine plutôt anglo-saxonnes, ont-elles un sens dans toutes les cultures, les secteurs d'activité et à tous les moments de la vie professionnelle ?

L'analyse de la littérature sur le sujet, qu'elle soit anglo-saxonne ou française, et les entretiens que nous avons menés nous ont permis de pousser notre réflexion dans ce domaine et de mieux comprendre pourquoi certaines entreprises se sont emparées de cette question.

Pour certaines entreprises, celle-ci est explicite et devient partie intégrante de leur politique de ressources humaines (ainsi les travaux menés par Alcan dans son groupe d'affaires Bauxite et Alumine ou la stratégie affichée d'Ernst&Young ; voir également Ollier-Malaterre A., 2005). Aussi, nous sommes-nous demandé ce qui avait motivé les mesures prises, comment leur discours avait été construit et si cette politique avait été ou non formalisée.

Comment pourrions-nous définir une politique<sup>1</sup> de ressources humaines ? Il s'agit d'un ensemble de mesures prises dans le domaine de la gestion des hommes et qui permettent à l'entreprise de mettre en œuvre les stratégies de développement décidées par les membres de la direction. A l'origine de ces politiques, un choix de femmes et d'hommes composant le comité de direction de l'entreprise. Ainsi, en fonction des sensibilités de ceux-ci et de la personnalité du dirigeant, certains axes majeurs se dessinent :

- les salariés difficilement interchangeables et rares sur le marché sont perçus par la direction comme indispensables au développement de l'entreprise et donc comme un actif stratégique de celle-ci. Dès lors, la politique de ressources humaines est très liée à la stratégie de développement de l'entreprise. L'adoption de mesures destinées à améliorer l'équilibre vie professionnelle - vie privée répond à l'élaboration d'une politique privilégiant l'attractivité et la fidélisation au moins pour une partie ciblée des salariés.
- l'image que dégage l'entreprise est une donnée essentielle pour l'ensemble de ses parties prenantes. Ce qui justifie qu'en complément, d'actions en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et de diversité, les entreprises tendent à prendre des mesures pour leurs salariés

---

<sup>1</sup> Définition du terme « politique » : nom féminin, rare au XVII s, §2 dispositions prises dans certains domaines par le gouvernement Le Petit Robert ; utilisé par extension dans le domaine de la vie publique

dans le but de renforcer leur attractivité et d'apparaître comme des entreprises « citoyennes », y compris vis-à-vis des salariés.

- la politique mise en œuvre répond prioritairement à un souci de respect de l'environnement juridique des relations du travail. C'est dans ce cadre, et par exemple pour diminuer le coût lié à l'absentéisme, que certaines entreprises s'orienteront vers des actions permettant un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée.
- certaines politiques sont plus opportunistes et émergent lors d'un débat avec les syndicats sur un sujet connexe (le temps de travail, un accord sur la RSE...). Le monde de l'entreprise est avant tout pragmatique lorsqu'une telle question devient un objet de débat (voire de conflit potentiel).

Notre étude, loin de se vouloir et de pouvoir être exhaustive sur ce sujet, se concentre sur le point de vue de l'entreprise, et plus particulièrement sur la politique de ressources humaines. Cette analyse ne traite directement ni du point de vue du salarié, ni de celui des syndicats, ni même, d'une façon plus large, de l'approche sociologique.

L'objectif de ce travail est, avant tout, d'apporter un éclairage, au travers des interviews que nous avons pu mener, sur les pratiques des sociétés en France. Les entretiens (voir chapitre 4.2, page 60) ont été réalisés selon une méthode semi-directive afin de nous assurer que les réponses aux questions suivantes soient couvertes :

- présentation de notre interlocuteur ;
- culture de l'entreprise et problématique de la gestion des ressources humaines dans cette culture ;
- les démarches ou programmes « Work Life Balance » mis en œuvre, les objectifs et les bénéfices attendus.

Ces entretiens ont été réalisés auprès d'un échantillon contrasté d'entreprises implantées en France (françaises, filiales de groupes anglo-saxons) : responsables de ressources humaines, médecin du travail et prestataires de service. La méthode retenue est décrite avec précision en partie 4 (page 58) de notre mémoire.

Les comptes-rendus d'entretien ont été relus et validés par la personne interviewée.

C'est à partir de ces notes, croisées avec la littérature et la documentation rassemblées sur le sujet, que notre analyse a été conduite.

Notre travail tente donc de répondre aux questions qui nous ont semblé être les plus pertinentes ou tout au moins nécessaires à une première compréhension du sujet pour un DRH dans un contexte français bien que certains de nos entretiens aient été réalisés auprès de filiales françaises de groupes nord-américains. Ces questions, énumérées ci-dessous, et les réponses que nous proposons, forment la trame de cette étude :

- Tout d'abord, que recouvre la notion d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée selon l'entreprise ? (partie 2, page 11).
- Puis, nous nous sommes demandé pourquoi cette question émergeait actuellement en France, s'agissait-il d'un effet de mode, d'une attitude opportuniste liée aux décisions européennes sur les politiques en faveur de la famille ? Ou bien d'une évolution (révolution ?) en profondeur de la société ou encore de la découverte par les entreprises, dans un marché de rareté des ressources humaines annoncé, d'un réel avantage concurrentiel ? (partie 3, page 27)



- Nos entretiens ont eu pour objet de répondre à la question pratique suivante : quelles sont les attitudes des entreprises en France face à cette problématique ? Ce travail de terrain nous permet de tester notre hypothèse de recherche :

*« Les entreprises en France abordent la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée de façon multiforme, contingente et sans que le sujet fasse l'objet d'une politique de ressources humaines construite, par opposition à l'expérience anglo-saxonne qui le traite sous forme de politiques structurées, de mise en place de véritables programmes, sous la responsabilité parfois même de personnes dédiées à cette question. »* (partie 4, page 58)

- Enfin, une question nous interpellait : l'intérêt rencontré par ces politiques en France n'était-il pas tout simplement lié à la tradition du paternalisme, ce qui revenait à se demander qui en est finalement le véritable bénéficiaire en 2006 : le salarié ou l'entreprise ? (partie 5, page 94)
- Notre conclusion nous fait osciller entre une analyse critique des politiques menées par les entreprises interrogées (opportunisme et méconnaissance des demandes des individus eux-mêmes) et un constat réaliste sur l'amélioration réelle que ces politiques apportent aux salariés dans l'équilibre entre leur vie professionnelle et vie privée.

Nous avons souhaité que chaque partie puisse se lire de façon indépendante, tout en gardant une ligne directrice. Il peut en résulter que les mêmes notions apparaissent dans plusieurs parties, mais elles sont abordées sous un angle complémentaire.

Avant d'entamer notre propos, quelques définitions s'imposent :

## **1.1 Vie professionnelle - vie privée**

Nous avons choisi de travailler à partir de ces termes, bien que plusieurs possibilités s'offrent à celui qui veut parler de la partie de la vie qui n'est pas couverte par l'exercice de la profession.

La vie professionnelle s'entend du temps passé dans ou hors de l'entreprise dans le cadre de l'exercice d'un emploi. Ce temps professionnel est régi par des règles définies par l'employeur. La marge d'autonomie du salarié est relativement faible et dépend principalement du mode d'organisation de l'entreprise et de l'autonomie liée à ses fonctions. Hors du cadre de la relation entreprise/salarié, l'individu dispose de toute la liberté d'organisation de son temps et de ses activités (dans la limite de l'organisation sociale et de ses choix antérieurs).

La littérature à ce sujet s'est centrée, dans un premier temps, sur le rapport vie professionnelle - vie de famille (Parasuraman S. et Greenhaus J.H., 2002). Toutefois, limiter les contours de ce thème à la vie de famille présentait le risque de réduire l'étude à la population d'hommes ou de femmes ayant des enfants vivant dans leur foyer, ou des membres de leur famille à leur charge, et au partage du temps et des responsabilités entre le travail et la famille. Cette approche nous est apparue étroite car la zone non occupée par le travail est plus vaste et concerne l'ensemble des activités des individus quelle que soit leur situation familiale.

La littérature parle aussi de « hors travail » (Barel F. et Fremeaux, S., 2005) ; nous aurions pu retenir ce terme qui fait référence à l'espace temps hors du travail. Nous n'ignorons pas que certains auteurs regroupent sous cette notion l'ensemble des activités situées en contrepoint de la vie professionnelle, c'est-à-dire tout ce qui relève du développement personnel, de la famille et de l'engagement dans la société (Thévenet M., 2001, in Ollier-Malaterre A., 2005). Toutefois, nous situant résolument dans la perspective du développement, chez le salarié, d'une aspiration à disposer d'un espace vital autonome de sa vie professionnelle, nous avons préféré écarter ce terme qui, par son approche négative de cette sphère personnelle, nous a semblé faire encore dépendre celle-ci, en quelque sorte à rebours, du domaine du travail. C'est en somme dans un souci de conférer une émancipation à la dimension privée

de la vie des salariés, que nous avons voulu, par un choix terminologique aux enjeux surtout symboliques, rompre cette dépendance conceptuelle. Ainsi, parler de « vie privée » a un sens : il s'agit, par là, de poser en postulat que l'être humain, qu'il soit « actif », chômeur ou retraité, aspire à cultiver, en tant que telle, autrement dit de façon positive, sa vie familiale, sociale, culturelle.

Cette préférence donnée au vocable de vie privée pourrait trouver une autre justification dans l'importance que revêt cette notion dans le droit français. Comme nous le verrons, de nombreuses lois, bien au-delà des frontières du droit du travail, visent à garantir le respect de la vie privée. Cette particularité aussi, qui pèse lourd dans la nature des mesures françaises d'équilibre, conduisait pareillement, selon nous, à retenir cette notion pour l'opposer à celle de vie professionnelle.

## **1.2 Articulation, conciliation, équilibre entre les sphères professionnelle et privée**

Les termes de « articulation, conciliation, équilibre » recouvrent des perceptions différentes que l'on se place du côté du salarié ou de celui de l'employeur. Pour le salarié, il s'agit de répondre aux besoins des deux sphères dont les demandes ou les disponibilités requises peuvent être contradictoires, voire conflictuelles. Pour l'entreprise, il s'agit de créer une culture de société qui permette au salarié de se concentrer sur son travail dans l'entreprise (voir Lockwood N.R., 2003).

La notion de conciliation est le fruit de thèses élaborées par des chercheurs en management et des sociologues (notamment, sur ces sujets, Sieber, Friedman, Greenhaus et Hall). Elle repose sur la thèse du conflit entre les deux sphères professionnelle et privée. Cette thèse, la plus répandue, ne constitue cependant pas l'unique conception de la relation entre les deux sphères (voir Sieber S.D., 1974). Concilier recouvre l'ensemble des moyens d'agir sur le temps de travail, à savoir les mesures visant à rendre l'organisation du travail plus souple et à réduire la pression qu'exerce le travail sur le hors travail, ainsi que les aides à l'organisation du travail (télétravail, crèches, EAP...). Les politiques de flexibilité par des arrangements individuels ou des organisations collectives du travail pour alléger la pression de la sphère travail sur celle du non travail sont notamment visées. Il s'agit, selon les travaux de Friedman et de Greenhaus, de rendre compatibles les deux sphères professionnelle et privée. Pour ces chercheurs, le conflit apparaît, en effet, lorsque l'on est préoccupé par son travail à un moment de la vie hors travail ou inversement. L'enjeu n'est pas lié à la gestion du temps, mais à l'implication psychologique liée aux contraintes de cohabitation des deux sphères.

A ce conflit ressenti par les salariés entre travail et hors travail, les entreprises répondent donc en créant de la congruence (Sieber S.D., 1974). Ce mot vient d'un terme mathématique signifiant égalité de figures géométriques<sup>2</sup>. Les entreprises vont par le biais de mesures diverses ouvrir des voies de passage entre la vie privée et la vie professionnelle, créant parfois une confusion entre les deux sphères. Il est intéressant de noter, d'ailleurs, qu'aux Etats Unis ce sont ces politiques « interventionnistes » (aussi appelées politiques d'intégration ; voir introduction partie 3), qui sont le plus appréciées des salariés, contrairement aux préconisations des sociologues du travail qui privilégient la séparation des deux sphères. Ce sont également ces mesures qui sont perçues comme les plus efficaces par les entreprises (voir Ollier-Malaterre A., 2005).

Pour éviter les références trop connotées, nous avons donc choisi d'utiliser le terme d'équilibre qui fait référence à la perception des salariés même si celle-ci est diverse et liée à leur situation personnelle, mais également à la représentation de leur rôle et des pratiques managériales de l'entreprise (voir Barel Y. et Fremeaux S., 2005).

---

<sup>2</sup> Le Petit Robert

## 2 Typologie des mesures instrumentales associées à la gestion de l'équilibre vie professionnelle - vie privée en entreprise

Cette partie, fondée principalement sur une revue de la littérature anglo-saxonne et sur des entretiens avec des prestataires de services que nous avons interrogés, propose une synthèse des approches instrumentales trouvées au sein des grandes entreprises américaines pour favoriser l'équilibre vie professionnelle - vie privée.

Les pratiques et politiques de « Work Life Balance<sup>3</sup> » ont émergé aux Etats-Unis, pays précurseur dans le domaine. Comme nous le confiait Monsieur Lambert, du cabinet All Care, au cours d'un entretien du 31 janvier 2006 : « les entreprises nord-américaines ont une avance de plus de vingt ans dans leurs pratiques, comparées aux entreprises françaises, dans le domaine des EAP (Employee Assistance Programs) ».

Différents facteurs de contingences participent de la perméabilité plus ou moins grande des organisations américaines à la mise en place de politiques en faveur de l'équilibre vie professionnelle - vie privée, qui feront l'objet de la partie 2 (page 11), cette partie s'attachant à la réalisation d'une typologie. Notons cependant que trois facteurs majoritaires interviennent comme l'écrit Madame Ollier-Malaterre :

« - le secteur d'activité (avec les secteurs de la banque et de l'assurance qui semblent les plus actifs et les secteurs de l'hôtellerie et de la grande consommation qui sont les moins actifs),  
- la taille d'entreprise (les grandes entreprises étant les plus en avance pour la mise en place de mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle - vie privée),  
- la composition socio-culturelle de l'entreprise (les entreprises ayant des femmes ou des minorités à leur tête étant plus actives dans ce domaine) » (Ollier-Malaterre A., 2005).

La revue de la littérature nous a conduits à construire une typologie originale autour de quatre axes d'actions possibles qui vont structurer notre propos :

- l'assistance aux besoins des salariés
- l'assouplissement de l'organisation du travail
- l'intégration au système de management
- l'accompagnement du changement

L'éventail des mesures que nous avons recensées est présenté en considérant la complexité de leur nature et de leur mise en place. Le critère que nous avons retenu est la réversibilité plus ou moins grande de la mesure (ou du type de mesures) permettant d'établir un meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée.

Il faut souligner que l'éventail de mesures est en réalité un « patchwork » extrêmement dense. La typologie retenue a le mérite de la clarté ; de très nombreuses autres typologies existent, la distinction établie ne signifiant pas qu'un type de mesures soit exclusif d'un autre.

---

<sup>3</sup> Dans la mesure où les parties 1 et 2 sont largement le fruit de revues de la littérature anglo-saxonne, le terme « Work Life Balance » sera à plusieurs reprises utilisé de façon littérale de manière à ne pas dénaturer le sens du terme par une traduction qui ne trouve pas son usage dans la pratique d'environnements professionnels francophones.

## 2.1 L'assistance aux besoins des salariés

Parmi les mesures mises en place par les entreprises américaines, certaines visent à aider les salariés à trouver des solutions aux problèmes concrets de la vie quotidienne.

Nous avons choisi pour la clarté du propos (dans le contexte d'une offre de services complexe et protéiforme) d'organiser les sous-parties en distinguant deux types de solutions : celles qui relèvent de l'accompagnement du salarié telles que les EAP, et celles qui facilitent le quotidien. La partie se terminera sur les spécificités françaises.

### 2.1.1 Les programmes d'accompagnement de type « EAP »

Les EAP sont l'acronyme de «Employee Assistance Programs» selon une terminologie anglo-saxonne.

Ces programmes sont nés aux Etats-Unis, et sont des dispositifs de conseils et de soutien aux salariés dans des domaines variés qui recouvrent le thérapeutique ou le pédagogique, l'audit de situations, de conflits ou de prévention de crise individuelle, des aspects relationnels ou organisationnels en milieu professionnel.

Leur développement est le fruit d'une lente évolution des pratiques d'assistance sur le lieu de travail (Lockwood N.R., 2003). Progressivement, le champ d'application s'est élargi à la résolution de l'ensemble des problèmes personnels et professionnels des employés susceptibles d'avoir une répercussion sur la performance et de façon plus générale sur leur bien-être au travail.

Les premiers programmes apparaissent dans les organisations comme Eastman Kodak, Du Pont ou Edison et seront perfectionnés dans les années 1950 avec une acceptation de plus en plus grande de ces pratiques par les différentes parties prenantes (confère les chapitres 3.1 et 3.2 ci-après).

A partir des années 1970, les programmes d'aides aux salariés couvrent un spectre de plus en plus large, et touchent à des problèmes :

- d'addiction,
- relationnels (couples, famille, rapports professionnels),
- psychologiques,
- de stress au travail,
- financiers, comme, par exemple, le surendettement.

La création en 1974 d'une organisation professionnelle qui deviendra par la suite, en 1989, l'« Employee Assistance Professionals Association » (EAPA), (<http://www.eapa.org.uk/>), permet d'insuffler une nouvelle énergie à la promotion et à l'enrichissement du champ des EAP, par la mise en place notamment :

- de programmes d'accréditation,
- d'efforts de standardisation,
- de diffusion de meilleures pratiques.

#### 2.1.1.1 Contenus et modalités des interventions

Les principaux motifs de consultation de ces programmes aux Etats-Unis sont :

- 23% pour des problèmes de dépendance (alcool, drogues, autres substances...)
  - 19% pour des problèmes conjugaux ou familiaux (garde d'enfants, problèmes de couple, divorces, familles recomposées, parents âgés),
  - 16% pour des problèmes directement liés au travail (stress, conflit, harcèlement, discrimination)
  - 7% pour des problèmes financiers ou légaux (endettement excessif, problèmes immobiliers ...)
- (Angel P., 2005).

Le niveau de sophistication de ces programmes varie en fonction des organisations, dans tous les cas existe la plate-forme d'accueil. Ces programmes peuvent aller d'un service interne d'information et d'orientation vers des réseaux de soins externes à l'entreprise (de type Alcooliques Anonymes) jusqu'à des combinaisons plus ou moins étoffées de structures de soins dédiées internes et externes.

Les services EAP sont généralement souscrits à l'année par l'entreprise qui les met gratuitement à la disposition de ses salariés. La démarche de l'employé est le plus souvent volontaire (parfois suggérée par les Ressources Humaines) et strictement confidentielle. Au terme d'un appel sur un numéro vert, l'employé est orienté vers le spécialiste le plus à même de prendre en charge sa demande. La prise en charge peut se faire au téléphone, en face à face, voire parfois sur internet.

Les protocoles de prise en charge psychologique par exemple fixent un nombre de séances au cours desquelles l'accent est mis sur l'établissement d'une stratégie thérapeutique, le suivi s'inscrit le plus souvent dans le cadre théorique des thérapies dites brèves ou orientées vers la solution. La plupart des EAP associe une aide disponible 24 heures/24 et 365 jours/an.

Les taux d'utilisation varient selon leur articulation au sein de la politique des Ressources Humaines. La fourchette va de 2% à 30% de taux d'utilisation avec des moyennes plus proches de 5 à 15 % (Angel, P. 2005).

### **2.1.1.2 Un accompagnement individuel personnalisé**

Les programmes EAP, pour la composante accompagnement, aident individuellement les salariés à identifier et à résoudre leurs problèmes, qu'ils soient personnels, familiaux, professionnels, en apportant une aide personnalisée et confidentielle, les principaux domaines d'interventions peuvent être couverts :

#### - santé

- \* tabac, alcool, dépendance aux médicaments et autres substances
- \* conseils diététique : équilibrer son alimentation, maigrir durablement, gérer les repas d'affaires
- \* sommeil : gérer les décalages horaires, le travail de nuit, les troubles du sommeil
- \* incluant parfois le bien-être, des prestations de "coaching" corporel pour prévenir les troubles de la sédentarité et les maux de dos, ou préparer la reprise d'une activité physique.

#### - équilibre psychologique

- \* aide à la résolution de conflits familiaux ou professionnels
- \* harcèlement : écoute et soutien psychologique au salarié en situation de souffrance au travail
- \* conseil familial : rôle parental et soutien aux parents âgés
- \* soutien psychologique suite à un choc : décès/maladie d'un proche, accident, agression
- \* préparer/accompagner les périodes de transition : prise de poste, naissance d'un enfant, crise de milieu de vie, départ à la retraite,

#### - développement personnel et professionnel

- \* équilibre vie professionnelle - vie privée
- \* affirmation de soi : accroître la confiance en soi, prendre la parole en public, oser dire « non » ;
- \* "coaching" professionnel : prendre du recul, mieux gérer son temps/son stress/ ses relations de travail ;
- \* conseils aux managers : gérer les situations difficiles,

- aide juridique: information et conseil juridique, ainsi que des services d'aide en matière de surendettement que certains fournisseurs des EAP proposent.

### **2.1.1.3 Niveau de gestion des programmes EAP**

Le choix du cadre d'intervention est théoriquement large, allant de l'internalisation totale à l'externalisation totale. En pratique il est souvent difficile d'internaliser complètement un service qui requiert des compétences telles que celles d'un professionnel de la psychologie par exemple. S'y ajoute un autre choix important pour l'entreprise, à savoir le type d'intervention à offrir aux salariés.

Est-il préférable d'opter pour des prestations délivrées par téléphone ou des entretiens effectués en face-à-face ? Quels types de prestations doit-on offrir ?

Le modèle interne consiste à évaluer la problématique du salarié et le traitement par le responsable de l'EAP ou l'un des conseillers du programme, ces personnes étant elles-mêmes des salariés de l'entreprise, le plus souvent sur le lieu de travail.

Ce modèle existe, aux Etats-Unis et au Canada, dans de nombreuses entreprises. En France, il existe très peu d'expériences de ce type : la RATP est citée (Angel, P. et alii, 2005, page 97) comme étant un précurseur, avec la création en 1999 de l'Institut d'Accompagnement psychologique post-traumatique de Prévention et de Recherche (IAPR) pour l'accompagnement des agents victimes d'agressions.

Le modèle mixte interne/externe consiste en une modalité où la personne qui évalue la problématique et oriente le salarié vers l'EAP se trouve à l'intérieur de l'entreprise. Le salarié en difficulté va vers la « ressource » dispensatrice du programme qui se trouve à l'extérieur de l'entreprise. Le rôle pivot est généralement assuré par un coordinateur qui relève du Directeur des Ressources Humaines (DRH), il gère le budget de fonctionnement alloué par le DRH et l'aspect matériel du programme (communication sur l'EAP, rémunération des intervenants extérieurs, locaux éventuels, formations, séances chez un psychologue, etc ...). Le profil du coordinateur est crucial.

Le dernier modèle est le modèle externe, dans lequel ce sont uniquement des professionnels extérieurs à l'entreprise qui évaluent la problématique et dispensent l'EAP (Angel P. et alii, 2005). Nous avons rencontré un prestataire (entreprise All Care) de service proposant ce type d'intervention.

### 2.1.2 Faciliter le quotidien

Différentes formes de pratiques sont présentées, qui vont de la conciergerie à la crèche, le cas de la France sera abordé pour conclure.

Les mesures de conciergerie décrites ci-après ont été mises en place en partant du constat que les mille-et-une petites courses et les trajets du quotidien sont souvent assez pénibles pour le salarié car de nature à le stresser et pourraient conduire à une perte de son efficacité au travail. Citons par exemple :

- le robinet qui fuit, le cours d'anglais à trouver pour la petite dernière, la nounou à remplacer en urgence, les fleurs à livrer chez la belle-mère pour son anniversaire,
- les formalités de passeport ou de visas à effectuer, les droits à la retraite à faire étudier par un professionnel, l'emprunt à souscrire au meilleur taux pour acheter un appartement,
- le rendez-vous à prendre chez le dentiste, le coiffeur, l'achat de la carte orange,
- le ménage à assurer, le repassage, les courses, etc.

L'idée est donc de fournir au salarié les services les plus utiles au sein de l'entreprise, au moins en ce qui concerne le siège et les sites les plus importants.

**La conciergerie** propose aux collaborateurs des entreprises clientes de les décharger des « corvées » et de leur faire gagner du temps afin de mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée.

Le plus souvent ouverte sur de larges plages (du lundi au vendredi de 7h30 à 20h30), la conciergerie est installée au sein du bâtiment, dans un espace spécialement aménagé par l'entreprise.

Les concierges proposent au prix du marché (afin de servir l'ensemble de la population présente dans l'immeuble, quels que soient son statut et son mode de consommation) une gamme de services conçue sur mesure, complémentaire de l'offre du comité d'entreprise (pour la France) et des commerces de proximité.

Exemples de services :

- Pressing, blanchisserie, repassage, retouches, cordonnerie,
- Démarches administratives,
- Coursiers personnels,
- Lavage et réparation de véhicules,
- Coiffure,
- Esthétique (manucure, épilation, soin du corps et du visage), massages,
- Pharmacie,
- Le Dépanneur : vin, champagne, chocolats, fleurs,
- Mini-boutique : collants, chemises, cravates... de rechange,
- Boutique cadeaux (Fête des Mères, des Pères, Noël, Saint Valentin...),
- Mini marché, location DVD,
- Coupon de carte orange et tickets de métro,
- Gardes d'enfants, soutien scolaire,
- Sport,
- Restaurants,
- Bons plans, adresses utiles, billetterie,
- Organisation de voyages,
- Travaux de peintures, serrurerie, plomberie.

Certaines prestations sont accessibles par téléphone, parmi lesquelles :

- Informations juridiques et fiscales,
- Réservations de taxi,
- Soutien scolaire,
- Informations pratiques et culturelles de proximité,
- Location de véhicules,
- Gardes d'enfants,
- Recherche de logement, etc.

Le concierge se charge de trouver des solutions aux requêtes des salariés en faisant appel à des prestataires de services externes qu'il sélectionne sur son propre carnet d'adresses. Chaque prestation est directement facturée au salarié, au prix du marché, car aucune marge n'est en principe prélevée par la conciergerie. Cette dernière se rémunère sur un abonnement fixe que verse l'entreprise. "Il faut compter entre cinq et dix euros par mois et par employé" selon Madame Blanchet-Aïssaoui cofondatrice de "La 25ème Heure". Un coût qui diminue en fonction de la taille de l'entreprise. "L'offre classique, avec un concierge présent à plein temps dans les locaux, ne serait pas viable pour des structures de moins de mille salariés" (Germain, P.L., 2006).

Toutefois, pour tempérer la distinction que nous opérons entre « programmes de type EAP » d'un côté et « conciergerie » de l'autre, il faut souligner que le marché tend à proposer une offre de plus en plus intégrée que ce soit aux Etats-Unis ou en France. Aussi, comme nous le relate Monsieur Lambert, du cabinet All Care, au cours d'un entretien : « Allcare propose une palette de services aux salariés (aide juridique, aide psychologique, conciergerie classique comprenant pressing, cordonnerie...) sous trois formes :

- Plate-forme téléphonique,
- Face-à-face,
- Consultation d'un spécialiste de l'information (reconstitution de carrière par exemple). »

Pour la diffusion en France de ce type de pratiques, Monsieur Lambert nous confie : « En France, on réduit le concept aux seuls services de conciergerie, alors qu'il y a un frein à l'utilisation de ce type de services. Ils ne se sont d'ailleurs développés que dans les cabinets de conseil pour deux raisons : horaires de travail extensibles et l'habitude de travailler dans une activité de service ».

**La crèche** est un autre moyen de plus en plus utilisé par les entreprises pour faciliter le quotidien. Aussi, la proposition de crèches, que ce soient des crèches d'entreprise permanentes ou de dépannage,

est la mesure la plus représentée dans les entreprises américaines, selon l'étude de Madame Ollier-Malaterre. En effet, parmi les dix-neuf entreprises les mieux notées par les magazines « Fortune » et « Working mothers », seize développent cette proposition pour leurs salariés (Ollier-Malaterre A., 2005).

Mesdames Monégier du Sorbier, chef de projet, et Broglin, Puéricultrice associée, de la société « People & Baby » nous confient au cours d'un entretien le 16 février courant : « La crèche participe à la réalisation des équilibres entre la vie professionnelle et la vie familiale des salariés, en permettant aux salariés de bénéficier d'horaires d'ouvertures d'une crèche adaptés aux réalités de la vie de l'entreprise.

La crèche offre à l'entreprise un gain en termes d'image : elle donne l'image, la visibilité d'une entreprise socialement responsable.

La crèche est aussi un outil d'attraction, de fidélisation et de motivation des salariés. Elle permet une baisse importante de l'absentéisme des salariés concernés. A travers l'accueil permanent, mais également grâce à l'accueil à la demi-journée pour des situations d'urgence. »

Pour nous faire partager leur expérience de création clé en main d'une crèche pour une des tours Total de la Défense, Mesdames Monégier du Sorbier et Broglin nous disent : « La DRH de Total a deux exemples concrets de l'intérêt immédiat de la mise en place de la crèche au sein de sa société un mois après son ouverture :

- elle a effectué un recrutement qu'elle attribue au fait d'avoir pu proposer ce mode de garde de son enfant à une personne qu'elle souhaitait recruter,
- une salariée a pu continuer à travailler par l'attribution d'une place en crèche à son enfant alors que la salariée s'était retrouvée soudainement sans solution pour la prise en charge de son jeune enfant. »

Obtenir des réductions sur des places de cinéma, se faire financer une partie de ses vacances ou bénéficier d'une aide pour la garde de ses enfants... autant d'avantages dont tout salarié peut bénéficier grâce à son comité d'entreprise.

**En France**, le comité d'entreprise assure ou contrôle la gestion de toutes les activités sociales ou culturelles établies dans l'entreprise ou participe à cette gestion quel qu'en soit le mode de financement. Le code du travail donne la liste indicative de ces activités (art. R. 432-2). Il s'agit notamment :

- des institutions sociales de prévoyance et d'entraide (retraite, société de secours mutuels),
- des activités sociales et culturelles tendant à l'amélioration des conditions de bien-être des travailleurs et de leur famille (cantines, crèches, coopératives de consommation, logements, jardins ouvriers, crèches et colonies de vacances),
- des institutions d'ordre professionnel ou éducatif attachées à l'entreprise ou dépendant d'elle, telles que les centres d'apprentissage et de formation professionnelle, les bibliothèques, les cercles d'études, les cours de cultures générale, les cours d'enseignement ménager,
- des services sociaux de l'entreprise,
- du service médical institué dans l'entreprise,
- des activités sociales et culturelles ayant pour objet l'organisation des loisirs et des sports.

Les activités sociales et culturelles doivent être instituées prioritairement au bénéfice des salariés de l'entreprise ou de leur famille. Elles doivent viser l'ensemble du personnel sans discrimination, ne pas être obligatoires pour l'employeur et constituer un avantage destiné à améliorer les conditions d'emploi et de vie dans l'entreprise.

Le plan de développement des services à la personne, lancé le 14 février 2006 par Monsieur Borloo, ministre de la cohésion sociale, présente comme mesure phare la création du Chèque Emploi Service Universel (CESU), qui existe sous deux formes :

- le CESU "bancaire", extension du Chèque Emploi Service que les particuliers trouvent auprès de leur agence bancaire,



- le CESU "préfinancé", véritable "Ticket restaurants des services à la personne". Il permet de payer tous types de services à la personne dans les domaines de l'enfance, de la dépendance et de l'habitat. Il est payé en tout ou partie par les entreprises, collectivités, mutuelles et caisses de retraite.

A la question que nous avons posée à Monsieur Lambert, du cabinet All Care, sur le constat que les mesures d'aides aux salariés existent déjà dans l'entreprise, soit via le Comité d'Entreprise, soit via la Direction des Ressources Humaines, sans qu'elles soient formalisées sous le concept de programme, ce dernier nous a répondu que son expérience, quand il propose ses services à une DRH d'entreprise, est effectivement de remettre en perspective des mesures existantes dans l'entreprise et d'en ajouter de nouvelles.

Il conseille toujours d'associer le médecin du travail et le Comité d'Entreprise à la réflexion de la Direction des Ressources Humaines, et propose même de faire participer financièrement le Comité d'Entreprise au coût individuel pour le salarié. Dans son expérience, les mesures existantes mises en place via le Comité d'Entreprise sont à connotation purement sociale et sont orientées vers la population la moins favorisée, c'est-à-dire qui n'a pas un accès facile (pour des raisons sociales, financières ou de niveau d'éducation) à ce type de services. Ce n'est pas le cas quand c'est l'entreprise qui organise ce service : il est alors le plus souvent destiné aux cadres et aux dirigeants.

La problématique de la population à cibler par les mesures d'équilibre vie professionnelle - vie privée a été abordée au cours d'un échange avec le Professeur Igalens le 28 février 2006. Nous avons évoqué avec lui la mise en place de programmes comme choix possible de gestion par les entreprises pour mieux gérer l'équilibre vie professionnelle - vie privée de leurs salariés, et notamment de programmes ciblant des populations clef. Monsieur le Professeur Igalens a attiré notre attention sur de possibles risques (d'extension, de généralisation) essentiellement liés à la France, avec la question des syndicats, qui induisent des freins à la mise en œuvre, en France, de politiques de « Work Life Balance », aussi : « la conséquence est que les entreprises le font effectivement mais ne souhaitent pas communiquer dessus. »

D'autres acteurs, comme les médecins du travail ou l'assistante sociale, ont un rôle majeur dans la réponse aux besoins des salariés dans le cadre de l'entreprise.

Nous citerons ici Monsieur Wacheux : « Aujourd'hui les compensations et les avantages qui constituent la rémunération indirecte représentent un système complexe et de plus en plus incompréhensible pour le salarié. Nous voyons actuellement beaucoup d'entreprises remettre à plat ce système de compensations salariales. Or, l'installation de crèches d'entreprises ou de services de courses est peu coûteuse et apporte un confort énorme aux salariés, sans parler de la création d'emplois qui en résulte. L'un dans l'autre, la solution est bénéfique pour tous. On passe clairement d'une logique d'avantages sociaux à celle de services » (Wacheux, F. 2005).

## **2.2 L'organisation du travail comme levier de l'équilibre vie professionnelle - vie privée**

Les programmes d'aides aux salariés, que nous venons d'aborder, peuvent être considérés comme peu complexes à mettre en place et générant un Retour sur Investissement de Court Terme (MacBride-King J.L., 2005 et figure 2).

Une autre approche plus complexe est celle qui consiste à s'intéresser à l'organisation du travail comme levier générant de l'équilibre vie professionnelle - vie privée. Ce type d'option est aussi largement alimenté par les courants sociologiques qui s'interrogent sur la nécessité, ou non, de séparer (de compartimenter) les sphères du travail et de la vie personnelle (Bailyn, L. and Harrington, M. 2004). Dans la pratique, des options aussi bien d'intégration des domaines (télétravail) que de séparation et de gestion de l'interface sont décrites (Hall et Richter, 1988 et chapitre 3.5, page 51).

Déjà Taylor, avec la vision scientifique de la division du travail qui était la sienne, cherchait une voie de rationalisation du travail qui ne consiste pas à opposer les besoins du salarié à ceux de l'employeur.

Dans les années 1980, les théories managériales, à l'instar de celle Deming (Deming W.E., 1993), développaient l'idée que la qualité et la productivité pouvaient aller de pair, ce qui n'allait pas dans le sens des options prises par les grandes entreprises américaines à l'époque, qui s'imposaient de choisir entre une politique de bas prix ou une politique de qualité des produits et services.

Parallèlement, Hackman et Oldham (1980) développent un modèle permettant de caractériser et de diagnostiquer le travail, modèle largement utilisé par la suite. Leurs conclusions sont que, pour qu'un travail soit motivant et efficace, il doit être vécu par le salarié comme porteur de sens. Il est également nécessaire que le salarié sente une responsabilité sur la production du travail lui-même. Enfin, il faut qu'il y ait un regard et un retour sur le travail fait, de manière à ce que le salarié puisse avoir une connaissance des résultats de son activité.

D'autres auteurs montrent que la nature du travail, l'environnement et, de façon plus générale, la culture de cet environnement de travail, peuvent avoir un impact significatif sur la capacité des salariés à équilibrer, dans le cas de ce travail : vie professionnelle et vie privée (Berg, P. et alii, 2003).

Ces différents exemples montrent que des champs qui semblaient contradictoires, l'homme et l'organisation, tendent à être associés par les auteurs et les pratiques. Chacune de ces approches cherche en effet à optimiser le travail lui-même et se base sur une analyse très attentive des processus. Pour autant, elles tiennent compte également des salariés, et veulent qu'ils soient satisfaits, réalisant un travail dans lequel ils trouvent du sens. Il est vrai cependant qu'aucune approche ne va au-delà des limites de l'organisation : les salariés sont regardés comme des travailleurs uniquement, et non comme des individus qui ont une vie et des responsabilités en dehors du cadre du travail.

Cette seconde partie aborde les politiques de « Work Life Balance » des entreprises américaines sous l'angle des choix que fait l'employeur pour toucher le niveau de l'organisation du travail. Trois domaines seront visités :

- les processus,
- le temps de travail,
- le lieu de travail.

### **2.2.1 Favoriser la richesse intrinsèque des postes**

Une catégorie de mesures porte sur l'organisation même du travail. L'approche qui consiste à reconsidérer l'organisation du travail (en terme de flux "flow of work ou workflow", de refonte de processus, de réorganisation de la communication et des modes de coordination, de restructuration de la ligne hiérarchique ...) est aussi ancienne que le monde industriel. L'objectif de ces démarches a été, dans un premier temps, d'augmenter l'efficacité (et la productivité), puis des efforts ont pu être concentrés sur les salariés et les rôles qu'ils sont amenés à jouer en tant que participant à l'organisation.

Le plus souvent, les attentes d'efficacité, voire d'efficience, en retour de ces actions, se situent à court terme. Dans le courant actuel d'une plus grande acceptation de la vie privée des salariés, de nombreux articles et pratiques plaident en faveur d'options de restructuration du travail qui recherchent la meilleure efficacité tout en intégrant les besoins de vie privée des salariés dans l'équation (Bailyn L. et Harrington M., 2004).

Dans leur article, Bailyn et Harrington défendent la possibilité de gérer le travail de manière à augmenter la productivité tout en respectant la dimension familiale de la vie privée. La position est que les besoins de l'organisation et ceux du salarié peuvent se rejoindre. Les auteurs relèvent que cela peut, de plus, être fait dans un sens qui soit équitable pour les hommes et les femmes.

De nombreuses organisations ont commencé à se concentrer sur l'identification des causes profondes des déséquilibres rencontrés par les salariés dans le rapport qu'ils ont avec le travail et au travail et notamment la question de la surcharge de travail.

Une approche innovante du sujet traité consiste à utiliser comme levier l'amélioration continue des processus. Un nombre croissant d'entreprises américaines (et parmi lesquelles IBM, Mariott International, Kraft ...) sont attentives à faire disparaître des lieux de travail les activités correspondant à un gaspillage d'activité et/ou qui sont à faible valeur ajoutée, de manière à permettre aux salariés de se concentrer sur les activités qui comptent pour eux ou qui sont à forte valeur ajoutée (MacBride-King J.L., 2005).

MDS Nordion est une organisation spécialisée dans les radio-isotopes, les radiations et les technologies apparentées qui sont utilisées pour le diagnostic médical. Cette entreprise est citée en exemple comme ayant réussi à introduire un processus dont l'objectif est de réduire, voire de faire disparaître, les activités qui ont déjà produit la valeur attendue. L'approche consiste à se poser la question :

« Y a-t-il une réunion fréquente qui pourrait disparaître sans faire baisser la productivité pour autant ? ».

« Y a-t-il un rapport dont je peux réduire la fréquence de « reporting » ou que je peux rendre de façon épisodique ? »

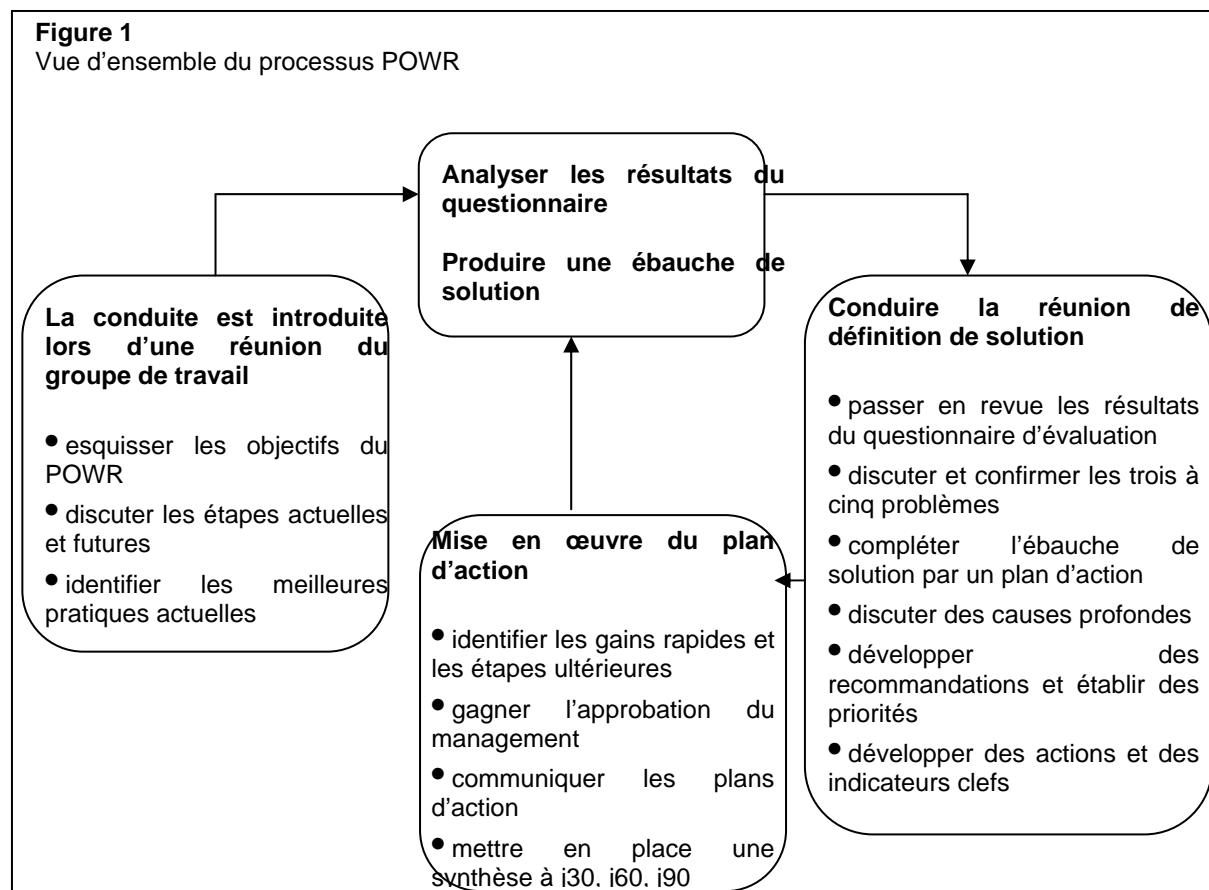
« Y a-t-il des tâches séparées mais proches que je peux combiner ? », et enfin :

« Cela fait-il sens de s'organiser différemment pour atteindre plus d'efficacité ? ».

Ce qui est constaté par les managers de la société c'est que cette approche a généré une capacité d'innovation significative de la société. Depuis son introduction, le pourcentage de salariés qui disent « j'ai le temps et les moyens de tester de nouvelles idées » a cru de 40% en 1998 vers 70% en 2001 (MacBride-King J.L. 2005).

Il est également décrit que la société IBM Canada utilise la technique de remodelage de poste pour aider les employés à gérer les surcharges de travail et se débarrasser du travail sans valeur ajoutée. En septembre 2003, IBM, après une expérience pilote, a lancé le programme POWR : « People Oriented Work Redesign ».

POWR est un programme interactif, associé à une démarche de progrès continu, dans le cadre duquel les employés se retrouvent dans des groupes de travail pour identifier les causes profondes de la surcharge de travail et pour trouver des solutions d'amélioration de processus.



Pendant la première étape du processus POWR, le manager de l'unité de travail mène la réunion en expliquant les raisons possibles de la surcharge, les résolutions et causes possibles.

Pendant la réunion les personnes reçoivent un questionnaire, à emporter, qui sera à retourner au manager. Le questionnaire comporte deux parties :

- la première demande aux salariés de décrire son travail, d'identifier les tâches inefficaces de son poste, et d'estimer le pourcentage de tâches à faible valeur ajoutée qui sont rencontrées dans son activité.
- la seconde partie du questionnaire leur demande de choisir, parmi une longue liste de possibilités, trois causes principales qui génèrent la surcharge de travail et de non efficacité.

Le manager, après avoir récupéré et synthétisé les données, les présente dans une seconde réunion de trois heures.

Pendant cette seconde réunion, les différents acteurs discutent des résultats du document présenté, ils choisissent ensemble de trois à cinq domaines (et pas plus) sur lesquels se concentrer.

Toutes les étapes du processus POWR, ainsi que les documents et synthèses associés, sont disponibles sur l'Intranet pour les managers et les collaborateurs.

Au sein d'IBM, comme dans toute organisation, les managers doivent faire face à des décisions sur lesquelles ils ont une influence et d'autres sur lesquelles ils n'ont absolument aucun contrôle.

La puissance des démarches comme celle du POWR tient à ce qu'elle permet aux membres des organisations d'avoir une influence et d'agir directement sur les champs qui leurs sont accessibles. Cette approche utilise une méthodologie « PDCA : Plan-Do-Check-Approach », pour s'assurer que la démarche conduit à un système relié à une amélioration continue (MacBride-King J.L., 2005).

## 2.2.2 La gestion du temps

La gestion du temps de travail par les employeurs, dans le cadre des politiques de "Work Life Balance », est associée à la mise en place de solutions flexibles permettant de favoriser la qualité du temps au travail en regard du temps de travail. Ces mesures sont détaillées ci-après.

La notion de flexibilité, telle qu'initialement formalisée, participe de la théorie de la firme flexible développée dans les années 1980 dans le modèle de Atkinson, où les salariés se répartissaient entre effectifs permanents et effectifs périphériques. Si ce modèle est largement dépendant du marché, il semble que depuis les années 1990, il soit alimenté également par la pression des besoins d'équilibre vie professionnelle - vie privée des salariés (Maxwell G.A. et McDougall M., 2004 - Robinson W., 2005).

L'impact éthique de la flexibilité du travail sur le salarié est détaillé dans notre chapitre 3.3.3.3.1 (page 43).

Une importante synthèse américaine, réalisée sur plus de 30 expertises autour des politiques de « Work Life Balance » publiées entre 1997 et 2003, montre que le nombre d'employeurs qui offrent des avantages en faveur de la famille a très considérablement augmenté (Lockwood, N.R., 2003).

Selon le "SHRM 2003 Benefits Survey" de la Society for Human Management, le pourcentage d'employeurs qui offrent ce type d'avantages continue d'augmenter, et parmi le type d'avantages citons

- un compte temps flexible pour dispenser des soins (71%), *type journées enfants malades en France*

- horaires souples ou flexibles (55%)

Il existe de nombreux modèles d'horaires flexibles qui laisseront plus ou moins d'autonomie au salarié. Simplement, le fait de ne pas être obligé de se présenter à son travail à une heure précise le matin (par exemple 9h00 précises) peut enlever beaucoup du stress quotidien. De même, voyager en dehors des heures de pointes peut enlever du stress en début ou en fin de journée.

- télétravail (39%)

Le plus souvent il ne s'agit pas d'un travail à plein temps au domicile, mais une bonne partie des tâches est réalisée à la maison, le plus souvent avec une augmentation de productivité. Pour la garde des enfants, ce choix peut permettre temporairement un aménagement du travail qui rende les deux rôles compatibles, notamment en termes de présence aux enfants aux moments clef de la journée.

- semaines de travail compressées (34%),

Toujours selon le "SHRM 2003 Benefits Survey" de la Society for Human Management, ces mesures, quand elles sont proposées, seraient utilisées par 56% des employés, la préférence des salariés allant aux programmes EAP (décrits précédemment) et aux horaires flexibles.

Comme le note Madame Ollier-Malaterre, "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" (Ollier-Malaterre A., 2005).

D'autres mesures permettant de mieux gérer son temps sont décrites (Berg, P. et al, 2003) comme :

- le temps partiel

Pour la plupart des gens, travailler à temps plein n'est pas toujours souhaité en fonction du cycle de vie, car le temps plein peut générer des conflits avec d'autres engagements hors-travail. Le choix du

temps partiel est souvent temporaire et apporte une souplesse sans faire le choix d'arrêter de travailler.

- le partage de postes

Il s'agit d'un mode collectif où un individu sera assuré que son travail sera réalisé par une autre personne quand lui-même ne travaille pas. C'est une manière pour l'organisation de garder des compétences rares tout en aménageant le travail.

- l'annualisation des heures de travail,

Il est intéressant de noter que ces options de gestion du temps de travail qui devraient permettre aux salariés une meilleure gestion de leur temps de travail et de leur temps consacré au "hors travail" ne se retrouvent pas comme les plus présentes au sein des 19 entreprises américaines les mieux classées par les salariés (Ollier-Malaterre A., 2005).

Différentes hypothèses, qu'il ne s'agit pas ici de développer, permettent d'aborder ce paradoxe, comme l'importance et l'influence de la culture d'entreprise (partir tôt serait malgré tout mal vu, par exemple), le plaisir de travailler, les avantages directs liés au temps de travail ...

Toutes ces solutions touchent à la gestion du temps mais aussi à la gestion de l'espace.

### **2.2.3 Le lieu de travail et les outils de travail**

Le travail subit un changement profond qui touche nos lieux de travail, notre manière de travailler, les outils et informations que nous manipulons. Le changement s'accélère, dû en partie à la constante refonte des "business process" de manière à rester compétitif.

Il faut être conscient, relève Dan Holtshouse, qu'il y a des conséquences à la recherche de réduction de l'espace de travail. Les entreprises qui suivent ce type de schémas s'attachent à ce que les capacités en Technologies de l'Information permettent d'avoir le maximum de salariés hors de l'entreprise tout en permettant un accès optimisé au contenu et à la collaboration. Pour cet auteur, la réalité est que la spontanéité des échanges et le face à face sont difficilement "virtualisables" (Holtshouse D., 2006).

D'après l'auteur, de manière à garantir un bon équilibre aux salariés, les lieux de travail de demain doivent comprendre quatre composantes : l'espace physique, l'espace d'information, l'espace organisationnel, l'espace cognitif.

## **2.3 L'intégration au "système de management"**

### **2.3.1 Sensibilisation de l'encadrement**

Partant de la conviction que travail et vie personnelle se complétaient au lieu de s'opposer, de nouvelles approches managériales, et certains managers, adoptent une stratégie "gagnant-gagnant". Une étude fondée sur douze entreprises américaines de taille variable et dans différents secteurs d'activité, complétée par une centaine d'entretiens, a été menée dans les années 1990, qui montre que, dans ce type d'approche (Friedman S.D. et alii, 1998), les managers sont guidés par trois principes se renforçant mutuellement.

Ces auteurs mettent en évidence qu'il s'agit pour le manager de :

- Clarifier ce qui est important

C'est-à-dire que le management informe avant tout les employés des priorités de l'activité ("business priorities"). Ces managers encouragent également leurs employés, de la même manière, à être tout aussi clairs à propos de leurs intérêts personnels et centres d'intérêts, de manière à identifier où se situe le travail dans le spectre très large de l'ensemble des priorités de leur vie. L'objectif est

d'instaurer un dialogue honnête aussi bien pour l'activité que pour le salarié, et ainsi de construire un plan qui satisfasse l'un et l'autre.

Le fait que le succès de l'activité se définisse en termes de résultats est un élément clef. La réalisation de l'objectif prime sur le processus. Les salariés ont des objectifs à remplir mais aussi beaucoup d'autonomie.

- Considérer les salariés comme des personnes à part entière

La position de ces managers consiste à reconnaître et à soutenir avec ouverture d'esprit, voire encouragement, le fait que les salariés aient des "rôles" à l'extérieur du bureau. Ces managers comprennent que compétences et connaissances peuvent être transférées d'un rôle à l'autre mais également que des limites doivent être établies entre les rôles.

Par exemple, les managers savent que telle personne a trois enfants et que telle autre va bientôt se marier. De façon plus occasionnelle, ils ont connaissance des "hobbies" de leurs collaborateurs ou de leurs engagements associatifs, le cas échéant.

Alors que les salariés ne parlent pas volontiers en détail de leur vie personnelle et de ses priorités, ce mode est clairement contre-culturel dans la plupart des grandes entreprises américaines aujourd'hui.

- Favoriser l'amélioration continue

Ces managers expérimentent continuellement la façon dont le travail est fait, cherchant l'approche qui active la performance de l'organisation de manière à permettre aux salariés de dégager du temps pour leur vie personnelle.

Ces trois principes s'inscrivent dans un cercle vertueux. Quand un manager aide ses employés à équilibrer leur vie au travail avec le reste de leur vie, il constate un engagement plus fort pour l'organisation (voir aussi, à propos des théories de la fidélisation, voir chapitre 3.3.3.2.1, page 42)

### **2.3.2 Equilibre vie professionnelle - vie privée et gestion de carrières : vers une plus grande diversité des parcours**

La question de la gestion de carrière, centrale à toute politique Ressources Humaines, concerne également la problématique « Work Life Balance ». Aussi, une politique favorable au « Work Life Balance » peut-elle être à double tranchant concernant cet aspect.

D'un côté, en favorisant une culture du résultat, elle permet de rompre avec le vieux modèle du présentisme et du salarié qui "fait des heures". De l'autre, cela ouvre la voie pour les salarié(e)s à la réduction des heures travaillées, ce qui peut avoir des effets négatifs sur le long terme, notamment en termes de progression de la rémunération, d'évolution de carrière et de retraite (O'Donovan D., 2004).

A ce jour, ce sont largement les femmes qui ont bénéficié des politiques de flexibilité du temps de travail, en choisissant l'option du temps partiel ou en s'arrêtant temporairement de travailler pour élever leurs enfants.

Ces parcours de carrière adaptés permettent aux personnes qui le choisissent de consacrer davantage de temps à leur vie familiale. Ces parcours sont cependant vus par certains comme un recul, surtout pour les femmes qui sont majoritaires à les choisir, ce qui les amène en quelque sorte à cheminer sur une voie parallèle où l'avancement et les emplois valorisants leur échappent souvent.

Cette idée de parcours de carrière adapté, qui se veut un moyen de concilier travail et famille, a d'abord été lancée par l'américaine Felice Schwartz en 1989, dans un article paru dans la « Harvard Business Review ». Elle opposait alors deux types de femmes sur le marché du travail : la "career-primary woman" et la "career-and family woman". Les termes "Mommy Track" et "Daddy Track", de

même que « filière maman » et « filière papa », sont des appellations plus familières, pour décrire cette réalité, qui peuvent être teintées d'ironie selon le contexte (Hayashi A.M., 2001).

### **2.3.3 Equilibre et politique de rémunérations : autonomie et flexibilité**

Après la rémunération à la performance, pour fidéliser les meilleurs profils, se dessine la chasse aux talents. Cette fois, il s'agit de construire des salaires sur mesure pour répondre aux besoins des salariés, sans pour autant entrer dans une logique de segmentation issue des pratiques du marketing. Au centre de la problématique se trouve la meilleure efficacité de l'euro investi.

Largement développé aux Etats Unis depuis 1998, le plan de rémunération flexible (appelé également plan « cafétéria », terme que nous n'utiliserons pas, car il ne reflète pas la dimension structurée de cet outil ; nous préférons le terme anglo-saxon de « flex plan ») répond à un besoin croissant d'individualisation de la rémunération chez une partie des salariés et notamment chez les cadres. Le « flex plan » est une formule de rémunération qui permet au salarié de composer lui-même ses conditions de revenu, en fonction de ses propres besoins. Comme dans une cafétéria, il peut composer son propre menu à partir des différentes propositions : un salaire plus élevé, plus de temps libre, plus de retraite, les heures supplémentaires peuvent être converties en congés et une augmentation de salaire peut être échangée contre une voiture de société.

L'avantage majeur des « flex plans » est qu'ils permettent de répondre aux besoins spécifiques. La situation de chacun peut changer, et les besoins à vingt-cinq ans d'un jeune diplômé célibataire diffèrent de ceux d'un père de famille de quarante-cinq ans.

Les paramètres adressés par la flexibilité de la rémunération dans les pays anglo-saxons (Etats-Unis, Angleterre) sont la retraite, l'assurance décès et la maladie, l'achat de jours de congés, le financement d'études, l'accès à des tarifs préférentiels pour l'achat de matériel, l'accès à des tickets de réduction pour des biens ou services de la vie courante. Certains modèles de rémunération permettent même au salarié de recevoir la totalité de son salaire avec le minimum de prélèvements.

La rémunération flexible n'est pas, en tant que telle, un pilier direct d'une politique favorisant l'équilibre vie professionnelle – vie privée, non plus que le principe de flexibilité déjà abordé dans le cadre du temps de travail. Mais c'est un mode remarquable dans la mesure où il s'inscrit dans un des champs les plus structurants du système de management, à savoir la rémunération, une autonomie du salarié au centre du rapport salarié.

## **2.4 Accompagnement du changement**

### **2.4.1 Indicateurs et Retour sur Investissement (ROI)**

Comme nous allons le voir dans la troisième partie, les entreprises et les gouvernements, sous l'influence de différents courants, ont investi, et investissent, beaucoup d'énergie et de temps dans des politiques et des initiatives pour développer des mesures en faveur d'un meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée.

Une question centrale pour l'ensemble des parties prenantes -entreprises, gouvernements, salariés, actionnaires- est : « quel est le retour sur investissement (ROI) de ces mesures ? ».

La question du retour sur investissement est qualitative (la nature du retour) et quantitative (soulevant la question des outils de mesure).

En d'autres termes, et pour le gestionnaire, ce pourrait être :

- "Quel type de tableaux de bord (du type « balance scorecard ») pourrait-on avoir pour adresser cette évaluation ?"



Le tableau ci-dessous est très librement adapté (Clutterbuck D., 2004). Il nous a paru intéressant de le retranscrire, car il permet de visualiser les possibles bénéficiaires d'un retour sur investissement dans le cadre d'une politique active favorisant le « Work Life Balance ». C'est aussi une typologie simple de mesures, que nous propose l'auteur, suite à un important travail de synthèse.

Figure 2 : exemple d'un modèle pour évaluer le « Work Life Balance » d'une organisation

Type de politiques	Processus concerné	Ressource Humaines	Résultat attendu
Flexibilité du temps de travail	Organisation du travail	Modèle de rôle	Pour l'individu
Flexibilité du lieu de travail	Technologie	Information/éducation/consultation/autonomie	Pour l'organisation
Avantages et aides aux besoins des salariés	Système Ressources Humaines	Formation	Pour la communauté, la société
Mesures par "benchmark"	Audit	Retour attendu, avantages	Etudes, synthèse
Sensibilisation du management	Ressources	Comportements	Développement durable

Les organisations doivent, dès lors, et dans un contexte de complexité croissante, aborder la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée de manière holistique, c'est-à-dire complète, globale, sans avoir une approche uniquement instrumentale. Cette perspective conduit à s'intéresser à un autre élément clef : le changement culturel.

### 2.4.2 Le changement culturel

Suite à un important travail de synthèse, se fondant sur des centaines d'articles scientifiques, des interviews de professionnels des Ressources Humaines, de managers opérationnels et de collaborateurs situés à différents niveaux de la hiérarchie, dans des entreprises du secteur privé et public, l'auteur David Clutterbuck dresse un constat mitigé sur l'apport (tant au niveau des entreprises que des individus) des politiques et initiatives des organisations américaines et du gouvernement visant à promouvoir le « Work Life Balance » sur la dernière décennie (Clutterbuck D., 2004).

L'auteur souligne que les entreprises ont développé des efforts considérables dans la mise en place de politiques en faveur de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, mais que les salariés continuent à avoir des journées de travail de plus en plus étendues.

Au niveau des salariés, les politiques n'ont aucun impact si la culture résiste. Ainsi, pour développer des politiques en faveur de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, des employés qui sentent que travailler à temps partiel ou favoriser des choix d'horaires flexibles aura des effets négatifs pour leur carrière ou leur augmentation, n'oseront pas demander à bénéficier des mesures accompagnant une politique, même formalisée, en faveur du « Work Life Balance ».

Plus encore, les différents volets d'une stratégie sont rarement intégrés dans une stratégie globale. Pour stimuler le changement culturel, les politiques ont besoin d'être soutenues par le système. Ceci passe inévitablement par le comportement, voire les capacités des personnes.

Alors que cette partie s'est attachée à décrire des mesures, sous forme d'une typologie, qui sont autant de leviers à disposition de l'entreprise pour déployer une politique favorisant l'équilibre vie professionnelle – vie privée, la partie 3 (page 27), s'intéresse aux raisons de leurs émergences et propose une perspective plus approfondie des mesures intégrant des dimensions historiques et sociologiques entre autres.

La position de l'observation et l'angle d'analyse proposés interrogent davantage la relation entre l'entreprise et le salarié, avec comme fil conducteur, non plus la complexité croissante des mesures et leur réversibilité, mais la nature même des mesures: de séparation, de respect, d'intégration entre les champs de la vie professionnelle et de la privée.

### 3 L'émergence de la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

C'est aux Etats-Unis que sont apparues, dans les années 30, les premières manifestations d'une préoccupation patronale d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés. Cette origine américaine de la problématique n'est pas le fruit du hasard. De manière plus générale, nous verrons que les raisons de ce souci sont de natures diverses, aussi bien sociologiques, légales, qu'économiques et managériales. En France, les dispositions et les mesures qui en découlent, conformes à la culture française, s'intéressent surtout au respect de la vie privée des salariés. En cela, et selon la classification ternaire établie par plusieurs auteurs, elles traduiraient une évidente préférence pour le « principe de respect entre la vie professionnelle et la vie privée » (fondé sur le maintien d'une frontière plus ou moins étanche entre les deux, et la volonté de l'employeur de permettre au salarié d'assumer ses responsabilités personnelles par lui-même). Les études le distinguent :

- d'une part, du « principe de séparation entre la vie professionnelle et la vie privée », caractérisé par l'indifférence de l'entreprise à la vie personnelle des salariés, conduisant à une frontière inflexible entre « temps au travail » et « temps hors travail »
- d'autre part, du « principe d'intégration entre la vie professionnelle et la vie privée », courant aux Etats-Unis, inspiré du paternalisme, dans lequel l'employeur tend à aider les salariés à faire face sur les deux fronts, et aboutissant à brouiller les frontières (sur cette classification, voir, dernièrement, une étude française, Barel Y. et Fremeaux S., 2005).

Malgré une légère tendance récente en ce sens, les entreprises françaises témoignent d'une réelle méfiance à l'égard des mesures dites d'intégration. Mais il est vrai qu'une généralisation de ces dernières poserait des problèmes.

#### 3.1 Les premières manifestations du souci patronal d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

C'est généralement à la fin des années 1930 et au début des années 1940 que les études consacrées à la question font remonter les premières manifestations d'initiatives patronales motivées par le souci d'assister les salariés dans la sphère de leur vie privée. Initiatives alors isolées, fortement empreintes de paternalisme, et davantage tournées vers la restauration de la santé physique et morale des travailleurs, nécessaire à leur efficacité, que vers leur épanouissement personnel. On pourrait citer ici l'exemple de la société W.K. Kellogg qui, avant la deuxième guerre mondiale, a innové en substituant le traditionnel rythme des « trois-huit » par des rotations d'équipes en « quatre-six », entraînant, rapporte-t-on, un moral accru des salariés et une plus grande efficacité (exemple donné par Lockwood N.R., 2003). De façon moins anecdotique, les sociétés Kodak et Dupont ont été les premières à mettre en place des « Programmes d'assistance aux employés » (employee assistance programs, EAP) visant à identifier les salariés à problèmes, et spécialement, dans une Amérique tout juste sortie de la Prohibition, des alcooliques, que trahissait la baisse de leur performance. Initialement baptisés OAP (Occupational Alcoholism Program), avant de se transformer par élargissement en EAP (voir chapitre 2.1.1, page 12), ces programmes traitaient uniquement du problème de l'alcoolisme.

L'établissement d'un programme d'aide supposait la réunion de quatre composantes de bases :

- une politique appuyée sur des procédures,
- un programme d'éducation des salariés,
- un programme de formation pour les superviseurs,
- une batterie d'aides et de services cliniques.

La mise en œuvre d'un tel programme requiert l'implication du management. Tous les EAPs mettent l'accent sur le critère d'appréciation tiré de la performance afin d'identifier le salarié en détresse

suffisamment tôt pour qu'il puisse être inscrit au programme d'aide avant qu'il ne soit trop tard et qu'il risque de perdre son emploi (Sonnenstuhl W.J. et O'Donnell J.E., 1980, in Munchus G. III, 1987).

D'un point de vue économique, il est facile de comprendre l'intérêt des entreprises porté aux EAP. Il suffit de savoir que, lorsqu'un programme est correctement mis en œuvre et suivi, le taux de « guérison » se situe entre 50 à 85% pour les personnes ayant fait appel à l'EAP (Munchus III G. 1987). Ce qui se manifeste par une meilleure productivité pour au moins une année, des taux d'absentéisme en baisse, un plus grand professionnalisme, une hausse du moral du personnel, une réduction du temps passé par les superviseurs à maintenir la discipline, des coûts de santé inférieurs, de meilleurs résultats en matière de sécurité, enfin une amélioration de la qualité des managers.

Comme cela a bien été montré (Reddy M., 1994), dès le début, au-delà de la focalisation sur l'alcoolisme, l'EAP s'analyse avant tout comme un processus de gestion de soins (identification du besoin, évaluation, consultation et postcure), construit via le superviseur, dans une logique de management de la performance, largement induite par la politique législative des gouvernements de l'époque, qui encourageait le traitement de l'alcoolisme, par la fourniture, notamment, de conseils appropriés.

C'est dans cette perspective que les nouveaux services, cessant de porter l'appellation de OAP, ont été désignés par l'acronyme EAP (Employee Assistance Program), correspondant mieux au domaine élargi de leur champ d'intervention à l'ensemble des problèmes collectifs de santé (mentale surtout) des travailleurs employés.

Partant, de plus en plus financés par les assurances maladie, les EAPs ont progressivement été aspirés par des forces centrifuges, extérieures à l'entreprise, y compris par la logique de marché des soins, à laquelle les besoins massifs qu'ils recouvrent a naturellement donné naissance dans une économie libérale (voir Kelly E.L., 2003).

Concrètement, désormais l'impulsion vient des professionnels de la santé mentale, répartis notamment entre de nombreuses agences nées de la volonté « entrepreneuriale » de cliniciens et autres spécialistes désireux de faire fructifier leur expertise. Ainsi, des psychologues, travailleurs sociaux, voire des institutions, tel un hôpital (voire des syndicats, qui fournissaient leurs propres programmes d'aides ou « Member Assistance Programmes [MAP]), qui, dans un premier temps, offraient leur service dans le cadre limité d'une entreprise, en sont venus à les proposer à des employeurs locaux. Cette évolution a entraîné des tensions au sein du mouvement EAP, qui auront eu ceci de positif qu'elles auront favorisé la mise en place de standards (dont une des caractéristiques est le rôle central confié au superviseur).

Dans l'ensemble, l'histoire de ce mouvement, dans ses tenants tant que dans ses aboutissants, fait bien ressortir l'origine américaine du souci patronal d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

### **3.2 L'origine américaine du souci patronal d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**

Que les premières manifestations de la préoccupation patronale de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés, par le biais d'abord de la santé, et par-delà de la moralité, des travailleurs, soit née aux Etats-Unis, et non sur le vieux continent, n'a rien de fortuit. Tous les éléments, au contraire, convergeaient pour que, dans les années 30, comme nous l'avons vu, un tel phénomène pût voir le jour en Amérique. En tentant de les sérier, on s'aperçoit que les raisons en sont, à la fois, d'ordre historique, d'ordre sociétal et d'ordre culturel.

La période en cause, connue sous le nom de Grande Dépression, conséquence de la crise économique de 1929, correspond à la seule véritable époque de misère sociale qu'aient vécue les classes laborieuses américaines. Sur ce terrain favorable, l'alcoolisme, compagnon fréquent du chômage et du travail précaire, a naturellement crû dans la population ouvrière.

Parallèlement, les années 30 marquent également la fin de la Prohibition. Autre cause de l'augmentation de l'alcoolisme, donc, la vente de boissons alcoolisées, après quatorze ans (de 1919 à 1933) de restriction, voire d'interdiction, redevenait légale, c'est-à-dire financièrement accessible au plus grand nombre.

Mais la conjonction de ces deux circonstances historiques, à elles seules, ne suffirait pas à expliquer l'émergence des programmes d'assistance aux employés. L'élément spécifique essentiel, de nature structurelle, réside dans l'organisation du système américain d'assurance sociale, qui, à la différence des mécanismes européens de couverture sociale étatique apparus dès la fin du XIXe siècle, reposait alors exclusivement sur les entreprises. Dès lors, le rapport entre la santé des salariés et la rentabilité de l'assurance apparaît directement, et l'on comprend sans peine, qu'en bon manager pragmatique, confronté à une explosion des coûts, l'employeur ait cherché à réduire ceux-ci en s'attaquant à leur véritable cause, non pas l'accident du travail ou la maladie, mais le comportement du salarié à l'origine de celui-ci.

Bien évidemment, le rejaillissement de l'alcoolisme des ouvriers sur la rentabilité ne se traduisait pas uniquement en termes de coût d'assurance sociale. En amont de l'accident du travail ou de la maladie, la consommation excessive d'alcool entraînait une baisse de la performance individuelle du salarié, et donc collective des équipes. Et c'est d'abord contre cet aspect du fléau que les entreprises ont voulu réagir par l'instauration des OAP. Fondamentalement, ces derniers ont une vocation préventive : il s'agit de rééduquer le salarié tant qu'il est « récupérable ». Cette dimension préventive est à relier avec le rôle d'outil positif de management de la performance donné notamment aux superviseurs, qui permet à ceux-ci de sortir du dilemme moral auquel les conduirait sinon l'alternative unique entre sanctionner un salarié contre-performant, victime en quelque sorte de sa condition sociale, et fermer les yeux sur une situation nuisible à l'entreprise. Où l'on constate une autre particularité américaine expliquant la naissance outre-atlantique du phénomène d'immixtion de la volonté patronale dans la vie privée des ouvriers, puisque le management de la performance, autrement dit le suivi individuel de la performance de chacun, surtout à cette époque, courant aux Etats-Unis, n'était guère en usage en Europe.

A toutes ces raisons s'ajoute une donnée culturelle inhérente aux Etats-Unis, dont la portée ne saurait être sous-estimée : la forte emprise de la morale chrétienne dans les relations sociales d'une société nord-américaine fortement croyante et pratiquante, totalement étrangère aux principes de laïcité des rapports sociaux en vigueur en France. Ainsi que cela a été démontré, aux Etats-Unis, pays de tradition protestante, la morale religieuse n'a jamais cessé d'inspirer les valeurs des institutions, de l'Etat à l'entreprise, cette dernière demeurant regardée comme une « communauté morale, veillant à la moralité de ses membres » (d'Iribarne Ph. 2002 ; voir aussi, pour une opinion d'époque, sur l'incidence sur l'image dans l'opinion publique américaine, et donc sur les ventes, de la bonne réputation d'une entreprise qui se soucie du bien-être de ses salariés, Siegfried A., 1931, spéc. p. 155). Cette empreinte moralisatrice omniprésente, souvent qualifiée de « puritanisme », explique, à la fois, que l'employeur, au-delà des raisons économiques que nous avons évoquées, se sente investi d'une mission quasi pastorale de remise sur le droit chemin des travailleurs égarés, et que, symétriquement, ces derniers, qu'il faut imaginer culpabilisés par les préceptes religieux d'hygiène de vie qu'ils ne parviennent à suivre, consentent à se soumettre, pour leur salut, aux programmes de réhabilitation organisés par le patron à qui ils doivent leur salaire.

La dichotomie dégagée par Monsieur Philippe d'Iribarne entre sociétés de morale religieuse et sociétés de morale sociale, les premières à dominante protestante, imprégnées d'une éthique publique et professionnelle marquée par l'enseignement évangélique, les secondes d'obédience plutôt catholique qui, par réaction à l'autoritarisme de l'Eglise romaine, se sont émancipées, sécularisées, rejetant la religion dans la sphère privée, se vérifie d'ailleurs parfaitement dans le domaine des EAP. Alors que ces programmes n'ont été exportés dans aucun pays latin, de tradition catholique, ils ont, en dehors des Etats-Unis, prospéré également dans d'autres pays anglo-saxons, tels le Canada, l'Angleterre ou l'Australie (voir notamment, pour l'Australie, De Cieri H et alii, 2005). A cet égard, il est intéressant

de noter en contre-point qu'en France, par exemple, ces dernières années, un certain nombre de mesures et de services dispensés dans le cadre de ces programmes sont proposés, non par l'employeur, mais par des mutuelles, extérieures à l'entreprise, hors toute connotation morale et préoccupation directe de management de la performance, dans un souci essentiellement de prévention des risques et donc de réduction de l'enveloppe des prestations dues aux bénéficiaires.

Né aux Etats-Unis, selon des formes idiosyncrasiques à la société nord-américaine, le souci patronal d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée s'est pourtant, par la suite, manifesté dans tous les pays développés, avec évidemment des particularités propres à chacun, mais motivé, partout, par les mêmes raisons.

### **3.3 Les raisons de l'apparition de la préoccupation d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**

Fondamentalement de nature sociodémographique, liées aux profondes mutations structurelles et de mentalité qu'ont connues les sociétés occidentales depuis la deuxième moitié du vingtième siècle, les raisons de l'émergence de la problématique d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, sont également, plus directement, d'origine légale. En effet, les motivations du législateur en la matière relèvent largement de la volonté politique d'encadrer les mouvements sociétaux afin de préserver l'intérêt général. Mais, bien entendu, les initiatives patronales dans le domaine de la « work-life balance » n'auraient pas vu le jour si des considérations économiques fortes, confortées par un renouvellement des approches managériales, n'avaient convaincu les entreprises pionnières du profit qu'elles pourraient tirer de leur rôle actif à cet égard.

#### **3.3.1 Les raisons sociodémographiques**

Deux évolutions de fond ont marqué de leur empreinte les données de l'emploi depuis la fin de la seconde guerre mondiale : l'émancipation de la femme, avec toutes ses conséquences sur la féminisation du travail, mais aussi sur la structure de la famille et sur la natalité, c'est-à-dire sur la pyramide des âges, d'une part ; les mutations des attitudes individuelles et collectives quant au rôle du travail dans l'épanouissement de l'être, d'autre part.

Ces mouvements de fond ont encore été amplifiés par les progrès technologiques accomplis ces dernières années, notamment dans le domaine des transports et des communications, qui, par les souplesses pratiques qu'ils ont autorisées dans les relations de travail, ont largement contribué à redessiner la frontière entre vie professionnelle et vie privée.

##### **3.3.1.1 L'émancipation de la femme**

###### **3.3.1.1.1 La féminisation du travail**

Parallèlement à son émancipation politique à partir de 1944 (date du droit de vote accordé aux femmes en France), la femme s'est émancipée sur le plan économique et social en accédant largement au monde du travail depuis cinquante ans. « La croissance spectaculaire de l'activité féminine, qui remonte au début des années 1960, est une lame de fond que nul n'avait prévue à l'époque et que rien n'a arrêtée depuis lors, ni la pénurie d'emploi, ni la baisse de la croissance, ni la montée d'un chômage massif et structurel. » (Maruani M., 2005, citée par Chemin A., 2006)

Avec des nuances dues à divers facteurs (notamment le poids de l'église catholique), le mouvement est général, et s'observe ainsi, pour s'en tenir à ces deux pays, aux Etats-Unis comme en France. Le phénomène étant connu de tous, quelques chiffres suffisent pour en attester de l'ampleur. Ainsi, ces statistiques américaines sont-elles édifiantes : alors qu'en 1960 (point le plus bas de l'activité des femmes au XXe siècle après leur participation à l'effort de guerre, puis de reconstruction), les femmes représentaient 32 % de la force de travail, elles en constituaient 45 % en 1990, et devaient atteindre 65 % des nouveaux entrants sur le marché du travail en 2000 (Lambert S.J., 2003). De même, en France, en 50 ans, le nombre de femmes actives, passant de 40 % à 80 % (Sittler E., 2005).

Confrontés à cette véritable révolution dans l'entreprise, les employeurs, contraints ou incités par l'Etat, se devaient d'en tirer des conséquences quant à l'organisation, au rythme du travail, afin de tenir compte du double rôle joué de fait par la femme salariée, qui, mère de famille le plus souvent, cumule une activité professionnelle et une activité familiale et domestique. Double vie qui entraîne des disparités remarquables entre hommes et femmes du point de vue du rapport entre vie professionnelle et vie privée, qui ont conféré toute leur acuité à la problématique de « work-life balance », dont il n'est probablement pas exagéré de dire qu'elle est d'abord une problématique de travail féminin. A ce sujet, peut être utilement citée une enquête du groupe « division familiale du travail » du CNRS, qui a montré comment se conjuguent cinq temps dans la vie des individus. Il en résulte que, sur une journée théorique de 24 heures, les femmes font en moyenne 11 heures de travail dont 4 heures 20 de temps professionnel, 4 heures 30 de temps domestique et 2 heures 10 de temps parental ; il leur reste alors 13 heures pour le « hors travail » (moins de 4 heures pour le temps personnel et plus de 9 heures pour le temps physiologique). Les hommes, quant à eux, effectuent moins de 10 heures de travail dont 6 heures 30 de professionnel, 2 heures 10 de domestique et 1 heure de parental ; en revanche, il leur reste plus de 14 heures pour le « hors travail » (4 heures 30 de temps personnel et plus de 9 heures 30 de temps physiologique ; OFCE, juill. 2004).

Bien entendu, cet « équilibre dans le déséquilibre » se lézarde si tôt que, dans un couple, femme et homme, mère et père, chacun souhaite doubler sa vie de parent d'une carrière professionnelle ambitieuse. Ce phénomène récent de « couples à double carrière », double facteur avéré de conflits, à la fois entre la sphère du travail et celle de la famille, et entre les conjoints (voir Greenhaus J.H. et Kopelman R.E., 1981, cité par Greenhaus J.H. et Beutell N.J., 1985), suscite une aspiration à un rééquilibrage des rôles.

#### ***3.3.1.1.2 La redéfinition du rôle des pères***

Simultanément au mouvement de féminisation du travail, en raison tant de cette place nouvelle de la femme au sein du foyer que de l'évolution des mentalités, une certaine redistribution des rôles entre père et mère s'est accomplie (à propos de laquelle, voir, notamment, Badinter E., 1986). L'égalité ne se vérifie pas encore dans la répartition des charges familiales et domestiques (ce que confirme une enquête de l'INED, publiée le 12 septembre 2006, selon laquelle, notamment, 39 % des mères voient leur activité professionnelle modifiée par l'arrivée d'un enfant au foyer, contre seulement 6 % des pères : voir *Le Monde*, 13 sept. 2006, p. 12 [avec une interview de D. Méda] ; *Les Echos*, 13 sept. 2006, p. 4). Mais tel est indubitablement le sens de l'histoire, et chacun observe, dans son entourage, que, de plus en plus, pour s'en tenir à ce signe ostensible, les pères aussi accompagnent et, dans une moindre mesure, cherchent leurs enfants à la garderie, à l'école, n'hésitant pas, pour ce faire, à décaler leurs horaires de travail. Et c'est certainement cette dimension « masculine », cette demande de flexibilité désormais généralisée, puisque émanant des deux parents, et quelle que soit leur statut dans l'entreprise, qui a donné son ampleur au mouvement en faveur du rééquilibrage entre les deux versants de la vie, lui permettant de devenir une réalité sociale.

#### ***3.3.1.1.3 L'éclatement du modèle familial traditionnel***

Bien que d'autres facteurs entrent en ligne de compte à cet égard, cette évolution des mentalités n'est évidemment pas sans lien avec l'éclatement du modèle familial traditionnel auquel on assiste dans les pays occidentaux depuis quelques décennies. A la famille classique, patriarcale et stable, a succédé une famille beaucoup moins monolithique, éclatée, fréquemment monoparentale, ou recomposée. Evolution qu'a favorisée la loi française en libéralisant et déculpabilisant le divorce, en attribuant pleine autorité parentale à la mère comme au père, en légalisant des modes de garde plus souple (garde alternée, etc.), en particulier par les réformes du 11 juillet 1975 et du 26 mai 2004. Dans le même temps, la femme, précisément parce qu'elle travaillait gagnait une (relative) autonomie financière. Et la jurisprudence, de son côté, abondant dans le même sens, travaille à gommer les inégalités (en témoigne un récent arrêt de la Cour de cassation du juillet 2006, qui a ordonné le partage des prestations sociales en cas de garde alternée).

Cette recomposition de la famille induit des conséquences immédiates sur l'organisation du temps de travail des parents que, pas plus que le législateur (voir chapitre 3.3.2, page 34), l'employeur ne peut ignorer, l'attribution à un parent d'une garde alternée ou d'un droit de visite mettant à sa charge des obligations de disponibilité à l'égard de son enfant. Si un père se voit confier son enfant un mercredi sur deux, par exemple, pas question qu'il ne puisse se libérer de son travail ce jour-là.

#### **3.3.1.1.4 La dénatalité et ses conséquences sur la pyramide des âges**

Enfin, et ce n'est pas le moindre effet de l'émancipation de la femme, celle-ci est à l'origine (entre autres facteurs économiques) de la diminution de la natalité, caractéristique commune à toutes les sociétés post-industrielles, du reste relativement moins marquée en France (où, au contraire, l'on observe même un certain retour à la hausse des naissances ces dernières années ; voir Population et sociétés, n° 426, sept. 2006, [www.ined.fr/pop-etsoc/index.html](http://www.ined.fr/pop-etsoc/index.html)), probablement en raison d'une politique nataliste volontariste menée par tous les gouvernements depuis les années 60. Ce phénomène de dénatalité, concomitant au vieillissement de la population, fruit de l'augmentation du niveau de vie et des progrès de la médecine et de l'hygiène, constitue, on le sait, un des défis majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle. Il génère en cascade toute une série de conséquences structurelles très sérieuses sur la pyramide des âges et l'équilibre entre les générations. Pour s'en tenir à la sphère du travail, les entreprises se trouvent (et vont se trouver de plus en plus) de ce fait confrontées à une nouvelle réalité à double facette : une relative pénurie de main-d'œuvre qualifiée, d'une part, qui les oblige à faire des efforts d'attractivité si elles veulent recruter les meilleurs jeunes entrant sur le marché du travail, d'une part ; un accroissement de la proportion des seniors dans la population active en raison de l'augmentation de la durée de cotisation à l'assurance vieillesse, c'est-à-dire du relèvement de l'âge légal de départ à la retraite, qui les contraint à s'adapter à cette composante aux besoins et aspirations spécifiques de leur personnel (selon un rapport du CAE, la proportion des 50-64 ans, de 21 % en 2000, passerait à 25 % en 2050, les plus de 65 ans, de 16 % en 2000, à 30 % en 2050).

Ces évolutions démographiques se doublent d'une évolution plus psychologique, tenant à l'attitude globale des individus à l'égard du travail.

#### **3.3.1.2 La distanciation par rapport au travail**

##### **3.3.1.2.1 La baisse de la « valeur travail »**

Nombreux sont les travaux modernes qui ont cherché à théoriser, dans les années 80 et 90, afin d'en mieux comprendre les tenants et les aboutissants, ce phénomène de fond apparu, plus en Europe qu'aux Etats-Unis, comme une donnée incontournable au cours des Trente Glorieuses, période de prospérité sans précédent, que l'on peut dénommer : baisse de la valeur travail. Un important courant de pensée, représenté avec des nuances par plusieurs auteurs, évoque la fin des « sociétés fondées sur le travail », pour reprendre l'expression souvent citée de Jürgen Habermas (1985 et 1990, in Méda D., 2003). Bien sûr, cette opinion, au demeurant discutée, ne saurait nullement signifier, au sens littéral du terme, la « fin du travail », comme parfois on a pu – à tort – le faire dire à un auteur dont l'ouvrage était ainsi intitulé (Rifkin J., 1996 in Méda D., 2003). Mais, plus réalistement, ces théories, non sans un certain scepticisme quant à la possibilité de voir le travail libéré des contraintes économiques dans un contexte de capitalisme exacerbé, où l'obsession du profit laisse peu de place à l'utopie de l'épanouissement personnel des agents de production, tout en appelant de leurs vœux l'avènement d'un autre travail, plus convivial, plus communautaire, plus structurant, en viennent à prôner plutôt une logique de partage entre le temps de travail et le temps du « hors-travail », afin que ce dernier ouvre à l'individu d'autres champs d'identité, de liberté et de construction, dans toutes sortes d'activités personnelles, familiales, culturelles, sociales et politiques (Gorz A., 1991, cité par Méda D., 2003, p. 1547, spéc. p. 1552), quitte à regarder ces dernières comme d'autres formes de travail (travail de gestion, travail d'éducation, etc.), ce qui reviendrait, de manière très théorique, à penser la vie tout entière en termes de travail (sur cette théorie dite du « travail sans fin », et sa critique, voir Méda D., 2003, préc., spéc. p. 1553).



### **3.3.1.2.2 La méfiance accrue envers les entreprises**

Au-delà de la baisse générale de la « valeur travail », les réactions des entreprises face aux crises économiques qu'elles ont rencontrées depuis le premier choc pétrolier, au début des années 70, puis, plus récemment, face à la situation de concurrence effrénée dans le contexte de mondialisation, ont provoqué une méfiance accrue à leur endroit, notamment parmi les jeunes. Les vagues successives de plans sociaux, concernant parfois des sociétés emblématiques (par exemple des constructeurs automobiles), les fermetures de sites ou les délocalisations vers des pays à faible coût de main d'œuvre à fin d'améliorer la compétitivité, cependant que les entreprises fortement bénéficiaires paraissaient, aux yeux du public, se refuser à toute politique de partage des profits, autant d'événements qui ont justifié la méfiance envers l'entreprise par une jeunesse fortement désabusée par le taux élevé de chômage la frappant, mais aussi, fréquemment, dans les catégories sociales moins favorisées, par le licenciement économique de leurs parents au terme d'années de travail dévoué. Plus qu'ailleurs, peut-être, le phénomène est sensible en France, comme en témoigne, entre autres, la récurrence d'un vote protestataire significatif des jeunes, même diplômés, au profit des partis politiques prônant la rupture avec le capitalisme (voir Référendum : le Non des classes actives, des classes populaires et moyennes, et de gauche, [www.ipsos.fr](http://www.ipsos.fr)).

D'autres facteurs expliquent l'attitude de cette génération née entre 1965 et 1985, souvent appelée « génération X », oscillant entre scepticisme et hédonisme, qui ne dispose plus des repères rassurant que connaissaient leurs aînés. Leur monde est celui qu'a laissé l'écroulement des grandes idéologies politiques, celui de la remise en cause de certitudes qui semblaient acquises, telle la croyance dans le progrès, celui du terrorisme aveugle, et autres réalités peu propices à l'optimisme béat.

En résulte une inversion des valeurs morales, ces jeunes comptant surtout sur eux-mêmes pour réussir dans leur vie, réussite qui, comme nous l'avons déjà dit, ne se mesure pas à la seule aune de la réussite professionnelle, là où leurs parents, beaucoup plus confiants vis-à-vis de leur employeur, mettaient en avant des valeurs, aujourd'hui quelque peu surannées, de loyauté, de respect de la hiérarchie, d'épanouissement par la réussite professionnelle (voir Mobiliser et fidéliser les jeunes générations, Managérisme synthèse, n° 145a, p. 5 ; voir, plus généralement, pour une analyse du discours de management des années 90, sur la question de la mobilisation des cadres, compte tenu de l'évolution de leurs valeurs, Boltanski L. et Chiapello E. 2003, p. 100 s.). Parler ici de « conflit générationnel » n'est pas exagéré.

Plus concrètement, cette mentalité engendre une propension à l'opportunisme en termes d'emploi, à la mobilité, à une attitude, qu'on a pu qualifier de culture de la « transaction », le salarié n'entendant pas « donner » plus à son entreprise que le travail pour lequel il est payé, bref « je travaille en échange de mon salaire » (voir, notamment, Vassal O., 2005).

Cette description clinique de l'attitude des jeunes face au travail montre l'étendue des efforts que doivent fournir les entreprises désireuses de restaurer auprès de cette génération leur blason, en particulier sur le plan du respect de leur vie privée. Dans cette quête des entreprises d'un nouvel équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'avènement de technologies révolutionnaires, dans le domaine surtout de la communication, aura joué le rôle de facilitateur, permettant (sans jeu de mots) de déconnecter les notions de présence du salarié et de travail.

### **3.3.1.3 Le rôle facilitateur des nouvelles technologies**

#### **3.3.1.3.1 L'amélioration des moyens de transport**

La mise en circulation, depuis les années 80, et désormais en direction de trois des axes cardinaux de l'hexagone, de liaisons ferroviaires à très grande vitesse (les TGV) n'a pas seulement eu pour effet de désenclaver plusieurs régions françaises. Dans le domaine, qui nous intéresse ici, elle a aussi joué un rôle essentiel dans l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de bien des salariés français, auxquels elle a offert des facilités de mobilité inimaginables une décennie auparavant. Ainsi, par exemple, désormais, est-il possible, pour un provincial, résidant en région lyonnaise ou en Bretagne,

de travailler dans le bassin parisien sans devoir nécessairement y entraîner toute sa famille avec la dégradation des conditions de vie à moyens financiers constants que l'on connaît. Il lui sera loisible, selon le cas, de faire le trajet tous les jours, ou, comme cela se pratique souvent, trois ou quatre jours par semaine, dans le cadre d'un aménagement du temps de travail sous forme de temps partiel ou de travail partiellement à domicile. Certes, la réduction de la durée légale du travail hebdomadaire à 35 heures en 1998 a donné une nouvelle impulsion à ce type de modalités. Les employeurs, conscients de la satisfaction qu'ils procurent au salarié en y consentant mais aussi des économies qui en résultent (notamment du fait de la moindre occupation, permettant de réduire les surfaces de bureau), sont très largement favorables à ces souplesses, qui prennent d'ailleurs fréquemment en charge, de façon négociée, tout ou partie des frais de transport.

### **3.3.1.3.2 La révolution internet**

L'apport de la généralisation d'internet et des communications d'entreprises par le web est encore plus fondamental. Avec l'avènement d'internet, le salarié peut physiquement être absent du site de l'entreprise tout en travaillant pour celle-ci, et pas en tant que prestataire de services. Dans certaines activités, le télétravail a ainsi connu un remarquable essor permettant, là aussi, en fonction des situations, des solutions de travail à domicile, partiel ou total. Sans doute faut-il souligner cette évidence : peu de mesures, si sophistiquées et coûteuses fussent-elles, n'ont certainement un impact si radical sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (à ce sujet, il est d'ailleurs intéressant de relever la protection que la Cour de cassation accorde au salarié travaillant à domicile, un arrêt de la Chambre sociale du 31 mai 2006 ayant jugé que cette modalité de travail constituait une « organisation contractuelle » du travail rendant la clause de mobilité inopérante, dans l'hypothèse d'un employeur qui voulait imposer à une mère de famille de revenir travailler au siège social : Dalloz 2006, Inf. Rap. p. 1634).

Bien entendu, neutre en soi comme tout moyen technique, l'internet ne vaut que par l'usage que l'on en fait. Dans d'autres cas de figure, il peut se révéler aussi un instrument intrusif, propre à déstabiliser le salarié, en ce que, en le maintenant virtuellement en contact permanent avec son entreprise (avec ses collaborateurs, ses supérieurs, ses clients), il abolit potentiellement toute frontière entre travail et « hors travail » ; voir Noirfalisse A., 2006 ; Leroy E., 2004). Et le risque s'est accru avec l'arrivée de la technologie d'internet mobile (type « BlackBerry » ; à ce sujet, une étude intéressante, réalisée par Ipsos Reid, confirme que les usagers de BlackBerry utilisent ce dernier, à des fins professionnelles, en moyenne 47 minutes par jour, pris sur le temps personnel : voir Fenech S., 2005 ; voir aussi Aubert V., 2006).

Les raisons sociologiques à l'origine de l'intérêt porté par les chefs d'entreprise à l'harmonie globale de la vie de ses collaborateurs sont donc, on l'a vu, de nature diverse. A elles seules, elles suffisent à justifier cette prise de conscience patronale. Le mouvement n'aurait toutefois pas connu la même ampleur sans l'intervention du législateur mû par des considérations d'intérêt général tenant notamment à l'instauration d'un cadre normatif s'imposant à tous.

## **3.3.2 Les raisons légales**

Précisément parce qu'elle correspond à une aspiration croissante des individus, la préoccupation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est partagée par les pouvoirs publics. Et, dans tous les pays avancés, plus ou moins selon le degré d'interventionnisme de l'Etat dans les rouages de l'économie, le législateur s'est saisi de cette question. Ce qui se comprend facilement, en raison des enjeux économiques en cause, certes, mais aussi, comme nous le verrons, de ses rapports étroits avec un certain nombre de grands principes républicains, qu'il incombe à l'Etat de rendre effectifs, tels que l'égalité des citoyens ou encore le droit au travail, voire le respect de la vie privée. Les interventions législatives présentent des formes diverses et, naturellement, bien des différences dans les modalités selon les pays. L'objet de cette étude ne saurait être d'en établir une typologie exhaustive, ni d'entrer dans le détail de chacune des législations, pas même des plus significatives. Il s'agit, pour nous, de montrer les grandes orientations, les lignes directrices communes qui se retrouvent dans la plupart d'entre-elles, et qu'il est donc possible de sérier (voir Todd S., 2004). Sans négliger, bien sûr, de

regarder au-delà de nos frontières, nous axerons surtout les exemples sur les réglementations françaises.

En guise de remarque préliminaire, il semble intéressant d'observer que, bien que ses intentions soient souvent inspirées par cette finalité, le législateur n'a quasiment jamais tendu à légiférer directement dans le domaine de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Aucune loi française ne porte un intitulé se rapportant explicitement à cet objectif. Ce qui n'est sans doute pas un hasard : le législateur, lorsqu'il aborde ce domaine, le fait, nous l'avons déjà dit, en considération d'objectifs plus larges, peut-être plus fondamentaux à ses yeux, qui recourent partiellement celui-ci : la protection de la famille, de la santé, l'égalité des citoyens. Il convient encore de noter que les interventions législatives visant les entreprises peuvent prendre la forme d'une incitation aussi bien que d'une obligation mise à leur charge. La première forme, plus discrète, et bien entendu mieux appréciée du patronat, n'est pas à négliger. Ainsi, l'Etat favorise-t-il efficacement la création de crèches d'entreprises par l'instrument de la fiscalité, des crédits d'impôts s'ajoutant aux subventions : aboutissant à une prise en charge de 80 % du prix d'installation et à un solde du coût de fonctionnement de 200 à 350 euros par place et par mois pour l'entreprise (voir Morlas E., 2005 ; Carre E., 2006 et chapitre 3.4.1.2.1, page 48). Mais, quand on évoque les raisons légales qui ont poussé les employeurs à tenir compte du versant privé de la vie de leurs salariés, c'est bien entendu essentiellement aux dispositions normatives que l'on songe, en ce que, pour la plupart, d'un point de vue historique, avant d'être acceptées par les entreprises, qui savent toujours s'adapter et tirer parti dans leur gestion des ressources humaines des données réglementaires, elles ont été imposées par l'Etat au nom d'impératifs politiques et sociaux supérieurs. Ce sont ces dispositions, fortement contraignantes pour les entreprises, tant par leur rigidité souvent (notamment en matière de durée du travail) que par les sanctions, civiles voire pénales, dont elles sont assorties, que nous allons présenter.

Ces mesures peuvent être regroupées selon trois catégories répondant à autant de soucis ayant justifié l'immixtion des pouvoirs publics dans les rapports de travail, et ayant conduit les entreprises à jouer le jeu de l'équilibre vie professionnelle - vie privée : les mesures d'allègement des rythmes de travail, les mesures protectrices de la santé des salariés, les mesures favorisant l'emploi des femmes et des personnes handicapées.

### **3.3.2.1 Les mesures d'allègement des rythmes de travail**

Le vocable générique de « rythmes de travail » recouvre, en fait, trois questions distinctes, quoique complémentaires : la réduction de la durée du travail, l'octroi de congés pour événements familiaux ou motifs personnels, la flexibilité du travail. Toutes ces mesures ont ceci de commun qu'elles sont générales, bénéficiant a priori à tous les salariés (sous réserve, bien sûr, des congés de maternité ou de paternité). Il s'agit de mesures, en quelque sorte négatives, obligeant l'employeur à « libérer » son salarié, homme ou femme, qui tendent à faciliter la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle, à la différence des mesures spéciales, de nature positive, obligeant l'employeur à fournir un effort compensatoire particulier, de rattrapage, pour favoriser le travail de catégories de travailleurs défavorisés.

#### **3.3.2.1.1 La réduction de la durée du travail**

L'exemple français, bien connu, est topique de l'évolution de la démarche législative. En la matière, les grandes lois qui ont jalonné l'histoire du droit du travail présentaient un but social exclusif avoué. Il en allait ainsi de l'institution du repos hebdomadaire en 1906, de l'instauration de la semaine de 40 heures et des congés payés en 1936, du passage aux 39 heures en 1982. Plus ambiguë était l'ambition des très controversées « lois Aubry », des 13 juin 1998 et 19 janvier 2000, qui ont introduit la semaine de 35 heures. Celles-ci, en effet, visaient d'abord à répondre au déséquilibre structurel entre l'offre et la demande de travail, faisant le pari que la réduction du temps de travail, accompagnée d'une aide aux entreprises procédant à des embauches en contrepartie, entraînerait la création massive d'emplois. Avec le recul, un constat s'impose : le succès des 35 heures est moins à chercher du côté de la réduction du chômage que de la liberté apportée aux salariés, dont les fameux « jours de récupération du temps de travail » (JRTT) ont contribué, notamment par leur souplesse d'usage, à rééquilibrer les

rapports entre travail et « hors travail ». Encore cette affirmation mériterait-elle d'être nuancée, la flexibilité imposée aux salariés dans certaines branches, à l'occasion de l'annualisation de la durée du travail dans le cadre de cette législation, ayant parfois produit des effets perturbateurs (voir Fagnani J. et Letablier M.T., 2003 et aussi Alis D. et Dumas M., 2005).

Pour les directions des ressources humaines, au départ déstabilisées par cette petite révolution dans l'entreprise, la gestion de ces temps de repos légalement imposés dans leur principe, mais aux modalités d'application variables et élastiques, est devenue un élément important de la politique RH, à côté d'autres tâches, plus classiques, telles que la gestion prévisionnelle des congés pour événements familiaux dont la liste ne cesse de croître en France.

### ***3.3.2.1.2 L'octroi de congés pour événements familiaux ou motifs personnels***

Au sens large, les congés pour événements familiaux recouvrent tous les congés (non payés par l'employeur) octroyés par le législateur au salarié afin qu'il puisse profiter de sa vie familiale, répondre à ses obligations familiales, tout simplement s'occuper des siens, sans devoir, pour cela, choisir entre son emploi et sa famille, sans devoir amputer ses congés payés lorsque survient un événement particulier et fort de la vie familiale, et sans encourir de sanction. Il s'agit là des mesures protectrices emblématiques de conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Elles ne constituent, évidemment, jamais, qu'un minimum légal, les conventions collectives et accords d'entreprises pouvant toujours se montrer plus généreux. Il convient de distinguer entre les congés impératifs pour l'employeur, et les congés facultatifs, pouvant faire l'objet d'un refus motivé.

Certains congés, traditionnels, conditionnent si fondamentalement l'existence même d'une vie familiale pour les salariés que toutes les législations modernes le connaissent depuis longtemps. C'est bien sûr le cas du congé de maternité, plus ou moins longs selon les pays. D'autres encore paraissent aujourd'hui presque aller de soi. Ainsi, pour s'en tenir au code du travail français, les congés pour événements familiaux, au sens strict, que prévoit l'article L. 226-1, notamment à l'occasion du mariage du salarié (ou d'un de ses enfants), d'une naissance (ou de l'arrivée au foyer d'un enfant), d'un décès dans l'entourage. Dans le même ordre d'idées, plus récemment, a été accordé un congé (de trois à cinq jours maximum par an) pour cause de maladie ou d'accident d'un enfant. Et, plus novateur encore, une loi du 21 août 2003 a institué un congé de solidarité familiale ouvert lorsqu'un ascendant ou un descendant du salarié, partageant son domicile, souffre « d'une pathologie mettant en jeu le pronostic vital ». On peut citer aussi, sans insister, le congé d'adoption, le congé parental d'éducation, le congé de paternité (de onze jours à dix huit jours, datant d'une loi du 21 décembre 2001 ; ce congé a été utilisé par plus de 330 000 pères en 2002, pour sa première année, soit près de deux tiers des salariés concernés du secteur privé : rapport Courtial E., 2005) ; notons encore qu'un récent rapport de l'IGAS préconise un fractionnement obligatoire du congé parental entre le père et la mère (rapport n° 2006-097, juill. 2006). Parce qu'ils procèdent d'un besoin touchant au plus intime de la vie familiale, tous ces congés s'imposent à l'employeur, qui a l'obligation, à l'issue du congé, de proposer au salarié de retour un emploi similaire s'il ne peut retrouver celui qu'il a quitté. Notons, à propos du congé de maternité ou d'adoption, que, dans le but, d'améliorer encore l'effectivité de ce droit, la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes accorde aux entreprises de moins de cinquante salariés une aide financière de l'État, dès lors qu'elles embauchent pour remplacer un ou plusieurs salariés absents (art. 10, devenu l'art. L. 122-25-2-1 c. trav.).

Mais le législateur français a cherché à aller plus loin en instaurant des congés ne répondant pas à des besoins vitaux de la vie de famille, mais concrétisant l'idée selon laquelle l'épanouissement du salarié suppose que l'entreprise lui laisse la liberté de mettre en œuvre des projets personnels à côté de son travail. Seulement, la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle supposant également une hiérarchisation des intérêts économiques de l'entreprise et de l'intérêt personnel du salarié (ou/et de l'intérêt général que la cause de son congé vise à favoriser), c'est-à-dire un choix politique, ces congés présentent la particularité de permettre à l'employeur, à condition de motiver sa réponse, selon des modalités différentes selon le cas, de différer ou de refuser la demande. Ces congés visent, notamment, à permettre au salarié de dispenser un enseignement technologique ou professionnel, de représenter une association ou une mutuelle, de participer à une mission de solidarité internationale. Il convient

d'y ajouter le droit au congé sabbatique, que le salarié utilise par définition selon son bon vouloir, susceptible, désormais (depuis la loi du 31 mars 2005 réformant l'organisation du temps de travail dans l'entreprise), d'être indemnisé dans le cadre d'un compte épargne-temps.

Par leur caractère facultatif, tous ces congés offrent à l'entreprise des marges de manœuvre, légalement encadrées, qu'elles peuvent utiliser dans une perspective de politique volontariste de « work-life balance », au même titre que d'autres instruments prévus par la loi, tel le recours au travail partiel. L'attitude de l'entreprise est, en effet, déterminante car, au-delà des congés pour raison familiale ou personnelle de première nécessité, il n'est pas rare que les salariés hésitent à prendre l'initiative d'une demande de congé ou d'activité à temps partiel, de crainte, non seulement qu'elle soit refusée, mais aussi que, acceptée ou refusée, elle le discrédite, la culture du travail (le « présentisme »), surtout en France, et parmi le personnel d'encadrement, assimilant encore fréquemment l'addiction au travail à de la motivation professionnelle.

### **3.3.2.1.3 La flexibilité du travail**

Souvent subie, et alors peu propice à l'harmonie de la vie du salarié parent, la flexibilité peut aussi devenir, pour ce dernier, un droit que lui ouvre la loi, dans des conditions précisément définies, dans le dessein, à l'instar des dispositions relatives à la durée du travail ou aux congés pour événements familiaux, de lui permettre de continuer à travailler tout en trouvant le temps d'élever ses enfants.

Plusieurs législations font ainsi bénéficier les père et mère d'un véritable droit au travail partiel (notamment le Royaume-Uni, depuis 2003, au bénéfice des parents de jeunes enfants ou d'enfants handicapés ; voir Todd S., 2004, p. 23). En France, il s'agit d'une option de souplesse alternative prévue dans les hypothèses évoquées ci-dessus ouvrant droit au congé de solidarité familiale ou au congé parental. Et, depuis une loi récente du 11 février 2005, étendue à l'accompagnement d'enfants handicapés (voir chapitre 3.3.2.3, page 40).

### **3.3.2.2 Les mesures protectrices de la santé des salariés**

Comment la législation protectrice de la santé des salariés a-t-elle pesé sur les initiatives patronales en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? La portée de la question doit être bien cernée. Il ne s'agit pas ici d'analyser en quoi la loi met à la charge de l'entreprise des obligations en matière de santé et de sécurité des salariés. Ce qui reviendrait à étudier la responsabilité de l'employeur en matière de maladie et d'accident du travail, étant bien entendu que les conditions de travail peuvent nuire à la santé physique et mentale du salarié, et rejaillir par conséquent sur la vie privée de celui-ci (d'où l'attention portée par certaines sociétés au stress de leurs collaborateurs, phénomène insidieux nuisant aussi à la performance professionnelle ; voir chapitre 3.3.3.1.1, page 41). A ce sujet, on se bornera à signaler que, précisément, depuis une loi du 17 janvier 2002, la mission de protection du chef d'entreprise concerne la santé mentale autant que la santé physique des salariés. Mais, de façon beaucoup plus étroite, il convient de se demander quelles dispositions obligent, directement ou indirectement, l'employeur à tenir compte, voire à se préoccuper, de la santé de ses salariés atteints, par hypothèse, d'une affection n'ayant pas de rapport avéré avec l'activité professionnelle, et ressortissant, donc, à la sphère privée.

En la matière, pour s'en tenir à la France, les interventions législatives en faveur des malades font apparaître une gradation. Selon un ordre apparemment décroissant, à la fois, de conviction dans sa mission et dans celle de l'employeur, le législateur a fermement posé des interdictions, volontairement prévu des facilités de soins, mais s'est abstenu de confier à l'entreprise un rôle actif dans la prise en charge d'une affection.

Ainsi, pour commencer, le principe de non-discrimination à l'embauche ou en cours de relation contractuelle est-il aussi nettement posé par l'article L. 122-45 du code du travail s'agissant de l'état de santé ou d'un handicap que, par exemple, du sexe, des mœurs, de l'orientation sexuelle ou encore de la situation de famille.

Ensuite, depuis une loi du 19 janvier 2000, le salarié atteint d'une maladie grave bénéficie d'autorisation d'absence pour suivre les traitements médicaux rendus nécessaires par son état de santé (art. L. 122-24-5).

Enfin, comme on vient de le dire, aucune disposition n'associe expressément l'entreprise à la prise en charge d'une affection. Autant dire qu'en France les employeurs ne sont guère incités à mettre en œuvre des programmes d'assistance aux employés sur le modèle des « employee assistance programs » (EAP) américains (voir chapitres 2.1.1, page 12 et 3.1, page 27).

Il est toutefois possible de s'interroger sur une éventuelle évolution dans ce domaine qui serait justement le fruit indirect de la loi et de la jurisprudence. L'interrogation peut naître, notamment, d'une récente décision de la Cour de cassation à propos de l'interdiction de fumer dans les entreprises.

Rappelons la règle en matière de lutte contre le tabagisme. Pas question pour l'employeur de sanctionner ou de prendre quelque mesure discriminatoire, qui tomberait certainement sous le coup de l'article L. 122-45. En revanche, la loi Evin de 1991 (désormais codifiée au code de la santé publique) lui fait obligation de faire respecter l'interdiction de fumer dans les bureaux à usage collectif. Et, comme l'a jugé la Chambre sociale, il est tenu, à cet égard, d'une obligation de sécurité de résultat vis-à-vis de ses salariés (Cass. soc., 29 juin 2005, D. 2005, Jur. p. 2565, note A. Bujada). Aussi, s'il entend déroger à l'interdiction générale de fumer dans les lieux de travail collectifs, fermés et couverts, doit-il élaborer un plan d'organisation ou d'aménagement destiné à assurer la protection des non-fumeurs. Or, il s'agit là d'une contrainte lourde, si bien qu'en pratique la loi reste souvent lettre morte, d'autant plus que fumer procède d'une dépendance physique. Mais, d'un autre côté, cette audacieuse solution jurisprudentielle met l'accent sur les ravages du tabagisme passif dans l'entreprise (plus d'un million de personnes étaient, en 2001, exposées plus de 75 % de leur temps de travail à une fumée ambiante aggravant les risques mortifères, invalidants et, par voie de conséquence, l'absentéisme dû aux pathologies induites par ces conditions de travail : voir le rapport sous la dir. du Dr. Dautzenberg 2001). Par conséquent, l'employeur ne manque pas de raison de chercher à éliminer les fumeurs. Or, il ne peut en faire une condition négative de recrutement, du fait, là aussi, du principe de non-discrimination (à cet égard, semble inimaginable en France la validation d'une pratique de refus d'embauche des fumeurs, telle que vient d'en approuver une pour l'Irlande la Commission européenne le 6 août dernier : V. Communiqué de presse du 9 août). Dès lors, les entreprises pourraient, malgré tout, trouver là une situation les convaincant, en rupture avec les pratiques culturelles hexagonales, de tenter de proposer à leurs salariés fumeurs des programmes (facultatifs) d'aide pour arrêter de fumer.

Cette jurisprudence a ultérieurement été étendue au harcèlement moral. En ce domaine, pareillement, la Cour de cassation (Cass. soc., 21 juin 2006, D. 2006, IR p. 1770) a considéré que l'employeur, étant tenu envers ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, répondait, sur ce plan, des agissements de ses préposés (les supérieurs hiérarchiques). Ce qui, là encore, dans l'hypothèse (peut-être d'école, mais pas forcément : voir, pour un exemple vécu, Angel P. et alii, 2005, p. 144), où des managers, pour des raisons étrangères à leur activité professionnelle, révéleraient des propensions à se livrer à des actes susceptibles de constituer des comportements de harcèlement moral (au sens de la loi du 17 janvier 2002), pourrait inciter les entreprises à leur suggérer de se faire assister pour trouver une solution à leur problème (voir aussi sur cette question du « management par le stress » et du harcèlement moral, le tout récent témoignage d'un médecin du travail dans la grande distribution : Ramaut D., 2006). Notons d'ailleurs à ce propos, qu'au Royaume-Uni la jurisprudence considère le PAE comme un outil de prévention du harcèlement.

On le voit à travers ces incidences très marginales des interventions législatives, la loi ne pousse guère les entreprises à s'immiscer dans la vie privée des salariés pour remédier à des problèmes personnels de santé physique ou morale, ou d'addiction. Plus décidé paraît, ces dernières années, du moins de prime abord, le législateur s'agissant de promouvoir l'emploi des femmes et des personnes handicapées.

### 3.3.2.3 Les mesures favorisant l'emploi des femmes et des personnes handicapées

Historiquement, comme nous l'avons vu, les femmes ont bénéficié de mesures de protection et de non-discrimination visant à leur permettre de concilier, pour l'essentiel, leur vie professionnelle et leur vie de famille. Ces mesures demeurent toutefois insuffisantes, à deux égards principalement : en ce que, purement « défensives », elles n'incitent nullement à l'embauche des femmes (voire qu'elles peuvent avoir un effet dissuasif par le statut protecteur qu'elles accordent aux femmes enceintes en poste), et qu'elles ne prévoient pas de mécanisme efficace tendant, au-delà de l'égalité professionnelle de principe, à l'égalité salariale. C'est à cette lacune que la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes a cherché à remédier, après déjà que, un an auparavant, la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 avait pris quelques (timides) dispositions de promotion de l'égalité professionnelle. De manière beaucoup plus marginale, la même philosophie a animé la loi du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Tous ces textes-cadres, porteurs de mesures éclectiques, posent, du point de vue des entreprises, de nouvelles obligations, modérément contraignantes, visant à leur faire prendre en compte les particularités, causées par leur vie privée, de l'activité professionnelle de certaines catégories de salariés afin de les traiter comme les autres salariés, autrement les hommes valides. L'idée qui se lit en filigrane serait de mettre à la charge des entreprises une part de l'objectif d'égalité effective des citoyens. Cette mission de responsabilité sociale se heurte toutefois à la crainte de nuire à la compétitivité des entreprises française par une augmentation de leurs charges.

#### 3.3.2.3.1 Mesures favorisant l'emploi des femmes

La démarche du législateur français témoigne de la volonté partagée par tous les gouvernements européens, d'ailleurs prônée par l'Union européenne. Notons à ce sujet la publication, toute récente, de la directive (n°2006/54/CE) du Parlement et du Conseil du 5 juillet 2006, relative à la mise en oeuvre de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail (Journal Officiel de l'Union Européenne du 26 juillet 2006), qui rassemble en un seul texte, les principales dispositions, partiellement modifiées, existant dans ce domaine de la législation européenne, ainsi que certains éléments nouveaux découlant de la jurisprudence de la Cour de justice des Communautés européennes. Cette refonte vise précisément à garantir la mise en oeuvre du principe d'égalité entre les hommes et les femmes, en instituant diverses dispositions concernant l'accès à l'emploi (et à la promotion), la formation professionnelle, les conditions de travail, y compris les rémunérations, et les régimes professionnels de sécurité sociale. Les États membres de l'UE ont jusqu'au 15 août 2008 pour transposer cette directive dans leur législation nationale. A défaut, ils doivent veiller, d'ici à cette date, à ce que les partenaires sociaux introduisent les dispositions requises par voie d'accord. Par ailleurs, la Commission a publié, pour la période 2006-2010, une feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes, qui contient un volet relatif à la conciliation de la vie privée et professionnelle.

Les apports, à cet égard, de la loi Borloo de programmation pour la cohésion sociale sont presque de l'ordre du symbolique, qui se limitent à reconnaître à la femme qui reprend son activité à l'issue d'un congé de maternité ou d'un congé parental un droit à un entretien avec son employeur en vue de son orientation professionnelle. Mesure qui sera complétée, symétriquement, par la loi du 23 mars 2006 prévoyant, avant le départ en congé parental, un autre entretien destiné à évoquer avec le salarié les modalités lui permettant de maintenir le contact avec l'entreprise et de recueillir ses souhaits d'évolution professionnelle.

Plus volontariste, comme l'indique son intitulé, cette loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes a tenté de s'attaquer à la réduction des écarts de rémunération. L'enjeu est de taille. Selon la commission des droits de la femme du Parlement européen, les écarts de rémunération s'élèvent à 27 % au sein de l'Union européenne. En France, on observe que l'écart salarial moyen entre les hommes et les femmes est de près de 25 %. Même si le rattrapage est indéniable depuis les années soixante - les écarts de rémunération étaient alors supérieurs à 50 % -, il

est moins sensible depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. Or, les éléments objectifs qui pouvaient jusqu'à présent « justifier » ces inégalités ont disparu : les femmes sont désormais devenues plus diplômées, globalement, que les hommes et ont, comme ces derniers, des trajectoires professionnelles continues. Une fois neutralisés les effets d'âge, de formation, de métier et d'évolution de carrière, il reste une différence de 15 % inexplicable hormis par des effets de discrimination (Sittler E., 2005).

Au-delà des intentions politiques affichées, les mesures concrètes apparaissent cependant craintives. Une seule obligation véritablement nouvelle en résulte pour les employeurs : l'obligation dite de « rattrapage salariale », en vertu de laquelle les salariés (hommes ou femmes, du reste) de retour de leur congé de maternité ou d'adoption doivent bénéficier des mêmes augmentations salariales que celles accordées à leur collègues durant leur absence.

Quant à la suppression des écarts de rémunération, la loi renvoie aux négociations obligatoires au niveau des branches et des entreprises, leur assignant la finalité d'avoir gommé ces écarts avant le 31 décembre 2010. Objectif purement incitatif, que l'Etat n'a évidemment pas les moyens de garantir ni de sanctionner.

Le caractère incantatoire de la loi est plus marqué encore, s'agissant de l'emploi des personnes handicapées.

### ***3.3.2.3.2 Mesures favorisant l'emploi des personnes handicapées***

Pareillement, la loi du 11 février 2005, visant à promouvoir pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées, longue de plus de 100 articles, se présente sous la forme d'un catalogue de dispositions diverses. Le principe de non-discrimination y est affirmé. Mais les obligations positives mises à la charge des entreprises sont limitées. On en dénombre principalement deux (qui viennent s'ajouter à l'obligation, remontant à 1987, faite aux employeurs de plus de 20 salariés, d'employer au moins 6 % de travailleurs handicapés, cette obligation d'emploi pouvant toutefois partiellement être exécutée par des mesures équivalentes légalement énumérées).

D'abord, l'obligation, afin de garantir le respect du principe d'égalité de traitement à l'égard des travailleurs handicapés, de prendre, en fonction des besoins dans une situation concrète, les mesures appropriées pour permettre à ces travailleurs « d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification, de l'exercer ou d'y progresser ou pour qu'une formation adaptée à leurs besoins leur soit dispensée ». Avec ce tempérament, toutefois, nécessaire mais qui en minore beaucoup la portée (si ce n'est qu'elle ouvre la porte à un contrôle judiciaire de cette obligation de moyens) « que les charges consécutives à la mise en œuvre de ces mesures ne soient pas disproportionnées, compte tenu des aides qui peuvent compenser en tout ou partie les dépenses supportées à ce titre par l'employeur » (article L. 323-9 du code du travail).

Ensuite, une mesure de flexibilité : le droit, pour les salariés handicapés, de bénéficier, à leur demande, d'aménagements d'horaires individualisés propres à faciliter leur accès à l'emploi, leur exercice professionnel ou le maintien dans leur emploi. Et son corollaire, pour les aidants familiaux et les proches de la personne handicapée, qui bénéficient dans les mêmes conditions d'aménagements d'horaires individualisés propres à faciliter l'accompagnement de cette personne handicapée.

La timidité de ces contraintes légales est logique, et se passe presque de commentaires. Comment, dans une économie de marché ouverte, dans un pays évoluant progressivement vers un modèle libéral, imaginer que c'est la loi toute-puissante qui poussera les entreprises à intégrer dans leur politique de ressources humaines la nécessité d'une harmonie entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés ? En vérité, ce sont les raisons économiques, qui ne manquent pas, qui apparaissent décisives dans la prise de conscience récente des entreprises de l'intérêt qu'elles ont à déployer des efforts en cette direction.



### 3.3.3 Les raisons économiques

Par raisons économiques, il faut ici entendre l'ensemble des motivations patronales tirées du souci premier de toute entreprise à but lucratif de réaliser des économies et d'augmenter ses bénéfices. La prise de conscience est relativement récente. Désormais cependant la plupart des entreprises d'une certaine dimension ont compris que, non seulement, compte tenu des évolutions sociologiques et légales que nous avons étudiées, il n'était plus raisonnable d'ignorer les aspirations des salariés à se ménager une vie privée à côté de leur activité professionnelle, mais aussi qu'il pouvait leur être financièrement profitable de mener une politique résolument volontariste afin que leurs collaborateurs puissent concilier au mieux travail et « hors travail ».

L'efficacité d'une telle attitude patronale n'est plus douteuse. Elle peut être directe, quand les mesures de « work-life balance » aboutissent à réduire les coûts de fonctionnement, ou indirecte lorsque ces mesures visent à accroître l'attractivité de l'entreprise. Et, plus encore, il est démontré que les sociétés qui ont mis en œuvre une telle politique voient leurs performances s'améliorer.

#### 3.3.3.1 Réduire les coûts

##### 3.3.3.1.1 Coûts de l'absentéisme

Traditionnellement, sous la pression de la loi et de la jurisprudence, les employeurs se sont concentrés sur la prévention des atteintes directes à la santé des travailleurs (voir Grosjean V., 2003). Une évolution tenant aux conditions de travail tant qu'aux conditions de vie de leurs salariés, a conduit les entreprises à s'intéresser également aux différents facteurs, de la vie professionnelle comme de la vie privée, affectant de façon plus insidieuse la santé physique et morale de leurs collaborateurs. Autrement, elles ont réalisé combien le phénomène moderne du stress affectait les salariés et nuisait à leur rentabilité.

Plus largement, c'est l'ensemble de la collectivité qui en supporte le coût. Selon une étude de la Commission européenne « emploi et affaires sociales », de juillet 2002, « le stress lié au travail entraînerait un préjudice d'au moins 20 milliards d'euros par an en temps de travail perdu et en coût de santé » (citée par Angel P. et alii, p. 41). Si le dommage peut se mesurer dans sa manifestation la plus extrême – l'absence, pour cause de maladie réelle ou prétextée, ou pour cause d'accident du travail -, il convient de garder à l'esprit que d'autres effets, plus pervers, sont fortement préjudiciables : perte de la motivation, détérioration de la qualité et de la productivité, conflits, dégradation du climat social, rotation élevée du personnel. Mais le véritable problème est l'absentéisme, le stress représentant le deuxième motif d'absence au travail (37 %, selon des statistiques américaines : Wilkinson A. 2006, p. 12).

Les causes professionnelles de stress sont aujourd'hui bien identifiées. Pour beaucoup, elles découlent de l'intensification du travail, elle-même fruit de la recherche continue de meilleure productivité dans un contexte de globalisation confrontant les sociétés occidentales à des concurrents de pays à faible coût de main-d'œuvre. En réalité, le stress professionnel est favorisé par de multiples facteurs conjugués : les mesures de réduction des coûts, et donc des effectifs, certes (qui entraîne une surcharge de travail et un sentiment d'insécurité de l'emploi), les difficultés liées à l'introduction de nouvelles technologies, le climat d'entreprise, les restructurations (notamment consécutives à des fusions-acquisitions), les méthodes modernes de management (voir, notamment, MacBride-King J.L. 2005, p. 2 ; Cartwright S. et Cooper C., 1996 in Angel P., 2005 ; pour d'autres chiffres concernant la France, voir le dossier Stress au travail : révélations sur un mal français, Le Figaro Magazine, 15 avr. 2006, p. 45). Ce qui ne saurait étonner, le stress étant la résultante de la combinaison d'un fort degré d'exigence et d'une faible autonomie sur la façon d'accomplir le travail (Karasek R. et Theorell T., 1990 in Angel P., 2005).

Parallèlement, les causes personnelles de stress (cumulatives et non alternatives aux causes professionnelles), évaluées selon l'échelle de Holmes et de Rahe (1967, voir annexes), sont, elles

aussi, en constante hausse. Les raisons sont, là aussi, nombreuses et variées, parmi lesquelles, plus spécialement, l'éclatement de la cellule familiale et toutes ses conséquences matérielles et sentimentales (voir chapitre 3.3.1.1.3, page 31), ou encore le surendettement.

De manière plus générale, les mesures d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ont pour finalité la réduction de l'absentéisme, qui, au-delà du stress au sens strict, sont, pour une part non négligeable, imputables aux difficultés de conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle (13 % : Wilkinson A. 2006, p. 12) ou encore à des problèmes de garde d'enfants (24 %). Les responsables des ressources humaines plébiscitent d'ailleurs ces politiques de « Work Life Balance » comme remède aux dégâts causés par le stress (Wilkinson A. 2006, p. 14 ; encore que les DRH français paraissent bien moins convaincus, à en croire une étude publiée le 30 mars 2006 par l'Observatoire des Caisses d'épargne, à l'occasion du lancement du chèque-emploi service universel [CESU], relatée par Mamou Y., 2006).

### **3.3.3.1.2 Coûts de l'immobilier de bureau**

L'idée est simple, mécanique. Des mesures favorables à l'épanouissement de la vie privée, telles que la flexibilité du travail, et, plus encore, le travail à distance, surtout sous la forme de travail à domicile, permettent à l'entreprise de réduire ses besoins en surface de locaux. Ce qui, lorsque les entreprises sont implantées dans des grandes villes où le prix du mètre carré est très élevé, présente un double avantage : réaliser des économies ; éviter, parfois, un déménagement (lui aussi coûteux) et qui, excentrant généralement les entreprises vers des quartiers d'affaires périphériques ou de banlieue, générerait de nouvelles tensions dues à la perturbation ainsi apportée aux salariés dans leur vie personnelle.

Certaines sociétés ont poussé cette logique jusqu'à instituer un système de « nomadisme », rompant le lien matériel entre les collaborateurs et leur bureau. C'est le cas d'IBM, où les salariés « nomades » peuvent travailler d'un à trois jours par semaines dans des locaux de proximité, voire à domicile, en contrepartie de quoi ils renoncent à disposer, dans l'entreprise, d'un bureau personnel (voir chapitre 4.2.7, page 81).

### **3.3.3.1.3 Coûts de remplacement des salariés**

Là encore, inutile d'insister. L'on comprend facilement les enjeux en termes d'économies à réaliser si, au-delà de l'absentéisme (qui génère des coûts de remplacement - notamment de recours au travail intérimaire - et d'heures supplémentaires) les salariés, parce que l'entreprise répond à leurs aspirations à concilier vie professionnelle et vie privée, se sentent matériellement et psychologiquement à l'aise. Le « turn-over » s'en trouve directement diminué : les femmes souhaitent retrouver leur travail après un congé de maternité ou un congé parental ; de manière générale, les salariés à potentiel envisagent de faire carrière dans l'entreprise plutôt qu'à se faire débaucher, etc. Ce qui conduit à aborder, en tant que telle, la question plus large des effets positifs d'une politique d'attractivité de l'entreprise.

## **3.3.3.2 Accroître l'attractivité**

### **3.3.3.2.1 Attirer et fidéliser les salariés**

L'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi constitue surtout un atout en période de croissance et pour les emplois à fort potentiel pour lesquels le marché du travail est un marché d'offre plus que de demande. Dans ce contexte de compétition accrue pour attirer les « talents », et, par ailleurs, de raréfaction des compétences dues à une structure démographique défavorable, la bonne image de l'entreprise du point de vue de sa politique affichée de préservation du bien-être de ses collaborateurs devient un avantage concurrentiel appréciable (voir, de manière générale, sur la définition d'une stratégie d'« employer appeal », Ligier P., 2004, p. 27 ; et, en particulier, s'agissant d'attirer des femmes de talent, Mc Cracken D.M., 2000, p. 159 ; et, pour une illustration dans le secteur hospitalier, Ortega D., 2006, p. 34). Et cela d'autant plus, nous l'avons vu (voir chapitre 3.3.1.2.2, page 33), que l'évolution du rapport des jeunes générations au travail les conduit à

privilégier les entreprises « citoyennes » respectueuses des individus. Le phénomène présente, d'ailleurs, une double facette : d'un côté, les jeunes (qui peuvent se le permettre en raison de leur profil recherché des employeurs) tiennent ouvertement compte du bénéfice matériel que représente pour eux des mesures facilitant la vie personnelle et familiale ; d'un autre côté, même si ces mesures ne leur profitent pas directement et personnellement, ils se sentent fiers de faire partie d'une entité à leurs yeux valorisante.

La même politique qui permet d'attirer les salariés, permet aussi de les retenir. Il s'agit alors, selon l'expression consacrée, d'une politique de fidélisation, qui dépasse la simple économie résultant de la stabilité du personnel. Comme l'ont montré les théories de la fidélisation (voir Poulain-Rehm T., 2003, p. 519), l'enjeu se situe, plus fondamentalement, au niveau de l'optimisation du capital humain de l'organisation. La notion de capital humain prend ici tout son sens, car former un jeune équivaut, pour une entreprise, à créer de la valeur. Ce qui signifie que ne pas savoir retenir les jeunes que l'on a formés, à qui l'on a apporté savoir-faire et expérience, les laisser partir à la concurrence ainsi bonifiés, s'analyse, du point de vue de l'économiste, comme un mauvais retour sur investissement.

Cette logique économique recoupe largement les finalités des nouvelles missions de responsabilité sociale, qui pèsent désormais, notamment, sur les sociétés cotées (voir Malecki C., 2003, p. 818). Et dont on sait le bénéfice qu'ont su en tirer les entreprises auxquelles s'imposent ces contraintes d'origine légale sur le plan de l'image.

#### **3.3.3.2 Attirer les consommateurs et les épargnants**

Une bonne image publique dans le domaine de la responsabilité sociale (et environnementale) ne sert pas qu'à destination des salariés. Bien au-delà du cercle du monde de l'emploi, l'engouement de la société civile pour les valeurs citoyennes, qui s'est développé ces dernières années dans un contexte de méfiance à connotation « alter-mondialiste » à l'égard des entreprises d'apparence trop cynique, justifie pleinement, entre autres démarches de « développement durable », les politiques de « work-life balance » : ces dernières sont susceptibles d'influencer les choix des consommateurs entre produits concurrents substituables, et un bon « rating social », attribué par des agences de notation (comme Arèse, la première en France), joue de plus en plus comme un facteur d'attraction des capitaux en bourse, à mesure que se développent les fonds d'investissement dit « éthiques » (Bickart B. et Caby J., 2003, p. 580 ; voir, plus généralement, sur la responsabilité sociale, Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., 2004).

Mais, en définitive, la raison économique première amenant les entreprises à se préoccuper du versant privée de la vie des salariés reste encore le souci permanent d'améliorer les performances.

#### **3.3.3.3 Améliorer les performances**

##### **3.3.3.3.1 Effets de la flexibilité du travail**

L'amélioration des performances vient, tout d'abord, des effets de la flexibilité du travail, dont il n'est sans doute pas inutile de rappeler ici cette évidence qu'elle n'a pas été mise en place, initialement, dans l'intérêt des salariés, mais des entreprises, dans le but d'améliorer leur productivité et leur rentabilité. C'est d'ailleurs en ce sens que toutes les mesures imposées de flexibilité, lorsqu'elles le sont brutalement, sans souci de l'employeur de tenir compte des contraintes personnelles des salariés, sont plutôt, intrinsèquement, vecteurs de déstabilisation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (voir, entre autres exemples, l'étude réalisée par l'association Marche mondiale des femmes sur le « temps partiel non choisi », citée dans l'article Temps partiel : pas toujours choisi, Ouest France, 13 avr. 2005). Et, plus gravement encore, facteur de précarisation, en ce qu'elles se sont concrétisées par le recours massif, depuis les années 80, aux contrats à durée déterminée, au travail intérimaire, aux dispositifs particuliers d'aide à l'insertion ou à la réinsertion dans la vie active (ainsi, selon les chiffres de l'INSEE, sur la période 1982-2000, le travail temporaire a plus que triplé, passant de 650 000 personnes, soit 4 % de la population salariée, à environ 2, 2 millions de personnes, soit 9 % (cités par Angel P. et alii, 2005, p. 12).

Les bienfaits (avérés) de la flexibilité reposent sur des théories économiques, remontant à ces années 80, en particulier sur le modèle de la « firme flexible » (« Flexible Firm ») développé par Atkinson (voir chapitre 2.2.2, page 21). Selon celui-ci, la force de travail se divise en deux groupes distincts : le personnel essentiel (le noyau central, on pourrait dire aussi le cœur de métier) et le personnel périphérique. S'agissant de ce dernier, l'entreprise gagne en efficacité en mettant en place un système de « flexibilité numérique » (« numerical flexibility » : variation de nombre de salariés), « flexibilité fonctionnelle » (« functional flexibility » : variation de leurs tâches), « flexibilité financière » (« financial flexibility » : variation de leur niveau de salaire ; voir Atkinson J., 1984, p. 28-31 ; Beaujolin-Bellet R., 2003, p. 561 ; Maxwell G. A. et Mc Dougall M., 2004, p. 377, spéc. p. 381).

En soi neutre, comme tout autre instrument de gestion, la flexibilité présente donc un caractère ambigu, dont peut résulter le pire comme le meilleur. Mais, quoi qu'il en soit, cet instrument participe indéniablement de la panoplie d'outils à la disposition de l'employeur désireux d'adapter les rythmes de travail aux besoins personnels des salariés. C'est ce bon usage du travail flexible qui aura des répercussions bénéfiques sur la motivation salariale.

### **3.3.3.2 Effets de la motivation salariale**

De nombreuses recherches postulent que les salariés épanouis dans leur travail, satisfaits du respect que leur témoigne leur employeur en tant qu'individu et pas seulement qu'agent de production, sont plus motivés. Ils travailleront mieux et parfois plus, sans en avoir forcément conscience, prendront d'autant plus d'initiatives et se montreront d'autant plus responsables à l'égard des tiers (notamment des clients), véhiculeront une image positive de la société à l'extérieur, qu'ils seront fiers de l'incarner (rappr. Berg P. et alii, 2003).

Ainsi, la politique d'équilibre vie professionnelle - vie privée parvient, par ce biais psychologique aussi, à améliorer l'efficacité de l'organisation. Analysé en termes de management, c'est là un effet du nouveau contrat social liant les salariés aux employeurs apparus ces dernières années (voir Fineman M., 1999).

Complémentaires aux raisons légales, d'autres facteurs, tenant plus spécifiquement à l'évolution des techniques de management, ont favorisé l'émergence des programmes de « Work Life Balance ».

## **3.3.4 Les raisons managériales**

Le rôle des raisons managériales a été moins déterminant que celui des raisons sociologiques, légales et économiques. Ce qui est logique : dénuées de dynamisme autonome, les techniques de management des ressources humaines sont par vocation asservies aux finalités de l'entreprise. Il s'agit de concevoir une « politique de personnel contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en répondant au mieux aux besoins des hommes » (Fombonne J., 1972 in Niglio B., 2003). Aussi, parmi les « raisons » managériales de l'intérêt manifesté par les entreprises à l'harmonie entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés, peut-on distinguer celles qui ont contribué à prendre conscience des évolutions sociologiques évoquées (voir chapitre 3.3.1, page 30), tels l'apport de la théorie des besoins, d'une part, et l'individualisation de la relation de travail, d'autre part, de celles qui traduisent, plus directement, le souci d'efficacité de l'organisation, telles la nécessité de ne pas se focaliser sur les « hauts potentiels » et, par ailleurs, dans une moindre mesure, la prise de conscience du bénéfice de ce que l'on pourrait appeler le « sur-apprentissage ».

### **3.3.4.1 La prise en compte de la théorie de la hiérarchie des besoins**

Due à une théorie de Maslow, remontant à 1943, la pyramide des besoins humains fait apparaître une hiérarchie de cinq besoins de complexité croissante (voir Angel P. et alii, 2005, p. 20). Dans l'ordre : les besoins physiologiques (se nourrir, dormir, se loger, etc.), les besoins de sécurité (se protéger, etc.), les besoins d'appartenance (être accepté, écouté, aimé par les autres), les besoins de reconnaissance

(être reconnu, valorisé, etc.), et, enfin, les besoins de réalisation (s'épanouir dans son travail, sa vie privée, etc.).

Cette théorie fait apparaître combien, dans les sociétés modernes ayant atteint un niveau général de vie confortable, où les besoins de subsistance, par conséquent, sont, pour la grande majorité de la population, assouvis, les besoins supérieurs, sociaux et identitaires, deviennent décisifs dans les aspirations des individus. D'où il résulte, comme une confirmation des observations de « terrain », que le management des ressources humaines doit tenir compte de ces besoins, en essayant d'y répondre dans le cadre de l'organisation du travail et de ses rapports avec la place croissante que tiennent la vie privée et familiale des salariés. Ainsi, l'entreprise se doit-elle d'assurer les fonctions d'appartenance, de reconnaissance et de réalisation. Et une des manières de le faire est d'offrir à ses collaborateurs un terrain d'épanouissement lui permettant de concilier harmonieusement réussite professionnelle et accomplissement dans la vie privée.

Les enseignements à tirer de cette analyse graduée des besoins humains est d'autant plus précieuse appliquée à la matière des ressources humaines, qu'elle présente un caractère universel. Autrement dit, elle évite l'erreur qui consisterait à circonscrire les mesures favorables à l'harmonie des salariés à la conciliation du travail et de la vie de famille : pour atteindre pleinement leurs objectifs, les programmes de « Work Life Balance » doivent profiter à tous, aussi bien aux salariés célibataire qu'aux salariés mariés, par exemple. De même, la pyramide des besoins peut servir de grille aussi bien dans les pays « d'abondance » que dans les pays moins développés, voire dans le tiers-monde, aidant par là les managers à adapter la nature des programmes au degré et à la nature des besoins de la main d'œuvre locale.

Concrètement, la prise en compte des besoins « supérieurs », plus personnels et subtils que les besoins de base, suppose une relation de travail individualisée.

### **3.3.4.2 L'individualisation de la relation de travail**

Ce mouvement général est connu. A des relations très standardisées, largement dépendantes des négociations collectives, ont succédé des relations de travail beaucoup plus individualisées (sur ce phénomène, voir, dernièrement Mathieu C. et Nicod C. 2006). Plusieurs phénomènes, qu'il ne convient pas d'analyser ici, ont concouru à cette évolution : aussi bien l'affaiblissement des syndicats que la vision désormais très individualiste et « hédoniste » que les jeunes générations développent de leur rapport au travail et à l'entreprise (voir chapitre 3.3.1.2.2, page 33).

De sorte qu'aujourd'hui les contrats de travail témoignent d'une gestion plus individualisée des carrières (individualisation des rémunérations, primes individuelles et d'équipe, fondées tant sur des objectifs personnels que sur des résultats d'entreprise, politiques d'intéressement, stock-options, attribution gratuite d'actions, avantages en nature spécifiques, etc.). Parallèlement, la généralisation de la pratique managériale des entretiens réguliers d'évaluation favorise l'expression de besoins personnels susceptibles de justifier de mesures relatives aux aspects privés de la vie des salariés, notamment de mesures dites d'intégration (par exemple, problèmes de stress, problèmes relationnels, de communication avec autrui, etc.).

Evidemment, l'individualisation sera, en général, d'autant plus marquée que le salarié se situera à un niveau élevé de l'entreprise, le cadre supérieur se trouvant plus facilement en position de négocier un statut « à la carte » qu'un employé. Mais il serait erroné de croire que les mesures de « Work Life Balance » ne concernent que les « hauts potentiels ». En réalité, ce serait plutôt, dans les faits, le contraire.

### **3.3.4.3 La moindre focalisation sur les « hauts potentiels »**

Le profil psychologique des collaborateurs à « hauts potentiels » («high potentials») fait souvent que, très motivés et ambitieux, entièrement axés sur leur travail et leur carrière, ils ressentent moins le besoin de concilier vie professionnelle et vie privée, celle-ci s'effaçant largement derrière celle-là.

Aussi sont-ils surtout demandeurs de responsabilité, de pouvoirs, assortis des signes de reconnaissance (notamment financière) de ces derniers, que de facilités matérielles et aménagement de travail destinées à leur vie personnelle hors travail. Soit que cette dimension ne les intéresse, soit qu'ils n'osent en faire état de crainte de paraître moins motivés, ce qui revient au même.

Toutefois, les directions des ressources humaines ont pris conscience de l'importance également d'attirer et de fidéliser des cadres au profil plus conforme aux canons actuels, qui, moins désireux sans doute de réussir leur carrière professionnelle à tout prix, ne sont pas prêts à sacrifier pour celle-ci leur vie privée. C'est pour cette catégorie, entre autres, de cadres aux ambitions moindres, (« B-players »), mais non moins précieux dans l'organisation en ce qu'ils gèrent le « quotidien » et que leur plus grande stabilité leur confère une connaissance approfondie de l'entreprise, que les programmes de « Work Life Balance » apparaissent désormais indispensables (voir DeLong T.J. et Vijayaraghavan V., 2003, p. 3 ; voir aussi, confirmant cette tendance en France, L'Herminier S., 2006, p. 18). Et cela d'autant plus que, par ailleurs, se fait jour l'idée que le cours plus « posé » d'une carrière qu'autorise le partage harmonieux d'un salarié entre sa vie professionnelle et sa vie privée présente aussi des garanties de résilience.

#### **3.3.4.4 La prise de conscience du bénéfice du « sur-apprentissage »**

Le bénéfice, pour l'entreprise, du « sur-apprentissage » n'a, semble-t-il, pas encore été théorisé. C'est M. Huu-An Pham, analyste stratégique senior chez Alcan Packaging, qui nous a fait part de cette notion qu'il a développée dans son mémoire sur « La nécessité de la flânerie chez les cadres » (mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle HEC). L'idée est que la concentration quasi exclusive d'un cadre à haut potentiel sur sa carrière, qui le conduit selon une logique traditionnelle de promotion rapide à changer de poste à intervalles rapprochés (tous les 18 à 24 mois), risque d'avoir pour conséquence qu'il n'aura jamais le temps de s'appropriier complètement les fonctions successives qu'il occupe. De sorte que, en définitive, il ne pourra jamais, à aucune des étapes de sa carrière, apporter à ses collaborateurs cette part, peut-être impalpable mais essentielle, de compétence et de savoir-faire que seule l'expérience prolongée d'une fonction qui efface le stress – le « sur-apprentissage » - procure. D'où il résulterait, là encore, que « travailler » à son épanouissement personnel est bénéfique aussi pour l'entreprise.

Au terme de cet inventaire des différentes raisons de l'apparition de cette préoccupation patronale d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il convient de se demander comment ce souci s'est manifesté en France.

### **3.4 La concrétisation française de la préoccupation d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**

Les entreprises françaises ne sont pas les mauvais élèves de la classe s'agissant de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de leurs salariés. Nombreuses sont les mesures allant en ce sens. Leurs caractéristiques sont de deux natures : elles sont d'origine légale, pour la plupart, et se limitent, pour l'essentiel, à assurer le respect de la vie privée, et surtout familiale. En revanche, les mesures dites d'intégration, d'initiative patronale, tendant, pour faciliter la vie personnelle ou améliorer l'épanouissement général du salarié, à intégrer la vie personnelle à la vie professionnelle, ne font, pour l'heure, qu'une légère percée. Cette timidité d'une évolution que connaissent de façon beaucoup plus marquée certains autres pays, au premier rang desquels les Etats-Unis, s'explique par l'inadaptation des mesures d'intégration au modèle français.

#### **3.4.1 La prépondérance française des mesures de respect de la vie privée**

En raison de leur origine légale, et du caractère impératif, les mesures de respect de la vie privée sont généralisées en France. D'origine patronale et conventionnelle, les mesures d'intégration ne se développent légèrement ces dernières années que dans les grands groupes, et pour certains types de mesure ne touchant pas à l'intimité de la vie privée.

### 3.4.1.1 La généralisation des mesures de respect de la vie privée

Nombreuses sont, nous l'avons vu (voir chapitre 3.3.2, page 34), les interventions du législateur français, depuis une cinquantaine d'années, tendant à permettre de concilier la vie privée et la vie professionnelle. Cette prééminence des mesures impératives d'origine législative, frappées, d'un point de vue juridique, du sceau d'un double ordre public, à la fois de protection et de direction, est une caractéristique du système français, marqué, dans le domaine de l'économie, par un fort dirigisme. En France, l'Etat est interventionniste. Cet Etat-providence français s'est surtout préoccupé, en la matière, d'éviter que la féminisation du travail ne nuise à sa politique familiale et nataliste. Aussi les mesures de conciliation concernent-elles, ce qui n'a d'ailleurs rien de très original, les travailleurs parents avant tout, et plus particulièrement la mère de famille.

Ces mesures se déclinent principalement sous forme de congés, financés de diverses manières et partiellement par des fonds publics, dont la liste n'a cessé de s'enrichir ces dernières années, avec un mouvement, tenant compte des évolutions sociétales, qui tend à en faire bénéficier aussi bien les pères que les mères, et, plus timidement, les salariés souhaitant développer, à côté de leur travail, d'autres activités que familiales. Tous ces congés s'imposent aux employeurs, moyennant quelques nuances selon la taille de l'entreprise. Le patronat les a souvent considérés comme excessifs, les jugeant pénalisant au regard de leur exigence de compétitivité concurrentielle. Toutefois, certaines branches ou grandes entreprises se sont montrées plus généreuses encore que la loi, accordant des jours de congé supplémentaire ou devançant l'intervention du législateur, par voie de conventions collectives ou d'accords d'entreprise (les plus riches, telles, par exemple, les banques, ou celles que l'Etat contrôlait, historiquement à la pointe du progrès social, par exemple Renault, du temps surtout de la Régie, véritable « laboratoire social »).

Quant aux diverses modalités de flexibilité du travail, avec leur caractère équivoque déjà évoqué, selon qu'elles sont à la demande du salarié dans le cadre de dispositions prises à son intention, à l'instar des congés pour événements familiaux, ou à l'initiative de l'entreprise, qui les appliquent sans concertation réelle, à seule fin d'améliorer sa productivité, elles sont également à classer parmi les mesures de respect de la vie privée, en ce qu'elles « offrent », de manière plus ou moins opportune, du temps libre aux salariés.

Toutes ces mesures ont ceci de commun qu'elles reflètent une conception purement « négative » de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, délimitant strictement leur territoire respectif - quitte à en déplacer parfois la frontière (plutôt au bénéfice de cette dernière) par voie légale, conventionnelle ou d'autorité patronale - s'analysant comme une défense faite à l'entreprise de pénétrer dans la vie privée.

Au-delà du sujet qui nous intéresse ici, il convient de noter que cette logique de « sanctuarisation » de la vie privée est une marque générale du droit français, dont les manifestations s'observent dans d'autres disciplines que le droit du travail. Le principe en est énoncé par l'article 9 du code civil : « Chacun a droit au respect de sa vie privée », protection à laquelle le Conseil constitutionnel a conféré une portée constitutionnelle, en écho à l'article 2 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (Cons. constit., 23 juill. 1999, n° 99-416 DC, JO 28 juill.). Et ses conséquences multiples, notamment quant aux archivages informatiques de données personnelles qu'encadre rigoureusement la loi « informatique et libertés ». A titre d'illustration de la vigueur de la protection accordée aux citoyens, dans le cadre de l'entreprise, nous nous bornerons à citer la jurisprudence « Nikon », qui a affirmé le droit du salarié, même durant son temps et sur son lieu de travail, au respect de l'intimité de sa vie privée, qui implique en particulier, le secret des correspondances. Ainsi, selon cet arrêt, l'employeur ne peut prendre connaissance des messages personnels émis et reçus par les salariés, même au cas où il a interdit un usage non professionnel des ordinateurs de l'entreprise (Cass. soc., 2 oct. 2001, Bull. civ. V, n° 291 ; sur cette question, voir Guionard F., 2005, spéc. p. 80).

Mais, comme cette décision en témoigne, une distinction existe, qui n'est pas que juridique, entre la notion générique de vie privée, et celle plus étroite d'intimité de la vie privée. Ainsi une timide

évolution vers des mesures d'intégration de la vie privée se constate-t-elle, ces derniers temps, dans le domaine des aspects les moins intimes, les plus matériels, de la vie privée du salarié.

### **3.4.1.2 Une timide évolution vers des mesures d'intégration**

Venues des Etats-Unis où elles sont nées (voir chapitre 3.2, page 28), les mesures d'intégration ont, tout naturellement vu le jour, d'abord, dans des filiales américaines, puis dans des grands groupes français, plus sensibles et perméables aux influences managériales anglo-saxonnes du fait de leur forte implantation à l'étranger. Bien évidemment aussi, ces politiques innovantes et volontaristes en la matière ne concernent que les sociétés de dimension importante, les seules pour lesquelles elles puissent correspondre à un modèle économique viable, leur coût étant supposé inférieur aux effets bénéfiques escomptés. S'agissant des PME, une solution à ce problème de seuil de rentabilité pourrait résider dans la création de structures inter-entreprises, qui permettrait des économies d'échelle.

Ces mesures, qui procèdent d'une acception « positive » du rôle de l'entreprise, tiennent du postulat que l'employeur peut s'immiscer, d'une certaine manière, dans la vie personnelle du salarié afin d'améliorer celle-ci dans l'intérêt mutuel et convergent des deux parties au contrat de travail. Plus exactement, elles postulent que le « transfert » de la sphère privée vers la sphère professionnelle de certains aspects de la première constitue une solution moderne et consensuelle des problèmes de « Work Life Balance ». Sur le terrain, cette conception positive paraît, pour l'heure, cantonnée au domaine des questions matérielles, d'intendance, ressortissant à la vie familiale. Deux phénomènes connaissant, à cet égard, un certain essor : les crèches d'entreprise et les conciergeries d'entreprise. Alors que sont exceptionnels, et ponctuels, dans l'Hexagone, les exemples de programmes d'aide aux salariés (PAE), courants outre-Atlantique.

#### **3.4.1.2.1 Les crèches d'entreprise**

Deux phénomènes évidents concourent au développement des crèches d'entreprises, de loin la mesure d'intégration la plus connue et la plus appréciée des salariés. D'une part, l'éloignement des lieux de résidence des sites d'implantation des entreprises. D'autre part, l'insuffisance des structures d'accueil publiques dans un pays à taux de natalité (1,9 enfant par femme, deuxième taux de l'UE derrière l'Irlande) et de travail féminin tous deux relativement élevés, malgré le programme du gouvernement misant sur la création de 72 000 places de crèches publiques sur la période 2002-2008 (voir Lefebvre E., 2005).

L'impulsion, d'ordre politique, fut donnée par la décision du Gouvernement, lors de la Conférence de la famille d'avril 2003, de faciliter la création de crèches d'entreprise. Concrètement, depuis janvier 2004, l'Etat et la Caisse Nationale d'Assurances familiales prennent en charge une partie du financement (la CNAF à concurrence, selon le degré d'innovation du projet, de 40 à 80 % du coût de création, suivi, éventuellement, d'une subvention d'exploitation, à hauteur de 50 à 70 % du financement, dans le cadre d'un « contrat enfance », auquel peut participer aussi une collectivité locale ; l'Etat, par le biais d'incitations fiscales : déductibilité des charges liées au subventionnement des crèches et crédit d'impôt égal à 25 % des dépenses engagées pour le fonctionnement). En fin de compte, le solde pour l'entreprise se monterait à 200 à 350 euros par place et par mois (voir chapitre 3.3.2, page 34).

Si bien que, au début de l'année 2005, sur les 8 353 crèches collectives (qui n'accueillaient que 10 % des enfants de moins de 3 ans), l'on dénombrait 230 crèches d'entreprises. Chiffre bien faible, et, plus encore, quand on sait que 215 d'entre-elles se situent en milieu hospitalier ou clinique (Domart Q., 2005). Mais le mouvement semble amorcé, les dossiers reçus par la CNAF étant de plus en plus nombreux (environ 150 projets à l'examen en août 2006 : Lebon N., 2006, p. 6).

Parmi les sociétés s'étant ainsi dotées d'une crèche d'entreprises, on peut citer : Areva, Smart, Total. D'autres, ont opté pour des crèches inter-entreprises, comme Gaz de France, Gaselys et PSA Peugeot Citroën à Clichy, ou encore Aéroports de Paris à Roissy et Orly. Notons encore que, dans un système mixte public-privé original, permettant aux entreprises d'attirer des subventions de collectivités locales



et de faire preuve de responsabilité sociale, certaines crèches d'entreprise sont également ouvertes aux habitants de la commune non salariés.

Ce début d'essor a ouvert un marché à des sociétés, à la dénomination sociale évocatrice, livrant des crèches d'entreprises « clés en mains » : People and Baby, Bébébiz, Crèche Attitude, Petits Chaperons Rouges.

#### **3.4.1.2.2 Les conciergeries d'entreprise**

Les conciergeries d'entreprise recouvrent toute une palette de petits services, liées aux besoins domestiques courants de la personne : coiffeur, pressing, cordonnerie, retouches, location de films, prise de rendez-vous, courses, démarches administratives, etc. Elles sont encore plus rares que les crèches d'entreprise. Parce que le besoin qu'elles visent à assouvir est moins vital, elles ne bénéficient d'aucune aide de l'Etat. Mais ces conciergeries peuvent, elles aussi, être mutualisées.

Il en existerait aujourd'hui une vingtaine en France, d'après la Fédération des entreprises de services à la personne (FESP). Et une quinzaine d'appel d'offres auraient été lancées en 2006, selon la société spécialisée sur ce marché naissant To Do Day (Carre E., 2006).

Un concept est apparu, qui consiste à proposer aux salariés des services de « téléconseillers en vie pratique », afin de les aider à gérer leurs tracas privés quotidiens : recherche d'un artisan, d'une nounou, d'une baby-sitter, d'une agence de voyages, d'une location de vacances, conseil juridique et fiscal, etc. Pour répondre à ces demandes variées, les téléconseillers s'appuient sur un réseau de prestataires testé et agréés.

Le pionnier dans ce domaine, Bien-Etre à la Carte, une filiale d'Accor, créée en 2001, offre, depuis 2002, ses services à d'autres sociétés, liées à elle par un contrat. Ainsi, le service de conciergerie d'entreprise peu fort bien être externalisé. C'est le choix qu'ont fait, par exemple, IBM, Total, PSA, Veolia ou Generali (voir Perrotte D., 2005), mais également Ernst & Young et Total qui font appel à la société « Only You » (voir partie 4.2, page 60).

L'essor pourrait venir avec la mise en œuvre d'une des mesures du plan Borloo pour l'emploi, lancé en mars 2006 : le chèque emploi-service universel (CESU) destiné à doper la création d'emplois de proximité. Ce nouveau titre, partiellement préfinancé par un abondement (défiscalisé) de l'employeur, permettrait au salarié de rémunérer facilement des « services à la personne ». Mais le démarrage semble assez laborieux, faute d'enthousiasme des entreprises, en raison notamment de l'obligation de consulter les partenaires sociaux (voir Lebon N., 2006, p. 4). Seules 8 % seraient disposées en 2006 à proposer des CESU à leurs salariés (15 % des entreprises de plus de 500 salariés ; sur le régime du chèque emploi-service universel, voir les articles L. 129-1 et suivants du code du travail, issus de la loi du 26 juillet 2005, et les articles R. 129-1 et suivants, issus du décret du 7 novembre 2005).

En définitive, il ressort que 6 % des entreprises françaises (13 % de celles employant plus de 500 salariés) offrent aujourd'hui des services à leurs salariés sur leur lieu de travail, qu'il s'agisse de crèches d'entreprise ou de conciergeries d'entreprise (Etude de l'Observatoire des Caisses d'épargne, publiée le 30 mars 2006, citée par Mamou Y., 2006).

#### **3.4.1.2.3 Les programmes d'aide aux employés**

Au-delà de ces bien timides avancées, toutes limitées à la sphère matérielle, non intime, de la vie privée, rien n'existe en France de comparable aux Employees Assistance Programs (EAP) sur le mode américain, visant à aider le salarié sur le plan psychologique ou sur le plan de la santé, par exemple. Quelques exemples de programmes d'aide aux employés (PAE) existent bien, chez nous, mais leur rareté et leur finalité souvent ponctuelle leur confèrent un caractère presque anecdotique.

On citera, quand même, le programme de prévention « santé par l'alimentation », proposé depuis 2002 aux 12000 salariés de l'usine PSA de Rennes ou encore l'Espace Ressources de Bouygues Télécom, qui met gratuitement à la disposition des salariés des ateliers, auxquels ils peuvent participer durant leurs jours de récupération de temps de travail, portant sur la culture générale, l'affirmation de soi, la gestion du stress, la gestion de son patrimoine, la nutrition, l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle (voir Angel P. et alii, 2005, p. 116 et 117 et chapitre 4.2.2).

Il convient encore de signaler, dans le domaine des collectivités territoriales hospitalières, le programme REPERE (Réinsertion Professionnelle et nouvel Equilibre en Reprise d'Emploi), conçu en 2000, par Dexia-Sofaxis, courtier en assurances du secteur, proposant, dans le cadre d'un contrat d'assurance, un accompagnement psychologique visant à réduire l'absentéisme (voir Angel P. et alii, 2005, p. 83 s.).

Ce vide n'est pas le fruit du hasard, les mesures d'intégration de la vie privée à la vie professionnelle s'avérant, à plus d'un égard, inadaptées au modèle français.

### **3.4.2 L'inadaptation au modèle français des mesures d'intégration de la vie privée à la vie professionnelle**

Moins nécessaires que dans d'autres pays de tradition plus libérale, les mesures d'intégration de la vie privée à la vie professionnelle se heurtent aussi en France à de sérieux obstacles culturels.

#### **3.4.2.1 L'inadaptation structurelle**

Le succès des mesures d'intégration d'origine patronale dans les pays anglo-saxons, comme les Etats-Unis et le Royaume-Uni, s'explique sans doute largement par la nature de leur régime, libéral et peu interventionniste (surtout aux Etats-Unis). L'Etat y laisse volontiers l'initiative au secteur privé dans des domaines, tels que l'emploi ou la santé, ressortissant, en France, malgré une certaine évolution ces dernières années vers une vision un peu plus libérale, à la sphère d'intervention de l'Etat (voir Dr. Parsons, 2002, p. 12).

D'autre part, une partie des services proposés par les conciergeries d'entreprises sont traditionnellement proposés, de façon peut-être moins sophistiquée, par les comités d'entreprise (CE), dans le cadre de sa mission de gestion des activités sociales et culturelles à destination des salariés et de leur famille. Ce rôle primordial conféré au CE traduit une spécificité culturelle française bien ancrée (voir chapitre 2.1.2, page 14).

#### **3.4.2.2 L'inadaptation culturelle**

Certaines évolutions sociétales, pénétrant aussi le monde du travail, pourraient constituer des facteurs d'ouverture aux idées d'inspiration anglo-saxonnes quant au rôle de l'entreprise dans l'épanouissement personnel du salarié : américanisation de la société, progression des approches libérales, recul du syndicalisme, montée de l'individualisme.

Mais, d'un autre côté, certains traits culturels français demeurent bien accusés, qui constituent autant d'obstacles à l'acceptation des programmes d'aide aux employés.

Il n'est peut-être pas exagéré de voir dans la conception purement négative de la problématique de la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle une lointaine filiation avec l'esprit des Lumières, magnifié par la Révolution française, qui a durablement jeté une méfiance à l'égard de tous les corps intermédiaires, toutes les entités collectives, les associations, les entreprises, les syndicats, les partis politiques, susceptibles de faire écran à la relation directe, génératrice de droits et de devoirs réciproques, unissant (et parfois opposant) le citoyen à l'Etat. Dans cette perspective historique et philosophique, seul l'Etat, en ce qu'il est censé incarner par le biais des représentants élus de la Nation l'intérêt collectif, pourrait mener à bien, avec la légitimité requise, des missions relevant du service public et touchant à l'intimité de la vie privée. Et non l'entreprise, que les Français, à la différence des

Américains, n'ont jamais reconnue comme une « communauté morale, veillant à la moralité de ses membres » (rapp. : d'Iribarne Ph., 2002, p. 23).

A cet héritage des Lumières s'ajoute un fonds de méfiance viscérale à l'égard du capitalisme, qui se traduit par un rejet de tout compromis avec le patron, encore souvent vu, par un réflexe de nature « post-marxiste », dicté aux salariés par l'inconscient collectif français, comme l'ennemi de classe (voir, sur la spécificité de la critique française du capitalisme, l'intéressante analyse de Luc Boltanski et Eve Chiapello, axée sur l'association d'une critique sociale et d'une critique « artiste », cette dernière se fondant sur les notions de « désenchantement » et d'« inauthenticité » des objets, des personnes, des sentiments et, plus généralement, du genre de vie qui lui est associé: Boltanski L. et Chiapello E, 2003, spec. 244). Cette attitude, que l'on peut juger anachronique en 2006, n'en est pas moins vérifiée, par ailleurs, sur le terrain politique. Si le parti communiste ne cesse de reculer, les idées sociales-démocrates « modernes » ont bien du mal à s'imposer dans les partis de gauche. En témoignent les résultats du référendum de mai 2005 sur la ratification du Traité constitutionnel, comme les scores électoraux des partis résolument anti-libéraux (voir chapitre 3.3.1.2.2, page 33).

De cet antagonisme jamais vraiment dépassé découlent bien des attitudes rigides que l'on observe dans nos entreprises, et qui rendent difficile un management de proximité. Les conséquences du phénomène sont multiples, chez les employés tant que chez les cadres. En découlent aussi bien le refus persistant de la généralisation du management par la performance individuelle que la persévérance d'une culture du « présentisme », le supérieur devant être exemplaire et entièrement dévoué à l'entreprise, ce qui exclut, à ses yeux, tout aveu de problème psychologique. Autant de freins à la mise en œuvre de mesures d'intégration (à cet égard, les statistiques issues d'une étude comparative en Europe sont intéressantes, dont il résulte que les DRH français sont parmi ceux qui se sentent le moins concernés par l'équilibre-vie professionnelle de leurs salariés : voir Riedmann A., 2004-2005, p. 49).

En réalité, la pratique semble montrer que les défenses ne tombent que lorsque le salarié se trouve confronté à un problème psychologique avéré et sévère, de nature généralement traumatique, nuisant directement à l'exercice de l'activité professionnelle ou à une promotion (voir, pour l'exemple d'un salarié se sentant harcelé, ou encore d'une brillante promotion compromise par la phobie de l'avion, Angel P. et alii, p. 115 et 141).

Quoi qu'il en soit des réticences spécifiquement françaises, l'évolution vers une conception « à l'américaine » de la problématique de « Work Life Balance » ne va pas sans soulever de sérieuses questions.

### **3.5 Les questions soulevées par cette évolution**

A vrai dire, les interrogations que suscite l'évolution vers une conception plus positive, plus active, partant - comme on l'a vu - plus intrusive aussi, des initiatives patronales en faveur de l'équilibre global de la vie du salarié, incluant sa composante privée, sont de nature diverse. Pour présenter schématiquement les critiques le plus souvent avancées, il paraît possible de les regrouper selon deux axes, dont la symétrie fait apparaître le caractère impossible de la mission qui consisterait à confier aux entreprises l'entière tâche de concilier les besoins modernes des salariés de concilier harmonieusement vie professionnelle et vie privée. En somme, et quelque soit d'ailleurs la bonne foi dans la démarche de l'entreprise, celle-ci serait inévitablement vouée à pêcher tantôt par défaut, tantôt par excès.

#### **3.5.1 Les lacunes de la logique d'intégration**

##### **3.5.1.1 La couverture inégale des besoins**

Le premier constat de carence s'impose presque d'évidence : à les supposer appropriées, les mesures dites d'intégration, telles que définies ci-dessus, sont, pour l'heure, loin de couvrir de façon uniforme les besoins des salariés. Et rien ne laisse penser qu'il pourrait en aller différemment. La mise en place de services intégrés à destination du salarié et de sa famille suppose des moyens de la part de

l'entreprise tels que demeurent nécessairement hors du jeu les petites et, dans une large mesure, les moyennes entreprises. Ainsi, l'exemple américain est, ici encore, probant, et certainement largement transposable. Il est d'autant plus intéressant qu'aux Etats-Unis, le législateur retient traditionnellement le seuil de 50 salariés pour cerner le périmètre des dispositions contraignantes imposées aux entreprises, en particulier dans le domaine topique des congés pour événement familial (« Family and Medical Leave Act [FMLA] » : notamment, naissance, maladie d'un membre de la famille). Critère classique et relativement bas (auquel recourt souvent la loi française aussi) dont il résulte cependant que 95 % des entreprises, employant 60 % des travailleurs, s'en trouvent exonérées (Lambert S.J., 1993, spéc. p. 249). Cette critique redouble d'ampleur quand on se souvient que, sociologiquement, les salariés les plus défavorisés - mères élevant seules leurs enfants, en premier lieu -, qui justifieraient tout particulièrement de mesures de « soulagement », sont majoritairement employés par de petites entités (Galinsky E. et alii, 1990, in Lambert S.J., 1993 : « les employés ayant le moins de chances de travailler pour des sociétés qui ont des politiques en faveur de l'équilibre vie professionnelle - vie privée pourraient être ceux qui en auraient le plus besoin, à savoir les travailleurs à bas salaire et femmes dans les petites et moyennes entreprises »). D'où il ressort que, pareillement, les dispositifs volontaristes mis en œuvre par les sociétés de taille importante ne bénéficient qu'à une minorité de salariés.

L'inégalité face à cette politique patronale se mesure autant au niveau des secteurs d'activités. Là encore, inutile de trop insister. De longues enquêtes de terrain ne sont pas nécessaires pour déceler un mouvement « à deux vitesses ». Alors que fleurissent les initiatives favorables à l'harmonie entre la vie privée et la vie professionnelle dans les secteurs les plus emblématiques de l'économie post-industrielle, les secteurs les plus traditionnels demeurent en retrait. La ligne de démarcation, en la matière, ne recouvre pas seulement le clivage entre « nouvelle économie » et « ancienne économie ». Certes, le secteur des nouvelles technologies est fortement représenté, aux Etats-Unis tant qu'en France, parmi les sociétés spontanément citées (et fréquemment, du reste, dans des magazines généralistes) comme des exemples de modernité à cet égard (comme à d'autres). Mais se retrouvent également en bonne position, de ce point de vue, les sociétés opérant dans les secteurs du service, de la finance et de l'audit (banques, assurances, sociétés de conseil ; voir l'étude BWLS, FW 1 1998, citée par Ariane Ollier-Malaterre (2005), et, plus généralement, les sociétés dégageant de fortes marges (la pétrochimie ...). Pour résumer, trois conditions semblent généralement réunies lorsque la société apparaît en pointe sur le sujet : une activité récente ou en forte expansion, de confortables moyens financiers, une population de salariés à haut niveau d'études, qu'il convient de fidéliser (cadres, ingénieurs).

Ce clivage peut, du reste, très bien conduire à de gênantes disparités de traitement au sein d'un même groupe, selon la prospérité des diverses entités le composant, elle-même, évidemment, fonction du secteur d'activités. L'exemple de Total peut servir d'illustration. Dans le même immeuble, à la Défense, ne bénéficie de la crèche d'entreprise que le personnel de la branche pétrole, métier qui, selon Catherine Ferrant, Directrice de l'Innovation Sociale et de la Diversité du Groupe, étant « le plus rémunérateur, peut payer, ce qui n'est pas le cas de la chimie... On se trouve donc, même à Paris, avec un système à deux vitesses » (voir chapitre 4.2.9, page 84).

Enfin, convient-il de noter que, de même que les salariés en situation précaire (en contrats à durée déterminée ou intérimaires) sont souvent laissés à l'écart des avantages légaux visant au respect de la vie privée, du fait de l'exigence d'une condition d'ancienneté dans l'entreprise (tel est le cas, aux Etats-Unis, du FMLA, déjà évoqué, les congés n'étant accordés que sous condition d'ancienneté d'un an et d'accomplissement de 1250 heures de travail dans les douze mois précédents : Lambert S.J. et Haley-Lock A., 2004, spéc. p. 182 ; en France, entre autres exemples, le congé parental d'éducation suppose une ancienneté minimale d'un an à la date de naissance de l'enfant : article L. 122-28-1 du code du travail), a fortiori les mesures d'origine conventionnelle d'intégration ne profitent, pour l'essentiel, qu'aux salariés déjà dotés d'un statut dans l'entreprise, en pratique ceux que protège un contrat à durée indéterminée, dont on sait que le nombre est en baisse régulière.

Impropos à couvrir de façon égalitaire les besoins ressortissant à la vie privée des salariés, les efforts des entreprises en matière d'intégration s'avèrent en outre souvent inadaptés à la nature réelle de ces besoins tels que les ressentent leurs destinataires.

### 3.5.1.2 L'inadaptation à la nature des besoins et aux cycles de vie

Un défaut consubstantiel aux initiatives patronales tendant à faire prendre en charge par l'entreprise certains besoins relevant de la vie privée des salariés réside dans la définition nécessairement générale, standardisée, de ces besoins et, partant, des avantages et prestations proposés. Sans tomber, non plus, dans la caricature, que penser, du point de vue du célibataire sans enfant, de toutes les mesures, les plus nombreuses (voir, à propos d'une étude portant sur les entreprises du S&P 100, la recherche d'Ariane Ollier-Malaterre 2005 ; voir étude de 1998 *The Business and Work-Life Study*, réalisée par le Families and Work Institute (FWI)), traduisant la sollicitude à l'égard des contraintes diverses de la vie de famille ? Dans l'esprit de ce salarié, qui ne se sent pas dépourvu de vie privée pour n'avoir pas de vie de famille, à quoi servent les crèches d'entreprise, les colonies de vacances, les salles réservées à l'allaitement, les préparations à l'accouchement ? Pareillement, comment les salariés réfractaires à la pratique sportive ne s'interrogeraient-ils pas sur l'intérêt, pour eux, des salles de sport et autres infrastructures offertes ? Et ainsi de suite. Sans oublier les besoins inévitablement spécifiques des seniors. En réalité, la difficulté provient tout simplement de l'inévitable décalage entre la définition objective par l'employeur de besoins-type, censés correspondre au profil moyen du collaborateur, et le besoin effectivement éprouvé, forcément subjectif et variable, par tel ou tel collaborateur en fonction de sa situation personnelle, du moment et du stade du cycle de vie dans lequel il se trouve.

Conscientes de ces limites, susceptibles non seulement de nuire à l'efficacité objectives des programmes d'intégration mais aussi à la perception subjective du bien-fondé des mesures pour chacun, certaines sociétés ont cherché ces dernières années à ouvrir l'éventail des avantages afin qu'ils répondent mieux aux attentes, voire qu'ils permettent aux bénéficiaires de choisir eux-mêmes entre différents avantages.

Une première démarche innovante en ce sens a consisté en l'élaboration de services globaux de conseil et d'assistance appelés « Life-Maps » ou encore « Total Life Planning ». Il s'agit là, selon une approche holistique très américaine, calquée sur le système des bilans stratégiques d'entreprises tels que développés par Kaplan et Norton (« Strategic Maps and Balanced Scorecards »), de proposer aux salariés une analyse individualisée, portant tant sur leur vie professionnelle que leur vie privée, de leurs forces et faiblesses, sur les opportunités qu'ils pourraient saisir et les événements qui les menaceraient (analyse « SWOT »). La finalité étant d'encourager les salariés à regarder leur vie comme un tout, d'évaluer l'ensemble de leurs relations humaines, leur degré de bien-être physique et psychique, leur carrière, voire leur spiritualité, sans oublier, bien sûr, leur situation financière (voir Lockwood N.R., 2003 ; Hollingworth M., 2005, p. 1). Cette approche constitue, d'ailleurs, une bonne illustration d'une application concrète des théories prônant une lecture des rapports entre vie professionnelle et vie privée en termes, non plus de conflits ou d'opposition, mais de totalité harmonieuse, chaque domaine apportant à l'individu des ressources et des gratifications rejaillissant avec bénéfice dans l'autre (voir, notamment, Friedman S.D. et alii, 1998, p. 119).

Dans un autre ordre d'idées, certains programmes de gratifications « à la carte », parfois désignés par l'expression évocatrice de « plans cafétéria », franchissent un pas de plus sur le chemin de l'individualisation des besoins issus de la sphère privée des salariés. L'entreprise, au lieu d'imposer à son salarié une couverture sociale standard, lui attribue un certain nombre de points à charge pour ce dernier de les répartir, en fonction de sa situation personnelle et de ses besoins, à une mutuelle, une caisse de prévoyance, une assurance vie, une retraite par capitalisation et/ou des plans d'épargne d'entreprise. Autre exemple, aux Etats-Unis, chez Fleet Boston Financial, les employés sont autorisés à acheter et à vendre des jours de vacances (voir Ligier P., 2004, p. 145 ; voir aussi, sur ces plans flexibles de rémunération, parties 2.3.3 et 4.2.5).

Reste que, quelles que soient les adaptations que les employeurs leur apporteront, les programmes d'intégration de la vie privée à la vie professionnelle ne parviendront jamais à satisfaire l'aspiration essentielle des salariés, pour qui l'harmonie entre les deux n'a de sens que s'ils bénéficient d'une certaine garantie de l'emploi.

### **3.5.1.3 Le décalage avec l'aspiration essentielle du salarié**

L'épanouissement du salarié, par-delà la frontière entre vie professionnelle et vie privée, suppose, dans celle-ci comme dans celle-là, que le salarié puisse envisager sereinement son avenir, à moyen voire à long terme. A défaut d'une telle perspective, qui implique concrètement la conviction, pour lui, que, tant du fait de son statut que de celui de la philosophie de son employeur, il n'encourt pas de licenciement économique dans un proche avenir, les mesures tendant à faciliter la vie privée apparaîtront, sinon illusoires pour ne pas dire hypocrites, du moins fortement décalées par rapport aux préoccupations fondamentales des salariés, et surtout de ceux dont le salaire fait vivre une famille, dont nous avons vu qu'ils représentaient les destinataires privilégiés des programmes d'intégration. Ce qui peut très bien s'exprimer selon la logique de la théorie des besoins d'Abraham Maslow (voir chapitre 3.3.4.1, page 44) : si la sécurité du salarié, besoin premier, n'est pas assurée, les besoins de rang supérieur, ressortissant à l'accomplissement de l'individu ne peuvent pas être satisfaits (rapp. Boltanski L. et Chiapello E, 2003, p. 137).

Si bien que, dans l'idéal, les entreprises pionnières en la matière devraient être également les plus sourcilleuses sur le plan de la défense de l'emploi, celles pour qui la masse salariale ne saurait se réduire à une variable d'ajustement en fonction de l'évolution de la conjoncture ou du carnet de commandes. Or, les faits sont là pour démentir cette vision utopique. En réalité, loin de se situer à l'avant-garde de la protection de l'emploi de leurs collaborateurs, ces entreprises se distingueraient plutôt par une conception particulièrement « libérale » des relations de travail (Lambert S.J. et Haley-Lock A., 2004, spéc. p. 189). Faisant, de manière générale, généreusement appel au travail précaire, ces sociétés, qui n'hésitent pas à recourir à des plans sociaux en cas de difficulté prévisible, conçoivent également les avantages relatifs à la vie privée des salariés comme autant de mesures vouées à remotiver le personnel après une vague de licenciements (Lambert S.J., 1993, spéc. p. 249). Là n'est d'ailleurs pas le moindre paradoxe : principale source de déséquilibre – c'est un euphémisme – entre la vie professionnelle et la vie privée (Higgins C. et Duxbury L., 2005, spéc. p. 2), le licenciement économique, lorsqu'il intervient dans le cadre d'un plan social, constitue donc également un motif psychologique identifié de mise en œuvre d'un programme d'équilibre des deux aspects de la vie du salarié. Ce qui n'est qu'une manière de pointer du doigt cette contradiction fondamentale : instrument privilégié de fidélisation des salariés, les programmes de « Work Life Balance » sont en pratique l'apanage d'entreprises ne faisant pas grand cas de la fidélité envers leurs salariés (voir, adressant pareille critique, de manière générale, aux théories de la fidélisation, Poulain-Rehm T., 2003, spéc. p. 526). Et, plus grave encore, n'offrant nulle garantie en termes d'emploi aux salariés qu'ils ciblent, les programmes d'intégration pourraient, de surcroît, contribuer à aggraver, pour eux, les conséquences, le cas échéant, d'un licenciement.

## **3.5.2 Les risques de la logique d'intégration**

### **3.5.2.1 La dépendance du salarié**

Qui dit fidélisation, dit aussi dépendance, celle-ci n'étant que le corollaire de celle-là, selon que l'on regarde la situation du point de vue du salarié ou de l'employeur, la symétrie n'existant pas, en la matière, comme nous l'avons vu. Cette dépendance revêt diverses facettes. Toutes concourent à rendre le salarié moins autonome par rapport à l'entreprise qui l'emploie. C'est là un autre paradoxe de la logique d'intégration de la vie privée à la vie professionnelle : à mesure que le salarié gagne en confort matériel, il perd nécessairement en autonomie de la volonté. Il ne s'agit pas, pour cette seule raison, qui peut sembler théorique, de fustiger l'évolution vers une conception plus intégrée des rapports entre vie professionnelle et vie privée normalement conçue dans l'intérêt mutuel de l'entreprise et de ses collaborateurs, mais simplement de garder cette évidence à l'esprit, s'agissant de porter un jugement d'ensemble sur le phénomène.

Tout d'abord, la dépendance se constate à l'égard de la vie professionnelle, c'est-à-dire du travail. Plus ou moins important, bien entendu, et aussi plus ou moins insidieux, le processus, qui a déjà fait l'objet d'études, n'est pas compliqué à comprendre. Parce qu'elles ont pour objet et finalité mêmes de soulager le salarié d'un certain nombre de préoccupation relevant de la sphère privée en leur apportant une solution dans la sphère professionnelle, les mesures d'intégration produisent automatiquement un effet de transfert en direction de cette dernière, qui, dès lors, grignote inévitablement sur la première. Comme l'a montré une analyse récente, les programmes en cause, selon un raccourci parlant, visent à « travailler mieux, pas [à] travailler moins ». En somme, les mesures « permettent au salarié de se concentrer sur son travail sans se faire de souci, notamment au sujet des personnes dont il a la charge ». Et, pourtant, cette philosophie du travail ainsi traduite, qui privilégie la qualité sur la quantité, est incontestablement plébiscitée par les salariés, du moins aux Etats-Unis. A cela, une explication d'ordre psychologique a été avancée : la vie professionnelle, surtout lorsqu'elle pourvoit en son sein aux soucis d'intendance ressortissant à la vie privée, serait plus gratifiante, donnerait l'impression (l'illusion ?) de permettre plus facilement à l'individu de s'épanouir dans un cadre aux règles mieux balisées que la vie privée (Hochschild A., 1997 in Ollier-Malaterre A., 2005).

Au-delà de la dépendance au travail, dépendance de nature matérielle et psychologique, donc, la dépendance s'observe aussi, plus étroitement, à l'égard de l'entreprise. Cette dépendance peut alors, en quelque sorte, être qualifiée de dépendance juridique et économique, liant la partie faible au contrat de travail, le salarié, à la partie dominante, l'employeur. Dépendance qui se traduit, sur ce terrain, par une perte d'autonomie s'analysant comme une perte de mobilité, dont on sait qu'elle constitue un des meilleurs atouts du salarié pour faire fructifier son savoir-faire, son expérience et son employabilité. L'idée est simple, qui ne mérite pas que l'on s'y attarde trop : bien choyé dans son entreprise, épanoui, par hypothèse, car placé en situation de se concentrer sur son travail dégagé d'une partie de ses soucis domestiques, le salarié aura moins tendance à chercher à changer d'emploi (en tout cas d'employeur – c'est bien le but de la fidélisation !), et, sollicité le cas échéant à cette fin, hésitera davantage avant de renoncer à ses avantages, mesurant la perte de bien-être susceptible de s'ensuivre. Cet aspect de la question intéresse d'ailleurs également l'entreprise dont, symétriquement, les marges de manœuvre en termes de réorganisation et le potentiel d'innovation pourraient se trouver quelque peu affectés par un attachement excessif de ses salariés à leur cadre de vie professionnelle (rappr. : Poulain-Rehm T., 2003, spéc. p. 525).

Enfin, la dépendance augmente inévitablement la soumission du salarié. Là encore, il est facile d'imaginer que le collaborateur bénéficiaire des programmes d'intégration sera naturellement d'autant moins revendicatif qu'il sera satisfait de la sollicitude dont il fait l'objet. Bien entendu, ce sont là que des suppositions, nulle étude ne pouvant attester d'un phénomène par nature largement subconscient. Mais il paraît quand même autorisé d'avancer, d'une part, que les avantages en nature (partiellement défiscalisés) rendront le collaborateur moins exigeant lors des négociations salariales individuelles ; d'autre part, que ces mêmes avantages diminueront la sensibilité aux conditions et rythmes de travail. Rien d'étonnant à cela, puisque telle est précisément la fonction d'une partie de ces mesures. Pour autant, le résultat présente un certain paradoxe. Essentiellement justifiés, à l'origine, en raison de difficultés inhérentes à l'activité (localisation en dehors d'un centre urbain, charge de travail irrégulière, etc.) à compenser pour attirer les salariés, les services proposés peuvent, en définitive, par le confort même qu'ils procurent, conduire ces salariés à accepter, sans vraiment en avoir conscience, des conditions de travail qu'ils seraient en droit de contester autrement. Sous cet angle, les initiatives patronales d'intégration exhalent un parfum de paternalisme, grief dont elles sont pourtant, de manière générale, exemptes (voir chapitre 5.2.2, page 100).

Toutes ces dépendances ne nuisent cependant pas tant au salarié lorsqu'il demeure dans l'entreprise en regard du risque de précarisation accrue qu'elles lui font courir en cas de perte d'emploi.

### 3.5.2.2 La précarisation accrue en cas de perte d'emploi

C'est la logique de l'accessoire qui suit le principal. Celui qui perd un emploi comportant un certain nombre d'avantages ressortissant au confort de sa vie privée, à son bien-être personnel, perd bien plus qu'un travail, qu'une source de rémunération régulière. Sans même parler de la blessure d'amour propre inhérente à tout licenciement, d'autant plus marqué certainement que l'emploi en question était précisément plus qu'une autre source de satisfaction par la situation globale qu'il offrait, le salarié remercié se retrouvera, par hypothèse, plus ou moins brutalement privé de ces mesures d'intégration. Aussi sera-t-il plus particulièrement atteint dans sa vie privée, d'un point de vue matériel et moral.

L'exemple du bénéfice de la crèche d'entreprise peut servir d'illustration au propos. Quiconque n'a jamais essayé de mettre ses enfants dans une crèche publique d'une grande ville, comme à Paris, sait combien les délais d'attente sont longs, et combien aussi la priorité est donnée aux parents travaillant. De sorte que la mère ou le père de famille licencié qui, au terme de son préavis, devra trouver, dans l'urgence et la perturbation, une solution alternative de garde de son enfant se voit, toutes choses égales par ailleurs, placé dans une situation de précarité supérieure à celle d'un autre parent salarié, dont la garde de l'enfant, ne dépendait pas de son employeur.

En guise de **conclusion** de ces quelques réflexions sur les interrogations suscitées par la tendance nouvelle des entreprises à prendre en charge des aspects de la vie privée et familiale de leurs salariés, il nous semble que, si cette évolution, certes encore bien timide en France, devait connaître un développement notable, se poserait inévitablement la question de la redéfinition du rôle respectif de l'Etat et des entreprises à cet égard.

Quel que soit leur essor, les mesures d'intégration ne semblent guère devoir poser problème tant que celles-ci ne concernent que des aspects de la vie privée, notamment matériel, d'intendance par exemple (conciergeries d'entreprise, etc.), mais pas seulement, dès lors qu'ils ne s'immiscent dans le domaine relevant traditionnellement des pouvoirs publics, c'est-à-dire des missions de service public telles que les conçoit un Etat providence, comme la France. Sinon, ainsi que nous l'avons déjà montré, les meilleures intentions des entreprises peuvent s'avérer perturbatrices.

Reprenons l'exemple de la crèche d'entreprise, non parce qu'il est commode mais parce que la mesure, parmi les plus fréquentes et les plus demandées, constitue un excellent concentré de l'ambiguïté des mesures intégrant la vie privée à la vie professionnelle. Personne, au départ et dans l'absolu, ne trouverait à redire à une initiative patronale en la matière. Ni les salariés, bien entendu, ni les syndicats. Pas même les pouvoirs publics – bien au contraire, puisque ces mesures sont subventionnées par l'Etat (qui a décidé de consacrer 40 millions d'euros d'aides à la création d'entreprises entre 2004 et 2008, avec l'objectif de créer 4 000 places supplémentaires : Carre E., 2006 ; voir chapitre 3.3.2, page 34). Mais, justement, de là pourrait naître la difficulté. Imaginons une petite ou une moyenne commune, dans laquelle s'installerait une société, principale source d'emploi de la ville, qui, très soucieuse du bien-être de son personnel, proposerait une crèche d'entreprises plus moderne, plus pratique et moins onéreuse que la ou les crèches municipales de cette municipalité aux moyens limités. Devant la désaffection de ses crèches, celle-ci ne serait-elle fondée à les supprimer ? Ne serait-ce pas là de sa part une saine mesure de gestion, que de réorienter l'emploi des deniers publics vers une autre dépense ? Et si, brutalement, comme cela arrive parfois, la société décidait de fermer ce site ? Inutile de raconter la suite. Il ne s'agit là peut-être que d'une hypothèse d'école. Elle mérite cependant d'être méditée.

Car, malgré les progrès concrets de la notion de responsabilité sociale des entreprises, qui s'appliquent surtout aux sociétés cotées, celles-ci n'en sont pas moins, comme toute société, constituées dans la seule finalité de dégager des profits pour leurs actionnaires. Toute autre mission ne saurait que venir en complément, c'est-à-dire être, en l'absence de contrainte légale, d'essence volontariste, autrement dit réversible au seul gré de la volonté souveraine de l'actionnariat. Telle est la différence fondamentale avec la mission de service public, dont la continuité est la règle première.



Encore convient-il de ne pas surévaluer tous ces risques. Réels en théorie, ils n'en paraissent pas moins guère menaçants en réalité, ne serait-ce qu'au regard de la manière même dont les mesures d'intégration ont émergé en France. Fussent-elles de nature à « incorporer » une partie de la vie privée, familiale, dans la vie professionnelle, elles demeurent peu intrusives, on l'a vu. Surtout, comme nous le montrerons dans la partie 4, à la différence essentielle des politiques d'inspiration résolument paternalistes, ces mesures d'intégration ne répondent quasiment jamais en France à un projet global d'entreprise, porté par une finalité unique. Au contraire, à l'instar des raisons, de nature et d'importance variées, qui ont incité les employeurs à considérer les contraintes issues de la sphère privée des salariés, nés le plus souvent d'opportunités diverses spécifiques au contexte particulier de chaque sociétés, les dispositifs venus concrétiser ce souci manquent singulièrement d'unité. Protéiformes et souples dans leur manifestation, bien qu'elles se prêtent à une classification relativement simple (et un peu réductrice) en quelques grandes catégories, plus matérielles que « moralisatrices », ces mesures dessinent une sorte de patchwork bigarré, qui atteste de leur modestie autant que de leur innocuité pour les salariés. Du reste, les entreprises elles-mêmes ne les regardent pas forcément, de façon spontanée, sous l'angle de l'équilibre vie professionnelle - vie privée, et ne se réclament, dans bien des cas, qu'a posteriori d'une telle volonté politique de chercher, globalement, à concilier la vie professionnelle et la vie privée de leurs collaborateurs. Pour beaucoup d'entre elles, plus pragmatiques que philanthropes, il ne s'agit là que de renforcer leur attractivité. En quelque sorte - sans non plus vouloir caricaturer ou minimiser les efforts patronaux sur ce terrain - tout se passe comme si les entreprises découvraient parfois la nature de certaines dispositions conventionnelles qu'elles appliquent au moment où elles se retrouvent questionnées sur le sujet, en position, par exemple, de devoir rendre compte de leurs réalisations dans le domaine de la responsabilité sociale. En somme, comme M. Jourdain des rimes, elles feraient de la « Work Life Balance » sans le savoir...

C'est ce que nous pressentions en nous lançant dans cette étude, sans nous douter alors à quel point nos entretiens en entreprise allaient confirmer cette hypothèse de recherche comme nous allons le démontrer dans la partie suivante.

## 4 Quelles attitudes les entreprises en France adoptent-elles face à la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée ?

Cette partie rend compte des résultats de notre travail de terrain auprès d'entreprises en France. Dans un premier temps, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivie, puis nous décrirons les pratiques et positionnement des entreprises concernant la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée. Enfin, nous ferons la synthèse de ce travail de recherche en démontrant qu'il a validé notre hypothèse de départ.

### 4.1 Méthodologie

#### 4.1.1 Choix de l'échantillon d'entreprises

Actant que le mémoire se centrerait sur le point de vue exclusif de l'entreprise, nous avons orienté le travail de terrain sur deux axes :

- Le premier axe concerne les entreprises. Nous avons ainsi sélectionné neuf entreprises en prenant pour critère de choix leur diversité, de façon à avoir le panel le plus étendu possible concernant :
  - Le secteur d'activité : secteur des services, de la nouvelle technologie, de l'industrie, de la santé.
  - Le statut : entreprises privées et établissements publics
  - La taille des effectifs : de 600 salariés pour Eau de Paris à 129 000 salariés pour Total
  - Les pratiques concernant la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée

Les entretiens ont été menés auprès de représentants de l'entreprise, dont les postes se situent au sein de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction de la Stratégie ou de la Direction de l'Innovation Sociale et de la Diversité. Aucun entretien n'a ainsi été réalisé auprès de salariés ou de représentants des syndicats.

Les neuf entreprises contactées sont, par ordre alphabétique :

- **Alcan**
  - o entretien avec Madame Maryline Labatut, HR Director Atlantic Operations, Bauxite & Alumina BG
  - o entretien avec Monsieur Jean-Christophe Deslarzes, Senior Vice President Human Resources, Alcan Inc
  - o entretien avec Monsieur Huu-An Pham, Analyste Strategic Planning & Business Development, Alcan Packaging
  - o entretien avec le Docteur Marc Banet, ancien Directeur Santé chez Alcan
- **Bouygues Télécom** (entretien avec Madame Mauret-Mata, Directeur des projets RH transverses)
- **Eau de Paris** (entretien avec Madame Anne Roumier, Chargée des relations Sociales et du Droit du Travail)
- **Ernst & Young** (entretien avec Monsieur Bernard Dugas, Direction de la Stratégie des Ressources Humaines)
- **Hewitt Associates** (entretien avec Madame Sophie Le Breut, consultante)
- **Hôpital Charles Foix - Jean Rostand** à Ivry-sur-Seine (entretien avec Madame Marie-Cécile Mocellin, Directrice adjoint du Service du Personnel)
- **IBM** (entretien avec Mesdames Eloïse Verde de Lisle, Directeur des Relations Sociales et de l'Emploi et Magali Mailly, responsable des questions juridiques)
- **Mairie de Paris** (entretien avec Messieurs Jean-Marc Bourdin, Directeur et Gilles Bourdoncle, DRH de la Direction de la protection de l'environnement)
- **Total** (entretien avec Madame Catherine Ferrant, Directrice de l'Innovation Sociale et de la Diversité)

- Le second axe concerne les prestataires de services, qui s'adressent aux Directions générales ou aux DRH des entreprises pour leur proposer des services destinés à améliorer l'équilibre vie professionnelle – vie privée de leurs salariés. Là encore le critère de choix pour leur sélection a été la diversité des services proposés par rapport aux quatre grands types de mesures de « Work Life Balance ».

Les quatre prestataires de services contactés sont, par ordre alphabétique :

- **Axis Mundi**, cabinet de conseil, d'assistance et d'accompagnement des salariés pour l'amélioration de leur bien-être psychologique et de leur performance (participation à une présentation faite par Messieurs Patrick Amar, Pierre Angel et Madame Brigitte Vaudolon, respectivement Directeur, Directeur Scientifique et Directrice Déléguée d'Axis Mundi)
- **Cabinet All Care**, (entretien avec Monsieur Arnaud Lambert, consultant)
- **Hewitt**, cabinet de conseil aux entreprises notamment sur le management et les politiques de rémunérations (entretien avec Madame Sophie Le Breut, consultante)
- **People & Baby**, (entretien avec Mesdames Nathalie Monégier du Sorbier, chef de projet et Odile Broglin, Puéricultrice associée)

#### 4.1.2 Format des entretiens

Après une première approche du sujet, il nous est apparu :

- Qu'il existait une grande variété de types de mesures et pratiques dans les entreprises anglo-saxonnes concernant la politique d'équilibre vie professionnelle – vie privée
- Que les entreprises françaises n'utilisaient pas le terme de « programme » d'équilibre vie professionnelle – vie privée pour définir les diverses pratiques mises en place en leur sein
- Que la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée était abordée par les entreprises de façon éclatée et contingente à leur activité et à leur histoire.

Prenant acte de cette réalité, nous avons écarté la méthode du questionnaire pour mener notre travail sur le terrain. Enfermant les interlocuteurs dans des questions et des schémas prédéfinis par nous, un questionnaire aurait en effet été totalement inadapté pour rendre compte de la variété et de la richesse de chaque expérience.

La forme de l'entretien nous a paru ainsi plus adéquate pour laisser à nos interlocuteurs une liberté d'expression nécessaire au sujet.

Pour pouvoir cependant exploiter ses entretiens et classifier les approches de façon à dégager des démarches cohérentes, nous avons retenu la forme de l'entretien semi-directif centré :

- construction de l'entretien avec des questions portant sur quelques grands thèmes récurrents (contexte de l'entreprise, pratiques existantes, raisons de leur mise en place, premiers résultats)
- conduite de l'entretien centré sur la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée

#### 4.1.3 Démarche de travail

Notre démarche a été de mener en parallèle la revue de littérature et les entretiens de façon à les faire converger. Deux raisons expliquent ce choix :

- La première a été notre besoin d'alimenter conjointement notre réflexion par la littérature et les entretiens pour faire émerger l'angle par quel nous traiterions cette question si éclatée. Nous avons ainsi commencé très tôt nos entretiens (janvier 2006 pour les premiers) pour dégager des questions récurrentes et déterminer au fur et à mesure les prochaines étapes et entreprises à contacter.
- La seconde a été le peu de temps imparti qu'il a fallu gérer par rapport au travail à réaliser et à la disponibilité des membres du groupe de mémoire.

#### 4.1.4 Revue de littérature

Nous avons recherché nos sources :

- sur Internet
- sur les bases de données EBSCO et JSTOR

- au travers des contributions faites pour la 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH – Paris Dauphine (sept. 2005)

Notre tuteur de mémoire, Ariane Ollier-Malaterre, nous a également communiqué une bibliographie d'articles et d'ouvrages traitant de la question en France.

#### 4.1.5 Analyse des entretiens

Pour analyser les entretiens, nous les avons codés selon les étapes suivantes :

- Dans un premier temps, nous avons listé tous les mots-clés, idées ou concepts ressortant des premiers entretiens et lectures réalisés. Nous nous sommes retrouvées d'abord avec un trop grand nombre de catégories (plus d'une soixantaine). Il nous a fallu alors faire des regroupements pour réduire les catégories à une vingtaine
- Nous les avons classé par thématiques
- Enfin nous avons construit le plan du mémoire en fonction des grands thèmes dégagés
  - o Qu'est-ce que l'équilibre vie professionnelle/vie privée du point de vue de l'entreprise
    - Codage selon les catégories suivantes : contraintes et contexte d'obligations légales / besoins salariés du point de vue de l'entreprise / besoins de l'entreprise / culture d'entreprise / analyse systémique / conflit versus congruence
  - o Pourquoi la question de l'équilibre entre vie professionnelle/vie privée émerge t-elle
    - Codage selon les catégories suivantes : politique des gouvernements / égalité professionnelle hommes femmes / prévention du risque santé / loi égalité des chances / nouvelles génération (conflits, attentes) / loisirs, enfants, famille : partage des rôles / recouvrement des espaces de temps et de travail / nouvelles technologies, travail en réseau
  - o Avec quelles attitudes les entreprises en France répondent-elles à la question
    - Codage selon les catégories suivantes : santé et stress / organisation et temps de travail / RSE, éthique, valeurs / marketing RH, problématique attractivité / performance, coût, rentabilité / conscience, formalisation, concrétisation
  - o La question de l'équilibre vie professionnelle/vie privée s'inscrit-elle dans la perspective historique du paternalisme
    - Codage selon les catégories suivantes : logique humaniste / logique instrumentale

Nous avons fait des comptes-rendus de l'intégralité des entretiens menés. Ces comptes-rendus, tous validés par nos interlocuteurs, ont été codés. Ils sont joints en annexe du mémoire.

Nous avons enregistré un de nos entretiens et en avons fait la retranscription intégrale, également en annexe.

Nous avons utilisé les paroles de nos interlocuteurs (verbatim) quand cela était utile : leurs propos sont reportés de façon littérale entre guillemets dans le texte.

#### 4.1.6 Hypothèse de recherche

Nous avons défini comme l'hypothèse de recherche que les entreprises en France abordent la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée de façon multiforme, contingente et sans que le sujet fasse l'objet d'une politique de Ressources Humaines construite, par opposition à l'expérience anglo-saxonne qui le traite sous forme de politiques structurées, de mise en place de véritables programmes, sous la responsabilité parfois même de personnes dédiées à cette question.

C'est cette hypothèse que nous allons tester lors de notre travail de terrain.

## 4.2 Les pratiques en entreprise : quelles sont-elles, comment et pourquoi apparaissent-elles ?

L'objet de cette partie est de présenter les pratiques telles qu'elles nous ont été décrites par les interlocuteurs que nous avons rencontrés dans les neuf entreprises sélectionnées.

## 4.2.1 Alcan

### 1 - Présentation

Alcan, société multinationale, est un leader mondial dans les secteurs de l'aluminium et de l'emballage. Son siège social est à Montréal, au Canada. Alcan compte près de 65 000 employés et possède plus de 430 sites de production dans 59 pays.

Alcan se compose de quatre groupes d'exploitation :

- Bauxite et Alumine : 3 200 employés dans 12 pays
- Métal primaire : 14 300 employés dans 20 pays
- Produits usinés : 15 000 employés dans 32 pays
- Emballage : 31 000 employés dans 30 pays

Son chiffre d'affaires est de 20,3 milliards de dollars en 2005.

Nous rencontrons :

- Madame Maryline Labatut, HR Director Atlantic Operations, Bauxite & Alumine BG
- Monsieur Jean-Christophe Deslarzes, Senior Vice President Human Resources, Alcan Inc
- Monsieur Huu-An Pham, Analyste Strategic Planning & Business Development, Alcan Packaging
- le Docteur Marc Banet, ancien Directeur Santé chez Pechiney puis Alcan

### 2 – Contexte

Dans sa configuration actuelle, Alcan est le fruit de l'absorption de Pechiney par Alcan en 2003 à la suite d'une opération publique d'achat (OPA) hostile. Cette opération avait été précédée, quatre années auparavant, par une tentative de fusion amicale à trois (Alcan, Pechiney et Algroup) qui pour des questions de concurrence n'a pu se faire qu'à deux, à savoir entre Alcan et Algroup. Les équipes de Pechiney, qui s'étaient fortement mobilisées, en 1999, ont mal vécu ce double échec d'une fusion ratée, suivi d'un rachat hostile. Globalement, pour les salariés des trois groupes, la période 1999 à 2004 correspondait à une période d'incertitude et de constante surcharge de travail, inhérente au processus même de fusion-absorption et aux travaux d'intégration qui s'ensuivent.

Alcan est l'entreprise que nous avons interviewée en France où la réflexion sur l'équilibre vie professionnelle – vie privée est à la fois la plus explicite et la plus poussée, et où de vraies politiques de prise en charge de ses questions ont été définies et appliquées. En outre, ces politiques concernent les différents types de mesures décrits : programme « EAP » dont la gestion du stress, mais aussi organisation du travail, système de management, l'ensemble de ces mesures ayant pour objectif de provoquer et accompagner le changement culturel dans l'entreprise. S'agissant, comme on l'a vu, d'un regroupement d'entreprises, il est intéressant de relever que, si l'impulsion en ce domaine venait clairement d'Alcan, il y avait, côté Pechiney, un terrain favorable pour accueillir cette politique. Dans la mesure où nous avons interviewé davantage de personnes issues de l'ancienne Pechiney (trois sur les quatre personnes interrogées), il n'est pas étonnant que les actions menées par Pechiney soient mises en valeur et que tout au long du descriptif, nous oscillons entre la politique d'Alcan et les pratiques déjà en vigueur chez Pechiney.

Cette richesse des politiques d'équilibre vie professionnelle – vie privée chez Alcan s'explique par deux facteurs principaux :

- Le premier est la culture nord-américaine de la maison mère : au Canada, Alcan a mis en place depuis de nombreuses années des programmes « Work Life Balance ». De type classique, les programmes d'aide aux employés permettent au salarié de discuter confidentiellement de ses problèmes personnels (famille, couple, addiction, relations avec les autres, stress, problèmes financiers...) et d'être orienté vers un conseiller spécialisé. Ces programmes ont ensuite été complétés par une réflexion sur l'organisation et les méthodes de travail, qui s'est inscrite au niveau des valeurs et de la culture de l'entreprise. Dans le chapitre suivant sur les pratiques, nous décrivons les mesures existantes en France dans l'un des quatre groupes d'exploitation (Bauxite & Alumine) qui a mis en place une véritable politique d'équilibre vie professionnelle – vie privée pour ses salariés.

- Le second facteur est le changement de culture imposé par la direction de Pechiney à partir de 1997 en vue d'atteindre la rentabilité de ces principaux concurrents. Le programme de réduction des coûts mis en place (appelé programme « Challenge ») a mis sous pression l'ensemble des salariés d'une entreprise auparavant moins habituée à vivre dans un contexte très concurrentiel. Cela a eu pour conséquence une réflexion sur la gestion du stress dans l'entreprise et la mise en place effective de mesures à partir de 2001 quand l'accumulation d'événements dramatiques collectifs et individuels dans certaines usines à cette période, notamment AZF à Toulouse, a montré l'intérêt de cette politique spécifique.

### 3 – Les pratiques

- **La politique de gestion du stress chez Pechiney puis Alcan France**

La question du stress dans l'entreprise s'est posée chez Pechiney au moment du programme « Challenge » (20% de réduction de coûts, se traduisant, entre autres, par le départ d'environ 15 % de salariés) qui a entraîné un changement des mentalités et d'état d'esprit dans l'entreprise. D'un monde traditionnel d'ingénieurs et de techniciens, Pechiney s'est ouverte au concept du « business » et de la vente. Ce programme a provoqué des tensions dans les équipes, y compris à un échelon bas dans la hiérarchie.

Le Président de Pechiney a alors commandé un rapport sur le stress en 1997 à un groupe formé de quatre médecins, dont le Docteur Banet, et de deux représentants de la fonction RH, ce qui a abouti à un projet de prise en charge du stress dans l'entreprise en deux volets :

- rédaction d'une charte de la Direction Générale sur le harcèlement moral
- formations :
  - o en 1999 et 2000, formation des services de santé de l'entreprise à la gestion du stress dans l'environnement de travail,
  - o à partir de 2001, formation du management et des équipes opérationnelles à la gestion du stress, du harcèlement moral et à la prévention du stress post-traumatique (l'objectif est de ne pas laisser la gestion du stress aux seuls médecins mais de sensibiliser les managers et directeurs opérationnels à ce sujet).

Les formations mises en place ont eu pour objectif de faire prendre conscience aux salariés des causes, des conséquences et des moyens de gérer les effets du stress.

- Les causes. Les formations ont cherché à mettre en lumière que l'individu est à l'intersection de deux systèmes (privé et professionnel), qui comprennent eux-mêmes une multitude de sous-systèmes (relationnel, organisationnel, tâches ...). Le stress s'accumule donc via ces deux curseurs sur l'échelle du stress : pour évaluer son niveau de stress global, le salarié ne peut pas prendre un seul curseur. Le problème est donc pour le salarié, mais également pour l'entreprise, de tenir compte en même temps de ces deux sphères (privée et professionnelle) alors qu'il se trouve dans le milieu de l'entreprise.
- Les conséquences. Les formations se sont concentrées sur la notion de courbe de stress. Les études sur le stress montrent en effet que, dans un premier temps, l'augmentation du stress permet d'améliorer la performance de l'individu jusqu'à atteindre une « zone de confort ». Au-delà de ce point d'équilibre entre les facteurs stress et performance, l'efficacité décroît quand le stress augmente : c'est la « zone à risque ». Selon le Docteur Banet, « la logique d'une entreprise est d'exploiter la courbe de stress, c'est-à-dire de maintenir le salarié le plus haut possible dans la zone de confort sans qu'il ne tombe dans la zone à risque ». Pour le salarié, il s'agit donc d'apprendre à maîtriser sa dose de stress de façon à ne pas dépasser le point de rupture.
- Les moyens de gestion du stress. Selon le Docteur Banet, l'entreprise peut mettre en place deux types de logique :
  - o Une logique de mise à disposition de services de « conciergerie », pour débarrasser le salarié de problèmes d'intendance, afin qu'il ait plus de temps à consacrer à l'entreprise et qu'il soit plus rentable. Mais pour lui la solution reste superficielle.
  - o L'autre logique permet d'agir à plus long terme puisqu'il s'agit de réguler les pressions à l'intersection des systèmes et sous-systèmes. Cela suppose, selon le

Docteur Banet, « de traiter les questions personnelles à un niveau collectif, c'est-à-dire de rentrer dans une vision systémique et de culture d'entreprise ».

C'est cette logique qui a été retenue chez Alcan sur le principe que « ce sont les comportements qui posent problème dans l'équilibre vie privée – vie professionnelle, pas les personnes ». C'est donc au niveau des comportements qu'Alcan a décidé d'agir.

Pour cela, Alcan a formalisé un programme (selon le Docteur Banet, « s'il n'est pas clair et formalisé, il risque de ne rester que dans les bons sentiments ») qui :

- comprend des objectifs clairs et atteignables, une échelle de temps, des critères d'évaluation ...
- associe la hiérarchie « car l'exemple doit venir d'en haut », nous dit le Docteur Banet
- encourage une communication respectueuse des personnes, c'est-à-dire qui fonctionne dans la circularité (système de retrocontrôle) et non pas à sens unique

On peut ainsi citer les mesures suivantes qui découlent de ce programme :

- mise en place d'objectifs personnels dans les EAA (entretien annuel d'appréciation) de façon à ce que soit abordée la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée
- formation pour apprendre aux salariés à parler des contraintes individuelles à l'intérieur de l'équipe, du groupe
- encouragement à négocier avec le management (individuellement ou en équipe) de ce qui pose problème...

#### • La politique d'équilibre vie professionnelle – vie privée chez Bauxite & Alumine

En France, le groupe d'exploitation Bauxite & Alumine a abordé la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée à partir de 2005 sous trois angles, qui en font les trois axes de sa politique :

- Une première approche a consisté à améliorer **la gestion du temps de travail** et a abouti à la mise en place de « programmes Work Life » :
  - o augmentation de la flexibilité du temps de travail : temps partiels, heures variables, travail à domicile
  - o formations permettant de mieux gérer son temps pour accroître sa contribution à l'organisation : formation en gestion du temps, aux nouvelles technologies, règles internes à l'entreprise sur l'utilisation du courrier électronique et la tenue de réunions

Madame Labatut nous précise : « La mise en place de ces programmes est relativement simple et permet un retour sur investissement rapide (quick wins) ».

- La deuxième approche a porté sur l'amélioration **des processus de travail** avec pour objectif d'éliminer les activités sans valeur ajoutée pour que le salarié puisse se concentrer sur celles qui permettent d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Ce sont souvent des événements extérieurs qui poussent l'entreprise à remettre à plat ses processus. L'exemple cité par Madame Labatut date du temps de Pechiney qui, lors de l'introduction de son titre à la Bourse de New York, a dû revoir son processus de clôture de comptes pour le raccourcir et respecter ainsi les délais très brefs pratiqués, notamment, par son principal concurrent, Alcoa.

Le « process reengineering » impacte fortement l'entreprise en ce qu'il s'accompagne souvent de suppressions de postes et, pour ceux qui restent, il suppose un personnel qualifié ou que l'entreprise aura formé pour augmenter son autonomie et sa prise d'initiatives.

- La troisième approche concerne **le changement de culture**, à savoir le passage d'une culture de temps de présence sur le lieu du travail à une culture fondée sur les résultats et la performance.

Le changement de culture est plus complexe à mettre en œuvre et il s'inscrit dans la durabilité (MacBride-King J.L., 2005).

D'autre part, le changement se joue au sein de l'équipe, dont le manager devient coach. C'est de l'exemplarité du comportement des managers dont la crédibilité du programme dépend. Aussi

Madame Labatut nous précise que la DRH veille et intervient en cas de besoin pour favoriser la prise de conscience et faire évoluer les comportements.

La politique d'équilibre vie professionnelle – vie privée s'adresse cependant différemment aux différents types de population de salariés :

Pour la population cadre (10 % de l'effectif), l'organisation reconnaît collectivement le besoin de maintenir un équilibre vie professionnelle – vie privée et crée un cadre comportemental qui permet à chaque collaborateur de trouver individuellement une solution adaptée à sa propre situation. Les cadres dirigeants de Bauxite & Alumine ont ainsi été sensibilisés au moyen de « work-shops », afin qu'ils agissent sur leurs collaborateurs directs qui eux-mêmes s'adressent auprès de tous les cadres de l'organisation. La Direction Générale a clairement joué le jeu de l'exemplarité. Madame Labatut nous cite l'exemple du Président de Bauxite & Alumine : lors du lancement du programme, il a pris conscience que lorsqu'il travaillait pendant le week-end et envoyait des mails à ses collaborateurs, ces derniers se sentaient obligés de répondre immédiatement ce qui pouvait générer un déséquilibre dans leur vie personnelle. Il met désormais ces mails en brouillon et ne les envoie plus que le lundi matin.

Par ailleurs, un objectif sur l'équilibre vie professionnelle - vie privée est proposé dans les objectifs annuels de tous les cadres mais non imposé ; cela permet d'aborder la question lors de l'entretien annuel et le cas échéant d'ouvrir la discussion s'il y a des problèmes.

Enfin, le programme s'inscrit dans le système de management intégré d'Alcan ce qui va permettre de le doter d'un quatrième pilier (« people ») à côté des trois piliers existant (maximisation de la valeur, environnement, santé & sécurité et amélioration continue). Ce quatrième pilier concernera en priorité le développement des compétences et la gestion des carrières mais permettra également de veiller à ce que la vie professionnelle ne remette pas en cause la vie privée et que les deux coexistent en harmonie.

Pour les opérateurs postés (population en usine), les solutions passent par une réorganisation de leur travail et par le renouvellement de leur intérêt et motivation dans ce dernier. Pour cela, l'accent est mis sur :

- la prise de conscience de leur rôle, la connaissance de l'objectif de leur équipe et de son impact dans l'entreprise
- le renforcement du travail en équipe à laquelle on laisse davantage d'autonomie
- la responsabilisation des salariés quant au bon fonctionnement de l'équipement
- la mise à disposition de moyens pour mobiliser les ressources et augmenter les compétences, collectivement et non pas individuellement

#### **4 – Positionnement de l'entreprise**

Que ce soit à partir de la problématique de gestion du stress ou de la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée des salariés, Alcan a fait le choix fort et marqué d'intervenir au niveau des comportements, donc de la mise en place de politiques ayant des effets sur la culture de l'entreprise.

##### **• Changement de la culture de management : le respect d'autrui**

Engagé du temps de Pechiney et poursuivi avec l'arrivée d'Alcan, le changement culturel consiste à passer d'un système qui valorise le temps de présence au bureau et les diplômes (système très prégnant dans le modèle culturel français) à un système qui valorise les résultats, la performance (d'inspiration nord-américaine).

Pour Monsieur Deslarzes, c'est le respect d'autrui qui doit constituer le premier volet d'une démarche d'équilibre vie professionnelle – vie privée : « il faut arrêter de critiquer le salarié qui part systématiquement à 17h00, car il peut avoir une obligation/activité extraprofessionnelle ; de la même manière qu'il faut respecter le « workaholic » qui travaille 18 heures par jour sans l'inciter à veiller à son équilibre ».

Alcan a mis en place une politique dans laquelle « c'est la responsabilité du manager de créer par son comportement et sa communication, y compris informelle, un environnement propice à l'équilibre vie professionnelle – vie privée », en encourageant les salariés à agir en fonction de leurs propres besoins, plutôt qu'à juger les comportements des autres ou à agir en fonction du jugement des autres (voir à ce



sujet l'article « The Happy Workaholic » de Friedman S.D. & Lobel S., 2003 qui, prônant, l'authenticité, a fortement influencé la politique d'Alcan en la matière).

Monsieur Huu-An Pham précise qu'il faut respecter « les cadres qui souhaitent préserver leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ». Ce sont les carrières transversales qui se prêtent plus particulièrement à leur besoin. Pour d'autres postes, en revanche, notamment les directions d'usine, on ira chercher des individus qui travaillent beaucoup et acceptent, en particulier, d'être d'astreinte le week-end.

- **Une politique de la Direction Générale ...**

« Ce n'est que parce que la réflexion sur le stress a été lancée par le Président de Pechiney à l'époque, puis relayée par la Direction Générale que le projet a pu aboutir à la mise en place d'une culture qui permet aujourd'hui la communication d'événements de stress, leur prise en charge et leur gestion », témoigne le Docteur Banet. En effet, cette réflexion était innovatrice dans le milieu industriel non high-tech, majoritairement masculin et constitué d'ingénieurs, où la culture est l'étanchéité des sphères professionnelle et privée : pas de questionnement sur la vie privée dans un monde professionnel où tout sentiment ou état d'âme est jugé comme l'expression d'une faiblesse.

Monsieur Huu-An Pham exprime la même conviction : « toutes ces démarches ne peuvent fonctionner que s'il y a une vraie volonté de la direction, sinon il y aura une résistance autant de la part des salariés que des chefs de service ».

Pour le dirigeant de l'entreprise, il s'agit avant tout d'un moyen d'accroître l'efficacité de son organisation. Les démarches d'équilibre vie professionnelle – vie privée s'accompagnent d'inévitables arbitrages financiers : il est important de bien choisir ses pratiques. Chez Alcan, ce n'est pas un catalogue de services secondaires et utilitaires qui a été utilisé pour restaurer le bien-être mais une action collective pour trouver des solutions aux dysfonctionnements, et qui pour agir durablement passe par les comportements et la culture de l'entreprise. Comme le remarque le Docteur Banet, il ne faut pas chercher à créer du profit et de la performance mais du bien-être « qui aura des conséquences sur le profit par ricochet ».

- **...soutenue par des valeurs ...**

Chez Alcan, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise est soutenue par la mise en place de quatre valeurs (l'intégrité, la confiance et la transparence, le travail d'équipe, la responsabilité) qui se traduisent en comportements et sur la base desquelles sont définis des profils de compétence servant au recrutement et à la formation.

Pour Monsieur Deslarzes, « le maître mot est la cohérence entre ce que l'on dit de faire et ce que l'on fait réellement ». Ainsi, ces valeurs doivent être appliquées dans le sens du respect de l'équilibre vie professionnelle – vie privée qui fait l'objet d'une politique structurée chez Alcan.

- **...et relayée par l'exemplarité**

Tous nos interlocuteurs soulignent l'importance de l'exemplarité du plus haut niveau de l'organisation pour que la prise de conscience infiltre l'organisation (le changement culturel est un processus lent), quitte à sanctionner les « leaders » qui agissent à l'encontre de cette politique ou des valeurs affichées. Monsieur Huu-An Pham cite l'interview de M. Dick Evans, Président d'Alcan Inc, dans le dernier numéro du journal interne, « Alcan Source ». Interrogé sur la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, il met en avant la nécessité qu'il s'agisse d'une démarche exemplaire, visant le respect de l'individu. Monsieur Huu-An Pham commente : « si l'on souhaite changer la culture d'entreprise, il faut que la démarche soit explicite. Un levier simple et efficace pour y parvenir est l'introduction d'un objectif d'équilibre vie professionnelle – vie privée dans les objectifs d'affaires des managers ».

- **Objectifs pour l'entreprise**

Pour Alcan, cette politique active d'équilibre vie professionnelle – vie privée est un moyen de différenciation par rapport aux concurrents, d'attractivité et de rétention pour attirer les collaborateurs de talent, d'autant plus qu'il n'y a pas encore beaucoup de sociétés en France qui les proposent. « La

nouvelle génération, ayant vu ses parents se vouer corps et âme à l'entreprise pour perdre leur emploi lors de restructurations, n'est plus prête à s'investir autant dans la mesure où la contrepartie de ce dévouement, l'emploi à vie, a disparu », précise Madame Labatut.

Alcan garde cependant la conscience des risques inhérents à ce type de politique : l'entreprise évite ainsi de tuer le système en voulant l'appliquer à tout le monde. Celui-ci s'adresse à un niveau suffisamment élevé car le salarié doit pouvoir disposer d'une certaine autonomie pour mettre en œuvre ses propres solutions  
la sensibilisation des salariés à la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée peut être perçue comme une ingérence de l'entreprise dans la vie personnelle des salariés.

## 4.2.2 Bouygues Télécom

### 1- Présentation

Bouygues Télécom, filiale du groupe Bouygues, a été créé en 1994 et compte aujourd'hui 7 300 collaborateurs.

Troisième opérateur français de téléphonie mobile derrière Orange (groupe France Télécom) et SFR (filiale de Vivendi), Bouygues Télécom a réalisé un chiffre d'affaires de 537 millions d'euros en 2005 avec plus de 8,3 millions de clients en France.

Nous avons eu deux entretiens avec Madame Martine Mauret-Mata, Directrice des projets transverses RH. Travaillant depuis 1994 au sein de Bouygues Télécom, et depuis 30 ans dans le groupe Bouygues, elle a une double compétence Gestion/Finance et Ressources Humaines.

Nous l'avons interviewée car c'est la conceptrice et la directrice de l' « Espace Ressources », concept tout à fait novateur qui permet aux salariés de participer à des ateliers gratuits pour développer leurs connaissances personnelles, améliorer leur vie quotidienne ou encore révéler leurs talents créatifs pendant leurs jours de congés attribués dans le cadre de la loi de réduction du temps de travail (JRTT). Même si l' « Espace Ressources » n'a pas été créé explicitement dans un but de favoriser l'équilibre vie professionnelle – vie privée des salariés, il y participe indirectement.

### 2 – Contexte

Madame Mauret-Mata insiste sur deux points pour bien nous faire comprendre la culture de l'entreprise :

- Bouygues Télécom a connu depuis sa création une très forte croissance du nombre de ses collaborateurs :
  - o pendant les six premières années de son existence, le Bouygues Télécom a recruté 1 200 personnes par an
  - o sa population est très jeune (moyenne d'âge de 31 ans, y compris le comité de direction)
  - o elle est constituée à 65% cadres et à 35% d'ETAM (conseillers de clientèle et assistant de maintenance de niveau bac +2 minimum)
  - o elle est très homogène, majoritairement issue de formations d'ingénieurs
- Passée d'une start-up à une entreprise aujourd'hui plus mature, Bouygues Télécom a conservé une grande liberté de ton : l'humour est de rigueur, liberté d'entreprendre est importante et la combativité très forte. En matière de politique de Ressources Humaines, Bouygues Télécom cherche donc à sortir des sentiers battus. Comme le dit Madame Mauret-Mata, avec une moyenne d'âge de 31 ans « si vous faites du réchauffé, les gens ne restent pas ».

### 3 – Les pratiques

A la question ouverte de savoir comment Bouygues Télécom aborde le sujet de l'équilibre vie professionnelle – vie privée pour ses salariés, Madame Mauret-Mata nous cite plusieurs types de mesures mises en place chez Bouygues Télécom. La plupart relève pour elle de pratiques courantes en Ressources Humaines (elles sont citées rapidement ici pour mémoire mais chacune fait l'objet d'une description détaillée dans le compte-rendu d'entretien mis en annexe).

En revanche Madame Mauret-Mata insiste sur une initiative particulièrement novatrice qui sera ici exposée en détail : l' « Espace Ressources ».

• **Les pratiques couramment rencontrées en Ressources Humaines et qui participent à l'équilibre vie professionnelle – vie privée des salariés de Bouygues Télécom :**

- services à la personne et aux collaborateurs : dès 1987, Bouygues a mis en place des services à la personne dans son siège social à St Quentin en Yvelines (Challenger) : coiffeur, cordonnier, conciergerie, banque, mutuelle, petite antenne du Printemps pour « dégager les collaborateurs de leur contingence matérielle ». Ces services sont également proposés aux salariés de Bouygues Télécom au siège de la société. Le coût des services est pris en charge par le collaborateur, mais à des tarifs négociés par le groupe Bouygues.
- Esc@le: Espace Collaborateurs Activités, Loisirs et Epanouissement qui est un concept classique de boutiques et services offerts par les comités d'entreprises de Bouygues Télécom aux collaborateurs.
- portail RH sur Intranet. Il s'agit d'un outil conçu et géré par la direction de la communication qui permet à chaque collaborateur de se construire un portail personnalisé correspondant à ses propres besoins. Le portail comprend deux grands axes :
  - o « News Entreprise » concerne la vie professionnelle et permet à chaque collaborateur de gérer sa formation, sa carrière, son temps (rappel automatique des tâches récurrentes au jour le jour, à la semaine...), sa mobilité professionnelle ... Cet axe propose également aux managers un support pour la gestion de leurs collaborateurs.
  - o « Au quotidien » est destiné au mieux-être professionnel des collaborateurs : il propose de nombreux services comme la gestion des visiteurs, les commandes de plateaux-repas, les déménagements internes, les navettes inter-sites, le club de direction, l'agence de voyage, la carte d'affaires, le parc auto, les petites annonces, la santé ...

Grâce au portail, la partie administrative des relations entre personnes (au niveau RH ou au niveau du management) est désormais gérée par l'intranet. Il ne s'agit cependant pas d'isoler les collaborateurs. Aussi de nombreuses initiatives incitent à renforcer les liens (en dehors de la formation au management évoqué plus haut) :

- o Bouygues Télécom comporte de nombreux lieux de vie et de rencontre (le restaurant d'entreprise comporte huit îlots, la cafétéria ...)
- o Les managers sont incités à faire des réunions d'équipes pour communiquer et lors de la prise de décision
- o Les managers ont tous des objectifs quantitatifs et qualitatifs, ces derniers comprenant des aspects comportementaux

• **Un outil novateur : l' « Espace Ressources »**

Créé en 2000, l'Espace Ressources, est un concept nouveau basé sur la possibilité pour les collaborateurs de développer des connaissances en échange de leur temps.

Ce concept a été doublement primé en 2003, par le trophée de l'innovation sociale des Télécoms en externe et en interne par le trophée du Forum de l'Innovation (qui récompense tous les ans un projet client, un projet entreprise et un projet collaborateur).

L'Espace Ressources propose un socle de quatre familles fixes de thèmes :

- « je me cultive »
- « je développe mes talents »
- « je développe mes connaissances »
- « j'améliore ma vie quotidienne »

Il y a en permanence un choix évolutif d'une soixantaine de thèmes en tout. Chaque thème regroupe plusieurs ateliers qui ont lieu plusieurs fois par trimestre (10 % de renouvellement tous les trimestres). 450 ateliers sont ainsi proposés par an.

Un atelier dure de quatre à huit heures en moyenne ; il est animé par un intervenant extérieur, sélectionné sur cahier des charges par les quatre personnes qui gèrent l'Espace Ressources.

Les salariés choisissent les ateliers auxquels ils souhaitent participer sur le site Intranet dédié à l'Espace Ressources, dont deux copies d'écran sont mises en annexe à titre d'exemple.

Les principes de fonctionnement sont :

- autonomie : l' « Espace Ressources » a un budget à part, un espace géographique propre (350 m<sup>2</sup> avec 75m<sup>2</sup> de terrasse plein sud) et doit équilibrer ses comptes. Le coût s'élève aujourd'hui à 0,27% de la masse salariale, charges de structure incluses.
- services collectifs : pas d'offre de services individuels
- une frontière nette et strictement respectée avec le plan de formation qui relève de la DRH

Aujourd'hui, le taux de pénétration est de 39 % ce qui est énorme, sachant que les gens doivent donner de leur temps de loisirs. En moyenne, les gens suivent 2,5 ateliers par an. L' Espace Ressources vient de fêter son 10 000ème inscrits en cumulés depuis le démarrage du projet.

Les ateliers permettent au collaborateur :

de « mieux être dans sa tête ». Madame Mauret-Mata nous donne l'exemple d'une personne souhaitant arrêter de fumer. Il y a des ateliers élaborés en collaboration avec les hôpitaux de Paris qui travaillent sur l'addiction et cherchent non pas à culpabiliser la personne, mais à lui montrer comment compenser la frustration née de l'absence de cigarettes. De même, il y a des cours permettant de travailler la confiance en soi, de sortir de ses craintes et d'oser dire non sans perdre la relation à l'autre. « La démarche est pro-active : chaque personne est invitée à trouver la solution en soi ».

- d'accompagner l'évolution de l'activité de l'entreprise. A titre d'exemple, le projet i-mod, lancé par Bouygues Télécom en France, vient du Japon. De nombreux collaborateurs vont aller au Japon et l' Espace Ressources a créé de nouveaux ateliers autour de la découverte du Japon (langue, culture, cuisine, etc.)
- d'élargir son spectre de connaissances générales et de lui fournir de nouveaux outils de communication. Le constat fait par Bouygues Télécom est que ses salariés, population en majorité composée d'ingénieurs, sont en attente de développement personnel qui est un volet souvent négligé dans les formations scientifiques.

#### 4 - Positionnement de l'entreprise

- **Volonté stratégique de la Direction Générale**

En 2000, l'objectif de la Direction Générale de Bouygues Télécom était d'orienter la culture de l'entreprise vers la responsabilisation et l'initiative, « de passer d'une culture passive à une culture d'acteurs ».

La loi Aubry a donné l'opportunité pour lancer et accompagner ce changement culturel : c'est en effet la réflexion de l'entreprise sur l'impact des 35 heures qui a fait émerger l'idée de la création de l' Espace Ressources dont le principe est un échange entre du temps de loisirs des salariés (jours de RTT) et des formations destinées à améliorer leur capacité à se prendre en charge, à se responsabiliser. S'inscrivant ainsi dans la volonté stratégique de changement culturel de Bouygues Télécom, et participant à la valorisation des comportements entrepreneuriaux, le projet a obtenu l'accord de la Direction Générale et a été mis en place après une année de test.

Le coût initial a été estimé à 0,5 % de la masse salariale : le cadre financier a été posé puis le projet qualitatif s'est déployé à l'intérieur. Le fait que Mme Mauret-Mata était de formation financière a également aidé à lancer le projet, car il a été vendu à la Direction sur la base de ratios financiers et de matrices très développées. Par ailleurs, la contrainte budgétaire a toujours été respectée année après année.

L'aspect totalement innovateur de cet outil est qu'il a pour conséquence de renforcer la culture de l'entreprise alors même qu'il agit en dehors des heures de travail et du lieu de travail des salariés, et qu'il participe à leur équilibre vie professionnelle – vie privée.

- **Accompagnement du changement culturel de l'entreprise**

« Le salarié à le choix entre subir et agir et c'est clairement le comportement proactif qui est mis en valeur chez Bouygues Télécom » nous dit Madame Mauret-Mata.

Mme Mauret-Mata illustre cet état d'esprit par cette anecdote : lorsqu'elle a eu cette idée (née à l'occasion d'une conférence sur le projet de loi Aubry), elle l'a soumise à ses collaborateurs directs en leur donnant un mois pour « démolir le projet » afin de tester s'il était viable et présentable à la Direction Générale. « L'idée était de proposer des ateliers décalés mettant en œuvre une pédagogie ludique ».

Développer la responsabilité des salariés est ainsi un objectif très présent au travers de tous les outils présentés ci-dessus :

- A propos des services de conciergerie, Madame Mauret-Mata nous dit : « C'est de la responsabilité du salarié de s'organiser pour pouvoir en profiter, y compris durant le temps de travail ».
- La mise en place du portail collaborateur sur intranet a pour objet de les responsabiliser davantage : « les salariés sont poussés vers l'information qui est disponible, c'est à eux de la chercher ».
- Les outils informatiques RH mis à disposition des managers ont pour vocation de les responsabiliser et de leur faire gagner du temps en les déchargeant des tâches sans valeur ajoutée.

Avec pour objectif la performance, pour moyen le changement des comportements, l'Espace Ressources bénéficie :

- aux collaborateurs puisqu'il participe à la gestion de leur équilibre vie professionnelle – vie privée
- à l'entreprise en ce qu'il :
  - o fidélise les salariés
  - o développe leurs connaissances, leur capacité d'action et leur esprit d'initiative
  - o crée de la mixité (entre métiers, entre niveaux hiérarchiques) et fédère des gens qui n'auraient pas été en contact par ailleurs. « Cela crée du réseau humain tous azimuts » résume Madame Mauret-Mata.

### 4.2.3 Eau de Paris

#### 1 - Présentation

Eau de Paris (Société Anonyme de Gestion des Eaux de Paris) est une société d'économie mixte dont le capital est détenu à 70% par la Ville de Paris et 30%, à égalité, par la Lyonnaise des Eaux et la Générale des Eaux. Son activité est la production et le transport de l'eau potable pour les besoins quotidiens des Parisiens.

Investie d'une mission de service public, elle emploie 600 salariés dont 40% de fonctionnaires en détachement et 60% de personnes sous contrats privés.

Nous avons un entretien avec Madame Roumier, Chargée des Relations Sociales et du Droit du Travail. Nous l'avons sollicitée car, avec le DRH d'Eau de Paris, Monsieur Bernard, elle anime le groupe de travail Diversité à l'ANDCP. Dans ce cadre, ils animent également une formation dans laquelle l'équilibre vie professionnelle – vie privée est présentée comme un des outils ou processus RH pour développer et gérer la diversité et l'égalité hommes-femmes.

#### 2 – Contexte

- La place des femmes dans l'entreprise

Les métiers de l'eau sont des métiers d'ingénieurs, traditionnellement masculins. Les femmes sont surreprésentées dans la catégorie des cadres et sur les métiers administratifs au détriment des métiers techniques. C'est à la suite de ce constat que Eau de Paris a intensifié ses efforts de formation pour féminiser les métiers de l'eau et a lancé une réflexion sur le système de promotion des femmes dans l'entreprise.

En 2001, la part des femmes dans l'entreprise était de 18% ; elle est de 25% aujourd'hui.

Le pourcentage de répartition hommes/femmes par catégorie est le suivant :

Année 2005	Cadres	Agents de maîtrise	Ouvriers/Employés
<b>Femmes</b>	32%	28%	19%
<b>Hommes</b>	68%	72%	81%

Au printemps 2006, c'est une femme qui a pris la Direction Générale : elle a un profil technique et travaille dans l'entreprise depuis 1987.

- Spécificité de l'évolution professionnelle

Tous les salariés, quelque que soient la nature de leur contrat, public ou privé, sont soumis à la même grille d'évolution statutaire et de salaire : à l'ancienneté. Cette spécificité est une aide importante pour mettre en place et mener avec succès une politique d'égalité professionnelle.

### 3 – Les pratiques

#### **La question de l'équilibre vie privée – vie professionnelle a été traitée chez Eau de Paris dans le cadre plus général de la diversité et de l'égalité professionnelle.**

- un accord sur l'égalité professionnelle et la diversité a été signé le 15 décembre 2004
- en mars 2005, Eau de Paris a été parmi les cinq premières entreprises françaises (avec PSA-Peugeot, EADS, les services funéraires de la Ville de Paris et le cabinet d'assurances Barbin) à obtenir le label « Egalité femmes/hommes » décerné par l'Etat à la suite d'un audit conduit par l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité).

Il est intéressant d'étudier la structure de l'accord égalité professionnelle et diversité pour comprendre comment cette question est abordée chez Eau de Paris.

L'accord se compose de trois parties :

La première partie porte sur la culture d'entreprise et la sensibilisation à la thématique de l'égalité professionnelle :

- l'ensemble des salariés est sensibilisé au travers de nombreuses actions concrètes
  - o formation des nouveaux encadrants, animation de forums éthiques sur les sites, règlement intérieur, thématiques systématiquement abordées lors du séminaire annuel
  - o la communication est faite au travers de différents supports (intranet, journal interne, rapport de développement soutenable, bilan social, rapport annuel d'égalité professionnelle) permettant de présenter régulièrement les objectifs, rendre compte de l'état d'avancement et analyser les résultats
- les différentes instances de l'entreprise (CE, CHSCT, syndicats) sont également associées pour une meilleure adhésion au projet.

La deuxième partie porte sur l'égalité dans le management et les ressources humaines. Trois domaines sont abordés :

- le recrutement
  - o l'entreprise garantit à chaque candidat un examen de sa candidature exempt de tout préjugé en s'imposant des points de vigilance : rédaction de l'offre d'emploi, mode de sélection, élargissement des viviers de recherche des candidats
  - o elle se donne pour objectif de recruter au moins 25% de femmes, pourcentage équivalent à celui des femmes dans l'entreprise.
- l'évolution professionnelle et la promotion
  - o l'entreprise a pris des mesures pour sensibiliser les managers
  - o elle se donne des objectifs concernant les promotions, dont la répartition doit être en adéquation avec la part de femmes dans l'entreprise, et les salaires, qui sont évalués par rapport au critère d'égalité et, si nécessaire, corrigés
- la formation : toujours en adéquation avec la part des femmes dans l'entreprise, l'entreprise porte son effort sur la formation des femmes aux métiers fortement masculinisés (et réciproquement).

La troisième partie porte sur l'équilibre vie professionnelle – vie privée. Le sujet est abordé au travers de la gestion de la parentalité qui fait l'objet de diverses mesures qui ont pour objectif de :

- ne pas pénaliser la carrière du salarié lors d'une absence pour un congé maternité, parental d'éducation ou d'adoption
  - o le départ est préparé avec un entretien formalisé<sup>4</sup> pour organiser les conditions de travail avant le départ de la personne et pendant son absence
  - o le salarié qui le souhaite a la possibilité de conserver un lien avec la vie de l'entreprise pendant le temps d'absence
  - o le retour est accompagné avec un entretien également formalisé pour faire le bilan de la vie de l'entreprise et du service pendant l'absence, organiser la reprise des dossiers et les formations nécessaires et, le cas échéant, aménager le temps de travail
- maintenir son salaire
  - o maintien du salaire total pendant les 11 jours légaux de congé de paternité
  - o maintien du salaire total pendant le congé de maternité et prise en compte intégrale dans le temps de présence pour le calcul de l'intéressement, la participation et l'avancement d'échelon
- l'aider à organiser son temps de travail
  - o aménagement du temps de travail selon les termes de l'accord RTT
  - o recommandation de ne pas faire de réunions tardives
- lui apporter un soutien pour la garde des enfants (participation aux frais de 7 euros par jour par enfant de moins de 6 ans) et en cas de maladie (6 jours de congés « enfants malades » de moins de 14 ans par an, 12 jours si parent seul, 2 heures d'absence par jour pendant 1 an en cas de maladie grave)

#### 4- Positionnement de l'entreprise

Eau de Paris a abordé la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée au travers des lois sur la diversité et l'égalité professionnelle.

##### • **Personnalité du dirigeant et volonté stratégique**

En 2001, une femme est arrivée à la tête d'Eau de Paris, Anne Le Strat, chercheur et élue Verte de la Ville de Paris. C'est cette nouvelle Présidente Directrice Générale qui a donné une double impulsion, d'abord dans le domaine de la lutte contre les discriminations et le harcèlement, puis sur le sujet de l'égalité professionnelle et la diversité.

Cette politique, impulsée par la « pédégère » et menée par le directeur des ressources humaines, est une vraie volonté stratégique. Elle ne répond pas à un problème d'attractivité, l'absentéisme et le turnover ayant toujours été très bas chez Eau de Paris.

La direction est fermement opposée à une politique de quotas dans ce domaine : elle se donne uniquement des objectifs de progression (dans les domaines du recrutement, de la promotion).

Pour que ses mesures soient acceptées, elle a posé le principe que les avantages sociaux sont les mêmes pour l'ensemble des salariés.

##### • **Agir sur la culture de l'entreprise**

Pour cela des actions de sensibilisation des managers sont régulièrement faits au travers de plans de communication (forums sur les sites, intranet ...) et de formation (une formation avec « théâtre à la carte » a été faite sur les comportements par exemple)

---

<sup>4</sup> Les entretiens sont faits par le supérieur hiérarchique de la personne selon une trame prédéfinie. Une copie est communiquée à la DRH

Il n'y a pas de valeurs d'entreprise prescrites, formalisées chez Eau de Paris : la culture de l'entreprise s'est créée à partir des actions et des mesures prises par la direction générale.

Mme Anne Roumier précise cependant « qu'il est difficile de mesurer l'impact de cette politique. Le seul indicateur disponible est le baromètre social, dont la dernière édition en 2004 montre que les salariés sont satisfaits à 70% des mesures d'égalité professionnelle ».

- **Condition de réussite**

Ces mesures ont pu être mises en place avec succès car le système d'avancement se fait à l'ancienneté et non aux résultats ou aux compétences (ce fonctionnement de droit public s'applique tous les salariés, y compris ceux de droit privé). Cela a été un facteur de succès pour développer la mobilité interne et l'égalité professionnelle car aucun salarié n'est ainsi pénalisé dans sa carrière, même s'il prend des congés parentaux (y compris les hommes).

La thématique « équilibre vie professionnelle – vie privée » est s'inscrit expressément chez Eau de Paris comme un processus RH, un outil RH qui sert à gérer la diversité et l'égalité hommes-femmes au même titre que le recrutement, la mobilité, l'évolution professionnelle, l'évaluation et le management.

La question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée est cependant traitée chez Eau de Paris uniquement au travers de l'accord sur l'égalité hommes-femmes, dans lequel elle est assimilée à la gestion de la parentalité, c'est-à-dire via des mesures qui s'adressent aux seuls salariés parents de jeunes enfants. Ce traitement est pour le coup réducteur car il s'agit plus de concilier la vie professionnelle et les impératifs de la vie familiale des salariés parents de jeunes enfants (donc par assimilation des jeunes mamans, même si bien sûr les mesures s'adressent à l'ensemble des salariés) que d'aborder la vie privée au sens large, incluant non seulement la vie familiale, mais aussi la vie sociale, la vie sportive ... de tous les salariés quelque soit leur âge.

## 4.2.4 Ernst & Young France

### 1 – Présentation

Ernst & Young France regroupe environ 5000 collaborateurs dont 800 (16%) dans les fonctions supports (administration, RH, informatique, marketing) et 4200 dans les métiers du « front ».

Nous rencontrons Monsieur Bernard Dugas, qui fait partie de la Direction de la Stratégie des Ressources Humaines

### 2 – Contexte

Nous concentrons notre exposé sur les métiers du « front ». Pour ces métiers, les collaborateurs sont recrutés en grande partie à la sortie des Ecoles et suivent un parcours pré-formaté :

- 2 années comme consultant junior,
- 3 années comme seniors,
- 2 années comme managers,
- 3 années comme senior managers,

Les éléments les plus brillants accèdent au bout de 12 ans environ au statut d'associé (il n'y a pas de club des « Hauts Potentiels » au sein de Ernst & Young, car à 35 ans les gens sont ou associé ou s'en vont – politique du « up or out »).

Les consultants juniors disposent d'un parcours d'intégration rythmé par un programme de formations ambitieux :

- 3 semaines à leur arrivée (présentation des métiers d'Ernst & Young, puis formation à la méthodologie pendant un séjour de 15 jours dans la « school » Ernst & Young)
- 1 semaine à la fin de leur première année,
- 1 semaine/an pendant les deux années suivantes.



Ernst & Young a constaté depuis quelques années un turnover particulièrement élevé, notamment au sein des seniors (30 % au lieu des 15% qui permettent de jouer sur le levier de la promotion interne), ce qui selon Monsieur Dugas « pénalise beaucoup Ernst & Young dans la mesure où ce sont les seniors qui, étant bien formés, sont les plus performants et font le gros du travail chez les clients ».

La raison des départs est rarement de nature pécuniaire, mais « les personnes évoquent davantage le souhait de retrouver une vie plus sédentaire ou de mauvais rapports avec leur supérieur hiérarchique ».

Pour répondre à ce dernier problème ont été mis en place :

- une procédure de « up-ward feedback » (sorte de 360°) qui permet aux collaborateurs d'évaluer les managers avec lesquels ils ont travaillé
- un « code of conduct » qui met l'accent sur les comportements recherchés et ceux qui sont à dénoncer

Concernant le sujet de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, il convient de souligner trois spécificités du métier du front :

- forte saisonnalité : pendant les mois de janvier, février et mars, les auditeurs travaillent plus de 10 heures par jour, samedi y compris.
- travail à l'heure : chaque heure de travail est affectée à un compte client
- les personnes travaillent en mode gestion de projet et reportent donc à une multitude de supérieurs

### 3 – Les pratiques

- Service Center

De façon très classique dans le contexte d'un cabinet d'audit et de consulting, Ernst & Young a mis en place des services pour faciliter la vie du personnel au quotidien.

Il y a ainsi un centre de services dans la tour Ernst & Young regroupant :

- une antenne de la BRED,
- un distributeur automatique de billets,
- un distributeur de coupons de la RATP,
- une agence de voyages,
- un service de réservation de taxis et d'hôtels,
- un magasin leur proposant boissons, snacks, confiseries, articles de première nécessité, etc.
- un dépôt de blanchisserie et de cordonnerie.

Ces services sont accessibles aux 2 200 occupants de la tour sans aucune segmentation. Il n'y a que deux services qui sont exclusivement réservés aux 250 associés :

- la « Maison des associés » endroit au dernier étage de la Tour où ils peuvent se retrouver trois fois par semaine autour d'un buffet
- un service « VIP » par l'agence de voyages

Certains services bénéficient d'une participation du comité d'entreprise (CE) qui est fonction de la rémunération. Il est intéressant de relever que le CE, géré par deux permanents, dispose d'un faible budget au titre des œuvres sociales. Les prestations se limiteraient essentiellement à des chèques cadeaux d'un montant de 20 € par enfant à Noël et à des voyages organisés. Il s'adresse surtout aux salariés des métiers de l'interne.

Les limites :

- Ernst & Young essaie d'offrir le même genre de services dans ses antennes en province sans pour autant toujours y parvenir, car il faut un certain nombre de collaborateurs pour que cela soit rentable
- L'accès à ces services est très inégal dans la mesure où les collaborateurs voyagent beaucoup. Surtout les débutants sont majoritairement en mission chez des clients et ne passent qu'en début et en fin de semaine au bureau.

- Programme « People First »

Dans les activités de conseil et l'audit, « c'est le savoir-faire des hommes et des femmes qui constitue son capital » nous précise Monsieur Dugas. Le turn-over de la population des consultants seniors est de ce fait particulièrement défavorable.

Ernst & Young France a donc mené une réflexion et a lancé, sous l'instigation de son précédent directeur de la stratégie des ressources humaines, Pierre Hurstel, le programme « People First » en 1997.

Le programme « People First » se base sur l'idée que le lieu de travail doit devenir un lieu d'épanouissement par le biais de la gestion des compétences dont chaque salarié doit devenir acteur.

Ernst & Young part du principe que si les salariés ne sont pas bien chez eux, ils ne peuvent pas être bien chez le client.

« People First » est avant tout une gestion de carrières par les compétences et sur le long terme. Le salarié devient propriétaire de son parcours de carrière, et un certain nombre d'outils sont mis à sa disposition pour l'aider dans sa démarche.

Le programme est basé sur :

- un référentiel technique. Le salarié bénéficie du soutien de la RH, et il est en plus accompagné d'un parrain qui valide son niveau de compétence par rapport à un référentiel interne.
- des compétences transverses. Le passeport compétences mis en place à cet effet comporte cinq niveaux d'expertise sur chacune des compétences. Le parrain guide aussi les choix de développement de ses filleuls et définit avec eux les formations nécessaires pour accéder à tel ou tel rôle.
- des valeurs communes, regroupées sous le sigle « ARISE » (action, respect, intégrité, solidarité, épanouissement). Il appartient ainsi au parrain de tirer la sonnette d'alarme quand il a l'impression que l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle du salarié n'est plus assurée. L'appréciation par le parrain complète l'évaluation sur le terrain qui est effectuée, pour les auditeurs, tous les 15 jours. Le bilan annuel peut donc être fait sur des critères très objectifs.

Les parrains sont choisis pour leurs qualités relationnelles, mises en exergue par leurs supérieurs hiérarchiques :

- capacité de travail en équipe,
- écoute active,
- équilibre personnel qui rejaillit sur l'équipe.

Ils bénéficient d'une formation au « coaching » pour les préparer à leur fonction qui occupe environ 5% de leur temps. Chaque parrain est en charge de cinq filleuls et consacre environ 15 heures/an à chacun d'eux. Il y a environ 400 parrains chez Ernst & Young. Il n'y a aucune incitation financière pour occuper cette fonction. Le fait de l'occuper a par contre une influence sur le niveau de bonus.

#### **4 – Positionnement de l'entreprise**

Le programme « People First » fait partie intégrante de la stratégie d'Ernst & Young : impulsé par la Direction Générale, le programme d'abord testé en France, a ensuite été promu dans tout le groupe. L'enjeu est l'attractivité de la société et sa capacité de retenir les salariés qu'elle a formés.

« Cela a été une véritable révolution chez Ernst & Young » nous dit Monsieur Dugas, « qui a permis de démarquer le groupe de ces concurrents et, notamment, d'Arthur Andersen qu'un frein culturel empêchait d'adopter ce genre de démarche ».

L'approche de Ernst & Young concernant la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée reste cependant relativement superficielle :

- avec les services à la personne, Ernst & Young ne fait qu'offrir à ses salariés la possibilité de dégager du temps supplémentaire de travail en les déchargeant d'un certain nombre de contraintes matérielles. Le bénéfice apparaît clairement pour l'entreprise mais cette seule pratique peut

difficilement être assimilée à une véritable implication de l'entreprise pour permettre à ses salariés de concilier vie professionnelle et vie privée

- avec le programme « People First », la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée est abordée par le biais de la gestion des compétences et des carrières. Mais s'il répond au problème d'intégration des salariés, le programme n'est certainement pas de nature à répondre au besoin de temps que demandent les salariés, facteur indispensable à une conciliation réussie entre équilibre vie professionnelle et vie privée.

Ces deux pratiques n'ont pas pour objet de modifier la charge ou l'organisation du travail : il s'agit simplement de mieux faire accepter aux salariés les contraintes inhérentes à l'activité. Monsieur Dugas nous dit ainsi que « dans les séminaires « gestion de temps », on insiste sur le fait qu'il n'y a pas de séparation entre les deux sphères qui forment un tout ».

Caractéristique d'une vue anglo-saxonne, les mesures d'équilibre vie professionnelle – vie privée proposées par Ernst & Young sont de type « intégration » qui ne correspond pas tout à fait au souhait des entreprises et des salariés en France de conserver une séparation ou en tout cas un respect entre ces deux sphères.

#### 4.2.5 Hewitt Associates France

##### 1- Présentation

Hewitt Associates est une société globale de conseil et d'« outsourcing » (conseil en externalisation) dans le domaine des ressources humaines offrant une gamme complète de prestations de services de gestion du capital humain :

- Conseil en rémunérations et en « talent management »
- Actuariat
- Externalisation de l'administration (« outsourcing »).

L'activité d'outsourcing couvre notamment le conseil aux entreprises pour la mise en place de plans flexibles de rémunération (appelés également « plans cafétéria » ou « flexible benefit plans »), qui représente 20 à 30 % du chiffre d'affaires de ce pôle.

Nous rencontrons Madame Le Breut, consultante chez Hewitt France.

##### 2 - Contexte

Hewitt, en tant que conseil, propose d'accompagner les entreprises dans la mise en place et l'administration de plans flexibles de rémunération (que nous appellerons « flex plans ») dans les pays anglo-saxons (Etats-Unis et Grande Bretagne essentiellement).

Par ailleurs, Hewitt, en tant qu'employeur, a mis en place pour ses propres salariés en Grande Bretagne (au nombre de 2000) un « flex plan ».

Nous utilisons cette double expérience d'Hewitt dans le cadre de cette présentation car même s'il s'agit d'une pratique anglo-saxonne difficilement transposable en France aujourd'hui (compte tenu notamment du contexte légal qui ne le permet pas), il est intéressant d'étudier comment un outil de rémunération peut participer à l'équilibre vie professionnelle – vie privée des salariés.

Le « flex plan » est en effet une formule de rémunération qui permet au salarié de composer lui-même ses conditions de revenu, en fonction de ses propres besoins. Il définit lui-même les éléments de sa rémunération dont ils disposent : salaire fixe, temps libre, retraite, protection sociale, épargne, avantages en nature (voiture de fonction par exemple)....

Le « flex plan » permet de répondre :

- par la flexibilité aux besoins spécifiques des salariés, lesquels évoluent dans le temps
- à un besoin croissant d'individualisation de la rémunération chez une partie des salariés, et notamment les cadres.

Les plans flexibles de rémunération ont été introduits dans les années 1990 aux Etats-Unis et début 2000 en Grande-Bretagne, à la faveur de législations qui exonèrent l'entreprise et le salarié des

charges sociales et fiscales pesant sur les avantages sociaux composant ces plans. Ils concernent principalement les entreprises de plus de 700 salariés, compte tenu de leur coût d'administration.

### 3 – Les pratiques

Les « flex plans » participent à la politique d'équilibre vie professionnelle – vie privée qu'une entreprise peut mener par leur capacité à répondre aux besoins spécifiques de chaque salarié, à s'adapter à sa situation personnelle et à évoluer en fonction de son mode de vie, de son cycle de vie, des événements de sa vie familiale

#### • L'expérience d'un « flex plan » en Grande-Bretagne

En Grande-Bretagne, Hewitt a mis en place un « flex plan » dans lequel il a valorisé la totalité de la rémunération (à l'exception de la part variable du salaire, de nature différente du reste de la rémunération, son objectif exclusif étant de rétribuer la performance) : chaque salarié bénéficie d'un montant en « cash » qu'il peut utiliser, en totalité ou partiellement, pour ses « benefits » (avantages sociaux).

Le suivi se fait à partir d'un portail informatique sur lequel le salarié peut modifier ses choix tous les ans.

Les différents éléments d'un « flex plan » :

- « core benefits » (légalement obligatoires) composés :
  - d'un fonds de pension (ou d'un système de retraite d'Etat) représentant au minimum de 5% du salaire brut
  - des assurances décès et de longue maladie
- « life style benefits » composés au choix du salarié de :
  - journées de congé
  - « personal time off » : temps personnel pour reprendre des études par exemple ou un congé sabbatique
  - achat d'un ordinateur à des fins personnelles
  - « retail vouchers » (bons d'achat)
  - « child care vouchers » (aides à la garde d'enfants)...

Le « flex plan » est conçu pour être à coût zéro pour l'entreprise car l'objectif n'est pas de baisser les charges salariales mais de les répartir de manière plus efficiente par rapport à une politique RH.

Les tendances de répartition du « cash » sur un plan flexible de rémunération sont généralement toujours les mêmes nous dit Madame Le Breut : « La première chose que les salariés choisissent est la couverture médicale avec une extension pour les soins dentaires. Viennent ensuite la retraite et les jours de congés ».

#### • Expérience du Bilan Social Individualisé en France

En France, les entreprises expriment de plus en plus leur souhait de communiquer sur la rémunération globale des salariés dans un souci de responsabilisation (enquête menée par Hewitt dans laquelle 70 % des entreprises interrogées ont exprimé ce souhait). En effet, « dans les entreprises françaises, plus on monte dans l'hierarchie, moins le salaire fixe représente un pourcentage important de la rétribution globale » nous dit Madame Le Breut. Or la plupart des salariés n'intègrent pas les avantages sociaux dont ils bénéficient (mutuelle, prévoyance, points retraite, intéressement/participation, retraite supplémentaire, Perco, stock-options, ...).

« Les entreprises en ont assez de dépenser, sans que les salariés s'en rendent compte » précise Madame Le Breut, ce qui explique leur tendance de plus en plus forte à mettre en place un bilan social individualisé (BSI), qui permet de communiquer sur des éléments structurants autour de la rémunération, et notamment permet de mettre en perspective le montant du salaire fixe par rapport à l'ensemble de la rétribution du salarié.

Le premier BSI mis en place dans une entreprise est relativement consistant (il comporte en moyenne 15 à 16 pages). Par la suite, le BSI n'est qu'une actualisation du document de base. « Les enquêtes de satisfaction post-distribution démontrent que les salariés sont plutôt satisfaits, même si l'accueil des cadres est plus favorable que ceux des employés ».

#### 4 - Positionnement de l'entreprise

La mise en place de « flex plans » répond à des enjeux importants pour l'entreprise :

- **Enjeu de fonctionnement**

D'une part, la diversification des modes de rémunération implique pour l'entreprise une complexité administrative croissante : chaque levier ou avantage social a ses méthodes de calcul, ses prélèvements, ses modes de fonctionnement...

D'autre part, la mise en place initiale d'un « flex plan » est relativement lourde car il faut valoriser tous les éléments de la rémunération.

Ces contraintes expliquent que les entreprises ont recours à un conseil externe pour la mise en place et la gestion administrative (« outsourcing ») du plan. Ce prestataire accompagnera à la fois l'entreprise dans la définition et les objectifs de sa politique de rémunération et les salariés dans leur choix d'affectation de leur « cash » entre les différents avantages sociaux.

- **Enjeu de communication**

Que ce la soit dans le cadre d'un « flex plan » ou d'un BSI, l'entreprise doit parvenir à déployer une communication efficace et pédagogique sur tous les éléments du salaire, pour s'assurer que le salarié :

- ne sous-estime pas son niveau global de rémunération
- fasse sa répartition en connaissance de cause (choisir une voiture de fonction aujourd'hui, c'est moins de salaire fixe, donc moins de cotisations retraite mais moins de prestations retraite demain).

Sophie Le Breut précise : « Le premier niveau de communication mis en place est à visée éducative. Ne serait-ce que pour les stock-options, la plupart des salariés ne savent pas de quoi il s'agit. Il faut donc une véritable stratégie de communication et d'éducation pour soutenir le projet ».

L'enjeu de communication pour l'entreprise se porte en second lieu sur la décomposition du salaire entre la partie fixe et des avantages en « cash » : en général, la répartition se situe entre 80 % de salaire fixe et 20 % d'avantages en « cash ». La mise en place d'un « flex plan » conduit à rendre transparent tous les éléments de la rémunération, ce qui facilite la comparaison entre salaires au sein de l'entreprise mais également d'une entreprise à l'autre. L'entreprise va savoir comment elle se situe par rapport à la médiane, ce qui va influencer sur son mode de communication « Si l'entreprise communique beaucoup sur le positionnement de ses salaires fixes, elle le fera beaucoup moins sur les avantages » constate Madame Le Breut ; « dans le cadre d'un « flex plan », elle sera néanmoins obligée de se positionner ».

Enfin, « quand l'entreprise communique sur l'intérêt des « flex plans » pour les salariés, son objectif est double : responsabiliser les salariés sur les différents éléments de leur rémunération (et la liaison avec leurs besoins à un moment donné) et les fidéliser ».

- **Enjeu de responsabilisation**

La diversification des éléments de la rémunération globale permet à l'entreprise de responsabiliser les salariés sur les arbitrages possibles entre les différentes formes de rémunération, répondant ainsi à leur propre demande.

Les salariés (notamment les cadres) souhaitent de plus en plus gérer leur rémunération de façon individuelle : avec le « flex plan », l'entreprise à la fois répond à la demande et favorise ce type de comportement.

- **Enjeu de politique RH**

L'intérêt du « flex plan » n'est pas uniquement de proposer à chaque salarié la formule qu'il souhaite. La flexibilité offre une réponse possible aux besoins de l'entreprise qui a la possibilité au travers de cet outil d'atteindre et d'affiner des objectifs très précis en termes de politique RH :

- favoriser la performance
- attirer, retenir et fidéliser les talents.

## 4.2.6 Hôpital Charles Foix - Jean Rostand

### 1 - Présentation

Le Groupe Hospitalier Charles Foix - Jean Rostand à Ivry-sur-Seine dépend de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP). Il comprend un hôpital de gérontologie et une maternité.

Il compte 1850 salariés :

- 1650 personnels non médicaux (c'est-à-dire personnel hors médecins) et 200 personnels médicaux
- 70 et 75 % d'agents féminins
- l'âge moyen des agents est de 43 ans mais les moyennes d'âge varient d'une catégorie professionnelle à l'autre : le personnel aide-soignant (dont le rôle est de donner les repas, aider à la toilette, aider au lever et au coucher ...) est globalement plus âgé que le personnel infirmier (profil bac + 3 ; son rôle est de faire les prélèvements, les prises de sang, de donner les médicaments ...).

En termes d'organisation, l'hôpital Charles Foix - Jean Rostand a à sa tête un chef d'établissement et quatre directeurs (Services financiers, Services économiques et logistiques, Affaires médicales et stratégie, Ressources Humaines)

Nous rencontrons Madame Marie-Cécile MOCELLIN, Directrice des Ressources Humaines de l'hôpital.

### 2 - Contexte

Le choix d'un établissement hospitalier nous a intéressé à double titre pour le mémoire :

- L'hôpital est un univers qui a de fortes contraintes de fonctionnement (en termes d'horaires, de conditions de travail ...), donc confronté de longue date à la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée de ses agents
- Il s'agit d'un établissement de statut public, non soumis aux exigences de rentabilité demandées aux entreprises privées, a fortiori aux entreprises cotées en Bourse

### 3 – Les pratiques

La question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée pour le personnel hospitalier est traitée sous trois aspects :

- **La santé au travail**

« Ce n'est pas forcément le domaine sur lequel il est le plus facile d'agir » nous dit d'emblée Madame Mocellin.

- Présence sur place d'un service de médecine du travail
- Un chapitre du Projet social et professionnel concerne la santé, la sécurité et les conditions de travail ; sont abordés notamment :
  - o les programmes de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Elaborés chaque année en concertation avec les organisations syndicales et en coordination avec le médecin du travail, ils mettent l'accent sur la prévention des troubles musculo-squelettiques (formation aux gestes et aux postures, et achat des équipements d'aide à la manutention)

- la prise en charge et la prévention des psychopathologies au travail. Il s'agit d'un « programme mené au niveau de l'AP-HP : le médecin du travail fait intervenir si nécessaire des psychologues de l'AP-HP, voire des services psychiatriques »
- Existence de groupes de parole pour le personnel de l'hôpital, animés par une psychologue extérieure à l'hôpital. Le sujet de la gestion du stress était assez nouveau à l'AP-HP. Madame Mocellin précise : « On est tous conscients de la nécessité d'avoir ce genre de dispositif et de le proposer aux salariés mais pour l'instant nous ne trouvons pas la recette miracle ». La question reste ainsi aujourd'hui ouverte sur la meilleure solution pour assurer le soutien psychologique des agents (psychologue interne à la structure mais qui peut susciter une certaine méfiance / psychologue extérieur qui vient juste en soutien des équipes). La communication sur les risques du stress, sur ses symptômes et sur la façon de le gérer n'est pas formalisée : « on n'a pas mis en place un plan de prévention comme on a pu le faire pour les TMS où c'est très formalisé » nous dit Madame Mocellin.
- Actions visibles dans le domaine de la santé : prévention contre l'alcoolisme (« L'AP-HP n'a pas prévu d'action dans ce domaine dans son projet social et professionnel, mais en local on a décidé de monter un « plan alcool » car il s'agit d'un vrai problème sur l'établissement ») et le tabagisme (« Charles Foix – Jean Rostand est un hôpital sans tabac ... et nous participons à la journée mondiale de prévention du tabagisme »).

#### • L'organisation du temps de travail

L'application de la loi sur la réduction du temps de travail s'est accompagnée de créations d'emplois dans tous les hôpitaux mais pas à hauteur du temps de travail « perdu ». Pour compenser ce « manque » d'emplois, une réflexion sur l'organisation du temps de travail a été nécessaire, alors même que celle-ci est très contrainte par le fonctionnement en continu (24 heures sur 24 et 7 jours sur 7) du système hospitalier.

- L'AP-HP est en train de généraliser ce qu'on appelle « la grande équipe » pour le travail de jour : les agents sont amenés à travailler par roulement le matin (la journée commence entre 6h30 et 7h) et l'après-midi (14h – 21h). Tous les nouveaux professionnels sont aujourd'hui recrutés sur ce système qui a été mis en place car « travailler l'après-midi est très désocialisant pour la vie privée ... donc nombreux sont les agents qui ne souhaitent travailler que le matin, ce qui est impossible à l'hôpital... Le système de « grande équipe » généralisé à l'ensemble d'un service permet en principe d'avoir un planning stabilisé et organisé, avec moins d'après-midi de travail que de matinées, puisque par tradition, il y a plus de travail le matin que l'après-midi à l'hôpital ».

Aujourd'hui cependant, coexiste le double système des horaires fixes (pour les anciens agents qui ont choisi de travailler essentiellement du matin) et de « grande équipe » (pour les nouveaux agents qui glissent entre le matin et l'après-midi mais qui dans les faits font beaucoup d'après-midi). « Ces derniers ont malheureusement parfois le sentiment d'être des « bouche-trous », car quand quelqu'un du matin manque, on sollicite un agent en grande équipe pour le remplacer. Cela fait qu'il peut arriver, peu mais cela existe quand même, qu'une personne travaille un jour le matin, l'autre jour l'après-midi. Ce « yoyo » n'est pas du tout évident à gérer dans la vie privée ... C'est synonyme de gestion non stabilisée des plannings ».

- Informatisation des plannings :
  - pour faciliter cette tâche réalisée par l'encadrement. « Pour les cadres c'est un travail énorme, qui prend un temps considérable. C'est sans doute ce qu'il y a de plus dur à gérer »
  - pour stabiliser dans la mesure du possible les plannings et permettre aux agents d'organiser leur vie personnelle. « Les plannings sont établis sur informatique à partir des roulements enregistrés pour chaque agent, sur l'année : il faut ensuite introduire les modifications en fonction des vacances, des congés, etc. Le planning est mensuel,

en principe affiché 15 jours avant la date d'application et modifiable jusqu'à 48h à l'avance, selon le protocole de l'AP-HP ».

- Un des projets de la Direction des soins est de travailler sur une meilleure répartition des tâches sur les 24h, entre les trois équipes qui se succèdent. « Mais ce travail nécessite de remettre en cause certaines habitudes que je qualifierais de séculaires » nous dit Madame Mocellin.

- **La politique sociale**

- La crèche est la première réponse pour concilier équilibre vie professionnelle – vie privée des agents hospitaliers.

Madame Mocellin précise : « Tous les hôpitaux de l'AP-HP ont dans leurs murs une crèche pour les enfants de leur personnel. A l'hôpital Charles Foix - Jean Rostand, on a une crèche de 120 berceaux qui est ouverte de 6h30 à 21h30 du lundi au vendredi et un week-end sur 2 sur les mêmes horaires. C'est un service quasi-indispensable compte tenu des horaires de travail des agents ».

La crèche « est gérée exclusivement par l'hôpital, avec le personnel de l'hôpital, sur le budget de l'hôpital. Elle est ouverte à tout le personnel, quelque soit son horaire de travail ou son grade. La crèche accueille les enfants à partir de 3 mois jusqu'à la scolarisation en maternelle ».

- Pour les enfants plus âgés, il y a un centre de loisirs (environ la moitié des hôpitaux de l'AP-HP en compte un). « Le centre accueille les enfants à partir du moment où ils sont scolarisés jusqu'à l'âge de 12 ans. Il est ouvert tous les mercredis, toutes les vacances scolaires, tous les week-ends sur des horaires de 8h30 – 16h30. Chaque matin, le centre de loisirs se charge également d'amener les enfants dans les écoles de la commune...Enfin, le centre de loisirs est ouvert chaque jour de grève de l'Education Nationale. ... Le centre de loisirs est également géré par l'hôpital».
- Les structures sportives font également partie de la politique d'équilibre vie professionnelle – vie privée. Les hôpitaux de l'AP-HP ont passé des conventions avec des associations sportives du personnel. La pratique du sport se fait sur le lieu de travail mais pas sur le temps de travail.
- La politique de logement est la dernière partie du traitement social de la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée pour l'AP-HP. Madame Mocellin précise : « l'AP-HP est propriétaire d'un parc considérable de logements à Paris et en banlieue. En théorie, tout agent titulaire (pas les contractuels) peut solliciter un logement dans ce parc, en constituant un dossier de demande de logement. C'est une Commission logement, au sein de laquelle sont représentés les partenaires sociaux, qui examine les dossiers et décide de l'attribution des logements. Pour ce faire, elle prend en compte des critères sociaux et, de plus en plus, des critères « professionnels » dans le but de favoriser les professions où on a plus de mal à recruter comme le personnel infirmier, les kinésithérapeutes, les manipulateurs radio... ».

Il est intéressant de noter que « tous les hôpitaux ont leur service social du personnel pour faire le lien entre tout ce que le siège de l'AP-HP organise en termes de politique sociale et les personnels de l'hôpital. Il y toujours au moins une assistante sociale du personnel qui a ce rôle, mais l'hôpital peut en avoir plus en fonction de la taille de son effectif. Cela fait partie de sa politique sociale. Elles interviennent sur la thématique logement, sur la thématique garde d'enfants pour les agents qui ne peuvent pas recourir à la crèche ou au centre de loisirs, sur les dossiers d'endettement, sur toutes les thématiques familiales au sens large ».

- Pour finir sur la politique sociale, un organisme (l'AGOSPAP) extérieur à l'hôpital mais dont l'hôpital est partie prenante a pour rôle de proposer des « prestations sociales offertes aux agents à des tarifs préférentiels : séjours vacances, colonies pour les enfants, locations de vacances, billetterie de spectacles, aide financière à la naissance du 3<sup>ème</sup> enfant, arbre de Noël ».



#### 4 – Positionnement de l'entreprise

L'AP-HP concentre sa politique d'équilibre vie professionnelle – vie privée sur les deux premiers types de mesures : la facilitation du quotidien et l'organisation du travail.

- Sur les services aux personnes, on peut dire que son action est exemplaire et parfaitement rodée : il y a peu d'exemples équivalents dans les autres entreprises et cela constitue un avantage « en nature » considérable pour les salariés. Il faut dire également que sa contrainte sur le sujet est forte puisqu'elle a une obligation de service continu.
- Concernant l'organisation du travail, on voit bien où se portent les efforts (flexibilité, évolution des habitudes de travail ...) mais les résultats restent à venir car il s'agit en fait de changer les mentalités.

L'enjeu est de taille car si l'AP-HP ne supporte pas le poids de l'exigence de la rentabilité à court terme, les déficits publics sociaux pourraient peser de plus en plus sur elle et l'obliger à évoluer.

D'autre part, elle doit faire face à une difficulté à plus court terme : l'absentéisme, dont l'importance peut engendrer des problèmes au niveau de la continuité des soins.

Pour pallier les absences d'infirmiers ou d'aides-soignants, on fait appel aujourd'hui à l'intérim ou au « dépannage » entre services (un service, le bureau du planning, est chargé de répondre à toutes les demandes de dépannage et de remplacement).

Madame Mocellin précise : « L'absentéisme ne reflète pas seulement des problèmes de santé, mais il est aussi le révélateur d'un certain « ras-le-bol » de la part du personnel. Les médecins de ville arrêtent plus « facilement » le personnel soignant compte tenu du travail qu'il effectue. « Se faire arrêter » est une expression que j'entends souvent ».

Madame Mocellin relie le niveau d'absentéisme aux problèmes d'organisation des services et souhaite développer des outils pour identifier les services les plus concernés par l'absentéisme et analyser ses causes et son évolution (l'AP-HP s'est fixée un objectif de réduction de 10% de l'absentéisme de courte durée dans son projet social et professionnel). « A partir de là, au niveau du groupe géographique auquel l'hôpital Charles Foix - Jean Rostand appartient, nous avons prévu d'élaborer une grille d'analyse de l'absentéisme, qui sera ensuite appliquée aux trois ou quatre services où le taux d'absentéisme est le plus élevé ».

#### 4.2.7 IBM France

##### 1 - Présentation

IBM, « innovateur au service des innovateurs » est une société de services aux entreprises en matière d'intégration d'expertise technologique et d'expertise métier.

En France, IBM compte 14 000 collaborateurs

Les femmes représentent 28 % de la population chez IBM. Plus on monte dans la hiérarchie, plus ce taux baisse même si le taux de promotion est équivalent pour les deux sexes. Il s'agit, en effet, de métiers plutôt masculins, la cible de recrutement étant constituée par les grandes écoles d'ingénieurs.

##### 2 - Contexte

La culture client est très forte chez IBM. Elle fait notamment partie des valeurs d'IBM qui sont au nombre de trois et incitent les salariés à :

- Se mobiliser pour le succès de chacun de ses clients,
- Innover pour que la Compagnie progresse, et le monde avec elle,
- Fonder toutes les relations sur la confiance et la responsabilisation.

##### 3 – Les pratiques

- Le programme « mobilité »

On entend par mobilité la proximité et/ou le nomadisme qui donnent une certaine flexibilité en terme d'organisation. Il convient de la distinguer de la mobilité professionnelle (passage d'un métier ou d'une organisation à une autre) et de la mobilité géographique (passage d'un pays à un autre).

Le programme « mobilité » d'IBM participe à l'équilibre vie professionnelle – vie privée en donnant aux salariés :

- davantage de liberté quant à l'organisation de leur agenda et au choix de leur lieu de travail
- les moyens d'avoir accès à toutes les informations dont ils ont besoin pour accomplir leur travail quand et où ils le souhaitent. Ces moyens comprennent des outils de mobilité et services associés, mais également des règles destinées à encadrer l'utilisation de ceux-ci pour limiter les risques.

#### Les outils mis à la disposition des salariés

- chez IBM, presque tous les collaborateurs (y compris les assistantes et stagiaires) sont équipés d'un ordinateur portable et d'une connexion à distance gratuite.
- Des procédures internes définissent les conditions d'accès à d'autres outils de mobilité, tels que le GPRS, l'ADSL ou le téléphone portable. Il s'agit de compléments au standard qui est l'ordinateur portable et la connexion à distance.

#### Les sites de proximité

Dans le cadre du programme « mobilité », chaque collaborateur est rattaché à un lieu administratif. Sous certaines conditions, il peut travailler un à trois jours par semaine sur un site de proximité ou à son domicile. IBM dispose d'un certain nombre de sites de proximité :

- en région parisienne : six sites de proximité en périphérie de Paris, à savoir dans les locaux IBM à La Défense et à Corbeilles-Essonne ou dans des lieux de passage comme Antony, Le Pecq, Saint-Maur et Viroflay.
- à Marseille : à Aubagne et à Vitrolles.

En l'absence de sites de proximité, c'est-à-dire dans les autres régions, le programme « mobilité » s'exerce au domicile du salarié.

#### Les règles du programme

Chaque collaborateur a un code mobilité, selon les trois classifications qui n'ont pas les mêmes conditions d'accès au programme :

- travail sédentaire. Les sédentaires peuvent bénéficier du programme à condition d'obtenir l'accord de leur manager. Cet accord doit être formalisé par un échange de notes au moyen de formulaires disponibles. Le formulaire précise également ce que la participation au programme implique pour le salarié. Il perd notamment le droit à un bureau personnalisé et doit se « contenter » d'un emplacement non fixe au sein d'un « bureau open space ».
- métier en clientèle. En 2003, a été mis en place dans la Tour Descartes à La Défense, le concept du « bureau dynamique » pour tous les métiers en clientèle. Aucun bureau fixe n'est affecté aux commerciaux. Il y a un ratio de présence et un système de réservation pour garantir un emplacement à chaque collaborateur. En général, deux à trois commerciaux se partagent un bureau et le nombre de bureaux individuels est limité au minimum
- mobile (= rôle de face à face en clientèle sans être affecté à un client spécifique) : classification dont bénéficient la majorité des collaborateurs. Aucune demande n'est à formuler pour accéder à un site de proximité. Le programme étant en place depuis 1999/2000, des statistiques d'occupation des différents locaux permettent de garantir la capacité d'accueil suffisante de ceux-ci (à l'exception peut-être du lundi matin, du vendredi après-midi ou d'un jour de grève).

La contrainte pour le salarié qui choisit de participer au programme de « mobilité » est le fait de devoir être joignable tout le temps. Il appartient à chaque collaborateur de mettre à jour sa fiche dans l'annuaire interne d'IBM, les « Blue Pages ». Par ailleurs, la messagerie interne comprend un outil de partage d'agendas.

Cette politique vise également à responsabiliser les collaborateurs auxquels on donne tous les moyens leur permettant de se débrouiller par eux-mêmes. Il appartient aux collaborateurs de trouver leur propre équilibre dans une culture qui valorise le résultat et donc la performance.

La mobilité est réversible à condition de respecter un délai de prévenance de deux semaines.

- **Les autres actions pouvant participer à l'équilibre vie professionnelle – vie privée**

- les salariés français disposent de congés pour « enfant malade » qui vont au-delà de ce que prévoit la convention collective : ils ont droit à 4 jours/ an par enfant de moins de 16 ans
- IBM propose des temps de travail réduit prévoyant une inactivité du salarié, à son choix, ou pendant les grandes ou les petites vacances scolaires. Pour 85 % des cadres d'IBM, il est difficile de s'absenter et ce modèle de temps partiel n'est donc pas applicable.

Une étude a été faite, il y a 3 à 4 ans, sur des services de conciergerie, mais la direction n'a pas souhaité donner suite. Il existe par contre une collaboration avec « Equipage » qui permet aux collaborateurs de réserver des baby-sitters ou des personnes prenant en charge des personnes dépendantes. Aucune statistique sur l'utilisation de ce service ne nous a été communiquée.

#### **4 - Positionnement de l'entreprise**

Même si IBM est fortement impliqué dans les questions de la diversité et l'égalité professionnelle hommes / femmes, c'est par le biais de l'organisation du travail et d'une réflexion sur les lieux de travail que l'entreprise a abordé le domaine de l'équilibre vie professionnelle – vie privée.

Il est clair que c'est l'activité, le secteur d'appartenance d'IBM qui a déterminé l'approche et a favorisé la mise en place du programme « mobilité ».

- beaucoup de réunions se font par conférence téléphonique, voire par web-conférence permettant un partage de documents : les outils étaient place
- le concept de la mobilité a également été poussé par les métiers qui souhaitent voir leurs commerciaux et consultants chez le client et non pas au bureau
- enfin, il y avait, de la part de la direction, une volonté de maîtriser les coûts, notamment en matière d'immobilier d'entreprise. Sur ce dernier point, la réduction du poste immobilier est néanmoins contrecarrée par les coûts d'équipement et de maintenance informatique qui sont très élevés.

Il est intéressant de noter que le programme « mobilité » n'a pas fait l'objet d'une négociation avec les syndicats et a été mis en place sur prérogative de l'employeur.

La démarche d'IBM en matière de mobilité est considérée comme exemplaire et la société est régulièrement sollicitée par d'autres multinationales (ex. BNP, Renault) qui souhaitent profiter de l'expérience d'IBM. Ces échanges débouchent souvent sur des contrats de consulting : une preuve supplémentaire que la politique d'équilibre vie professionnelle – vie privée est toujours tournée vers la performance.

### **4.2.8 Mairie de Paris**

#### **1- Présentation**

Nous rencontrons Messieurs Jean-Marc Bourdin Directeur et Gilles Bourdoncle DRH de la Direction de la protection de l'environnement de la Mairie de Paris.

Notre entretien porte uniquement sur une des 2 branches de la Direction : le service technique et propreté de Paris.

Cette division dispose d'un effectif de 7 800 personnes dont 90 % d'ouvriers et 10% de personnel administratif et technique.

## 2 – Contexte

Nous concentrons notre entretien sur la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée du personnel ouvrier (agents de salubrité) qui connaît des contraintes :

- liées au service, la propreté doit être assurée 7 jours sur 7 ; en horaires décalés. En conséquence, 80 % des effectifs travaillent en équipes successives, et un dimanche sur deux,
- liée au lieu d'habitation des ouvriers dont moins d'un tiers habitent dans Paris

Ce sujet avait été occulté par le caractère masculin de la population concernée. Mais depuis 2001 la nouvelle municipalité a souhaité instaurer la mixité parmi le personnel éboueur. Il y a maintenant 120 femmes éboueurs à la Mairie de Paris.

D'autre part, la réflexion sur la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée a émergé avec la conscience d'un taux d'absentéisme élevé de l'ordre de 10%.

## 3 – Les pratiques

- L'organisation du travail et l'aménagement des horaires de travail ont été la principale solution proposée.

Suite à des discussions menées par la hiérarchie de terrain dans les ateliers et à des réunions avec les organisations syndicales, les roulements de travail ont été modifiés :

- L'ancien roulement comprenait 6 jours de travail (3 grandes journées de 9h50, 3 petites journées de 6h15) suivis de 3 jours de repos. « En raison de la pénibilité du travail très physique des éboueurs, on notait un très fort taux d'absentéisme sur la troisième grande journée ».
  - Le nouveau roulement comprend 4 jours de travail (2 grandes journées de 9h24, 2 petites journées de 6h20) suivis de 2 jours de repos. Il est expérimenté pour 6 mois depuis le 2 mai 2006 dans 4 ateliers du 8<sup>ème</sup> arrondissement. Si l'expérience est concluante, elle devrait être généralisée en 2007. L'adhésion des éboueurs à ce nouveau roulement sera mesurée par le taux d'absentéisme sur lequel la direction ne dispose pas encore de chiffres probants après moins de 3 mois d'expérimentation.
- Accessoirement, la Mairie de Paris réserve 90 logements à cette population sur les 600 dont disposent les agents de la Ville de Paris. Ce service permet de répondre en partie au problème de l'éloignement des agents par rapport à leur lieu de travail, dans un contexte d'horaires très matinaux et de pénalisation financière des retards.

## 4 - Positionnement de l'entreprise

La solution proposée permet d'améliorer l'équilibre vie professionnelle – vie privée des éboueurs par une meilleure répartition des charges de travail. Mais on peut être cependant être étonné que le principe des horaires décalés, qui n'avantage pas l'articulation entre les deux sphères, ait été conservé.

Nos interlocuteurs nous expliquent ce paradoxe : « le travail en horaires décalés présente des avantages : il y a moins d'heures travaillées, des possibilités de récupération et des rémunérations accessoires qui représentent de 10 à 20% de la rémunération globale ».

En raison de la baisse de rémunération qu'entraînerait une modification de ce rythme de travail, les syndicats et les personnels concernés s'y seraient opposés.

La branche service technique de la propreté de Paris n'a pas de difficulté à recruter sauf pour les conducteurs de camion, la solution étant de financer le permis dans le cadre de la formation.

### 4.2.9 Total

#### 1 – Présentation

Le Groupe Total est le quatrième groupe pétrolier mondial : il exerce ses activités (pétrole, gaz et chimie) dans plus de 130 pays, compte plus de 129 000 salariés et a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 143,2 milliards d'euros.

Total se présente comme un acteur social de premier plan et a fondé sa politique de ressources humaines sur la diversité, l'équité, la mobilité et la responsabilité.

Favoriser la diversité (et par extension l'égalité des chances) est donc un des quatre engagements de Total en termes de politique et de responsabilité sociale de l'entreprise :

- en avril 2003, Total a créé la Direction de l'Innovation Sociale et de la Diversité
- en mai 2004, un Conseil de la Diversité a été constitué
- en octobre 2004, Total a signé la « Charte de la diversité » à l'instar d'une quarantaine d'entreprises françaises (la Charte est née des travaux de l'institut Montaigne en France)
- en novembre 2005, Total a conclu un « Accord européen sur l'égalité des chances » avec les fédérations syndicales européennes, qui vise à garantir à l'ensemble des salariés l'égalité des chances dans les domaines du recrutement, de la formation, de l'évolution de carrière, de la mobilité, de la rémunération et de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle.

Nous rencontrons Madame Catherine Ferrant, Directrice de l'Innovation Sociale et de la Diversité. Cette Direction, créée au sein de la Direction des Ressources Humaines, rassemble dans une même entité toutes les démarches reliées à la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle traduit, en termes de politiques de ressources humaines, les engagements que le groupe est amené à prendre dans ce domaine.

## 2 – Contexte

Total a fait le constat qu'il existait une grande diversité au niveau de ses recrutements et de ses collaborateurs (nationaux et internationaux / hommes et femmes) mais qu'au fur et à mesure que l'on montait dans la hiérarchie, le management s'homogénéisait jusqu'à devenir majoritairement national (à 80%) et masculin (à 94%) au niveau des dirigeants.

La question a donc été adressée au Conseil de la diversité de savoir « pourquoi les femmes et les internationaux se perdaient dans la chaîne hiérarchique ».

L'internationalisation et la féminisation du management ont été ainsi définies comme les objectifs prioritaires. Les travaux du Conseil de la diversité ont abouti à :

- 10 recommandations faites au Comité Exécutif de Total
- la mise en place d'indicateurs
- la déclinaison d'un agenda de la diversité dans chaque filiale

Dans la continuité de cette première avancée, des négociations avec les syndicats européens ont été engagées pour arriver à un accord sur l'égalité des chances. Deux populations ont été examinées plus particulièrement : les femmes et les handicapés. Des orientations ont été définies concernant :

- Le recrutement
- L'évolution de carrière
- La mobilité
- L'équilibre vie professionnelle – vie privée
- L'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes
- La formation professionnelle

Un « tableau de bord social européen annuel » est en voie de construction, qui permettra d'apprécier l'évolution sur ces sujets au travers d'indicateurs (en cours d'élaboration) se concentrant sur :

- les populations « femmes et handicapés »
  - o taux de recrutement,
  - o taux de mobilité internationale et fonctionnelle...
- l'égalité hommes/femmes
  - o comparaison de salaires hommes/femmes (sachant que la difficulté est d'être en mesure de comparer des situations équivalentes)
- l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Les indicateurs sont regardés sous deux axes :

- environnement du travail : services à la personne via l'intranet du groupe et services offerts par le CE (conciergerie, loisirs, installations sportives, politiques de santé, crèche...)
- organisation et adaptation du temps au travail : temps partiel, horaires flexibles, « job sharing », semaine compressée, travail à domicile ponctuel...

### 3 – Les pratiques

- L'accord européen sur l'égalité des chances est succinct concernant les mesures en faveur de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Elles se résument à :
  - proposer des modalités d'adaptation du temps de travail ou de l'organisation du travail, sans qu'elles soient considérées comme un choix pénalisant
  - examiner la possibilité d'attirer des services de proximité
  - favoriser la création de crèches
  - faciliter la période post maternité (3 premières années des enfants) tant pour les hommes que pour les femmes sans que cela ne crée des freins à l'évolution de carrière
  - mettre en place un entretien avec la Direction RH locale avant la reprise d'activité au retour d'un congé maternité ou d'un congé parental

- La crèche

L'idée de la crèche a émergé en raison d'absence d'infrastructures pour accueillir les enfants dans l'Ouest de Paris. Sa mise en place a été très structurante pour l'entreprise et a permis de créer un courant de confiance. Elle sert de modèle pour d'autres pays. Néanmoins, c'est un modèle qui n'est pas applicable partout. Ainsi, certains syndicats se sont opposés à la mise en place de crèches, car ils associent cela au paternalisme et y voient un moyen pour le patron de maintenir le salarié sur le lieu du travail.

- Au-delà de ces pratiques, l'essentiel pour Madame Ferrant est dans le comportement, le changement culturel et c'est dans ce domaine que Total veut faire évoluer les mentalités : « On travaille sur la culture. Chez Total, il y a une culture d'ingénieurs et surtout en France de présentisme. ». Ce sont ces représentations qu'il faut faire évoluer.

Le changement des mentalités passe essentiellement par :

- Travail en amont avec les syndicats

Total reconnaît que les besoins des salariés et ceux des entreprises du Groupe ne coïncident pas nécessairement :

- d'un côté, les politiques et actions menées doivent être adaptées aux besoins des salariés or ceux-ci peuvent varier tout au long de la vie
- de l'autre, les horaires de travail longs et/ou irréguliers peuvent faire obstacle pour les salariés à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Pour Total, le dialogue social est la réponse à privilégier en cas de difficultés.

- Actions de sensibilisation et de formation

Avec un management composé à 80% d'ingénieurs français et une entreprise qui connaît depuis de nombreuses années une très belle réussite, il est difficile de convaincre que la féminisation et l'internationalisation vont créer encore plus de performance.

Il s'agit donc de travailler sur les rôles et sur les stéréotypes de comportement.

- Un des axes de développement a par exemple été constitué par l'acceptation du potentiel de mobilité des femmes. Dans le passé, ce potentiel a été le plus souvent ignoré et ceci indépendamment de leur situation personnelle (célibataire ou femme mariée ayant des enfants)
- Un premier séminaire de sensibilisation aux stéréotypes a eu lieu en novembre 2003, destiné aux gestionnaires de carrière afin qu'ils réfléchissent à leurs propres freins psychologiques lors de la mobilité, de la promotion ou de la mise en place des modalités d'organisation et d'adaptation du temps au travail
- Des présentations sont faites lors de séminaires de groupes de dirigeants,

- Des formations du middle management sont également organisées. Madame Ferrant nous précise quand même que « ces formations sont considérées comme un luxe. Les gens sont a priori intéressés, mais il est difficile de les faire participer, compte tenu de la charge de travail qui pèse par ailleurs sur eux »

- L'exemplarité

Pour Madame Ferrant, le thème de l'équilibre vie professionnelle – vie privée « diffuse du haut vers le bas ». Il s'agit donc de choisir des opérations exemplaires qui pourront être déclinées par la suite. Elle reste prudente sur la communication à faire : « On communique très peu, car sinon il pourrait s'agir d'une « sur promesse », susceptible de conduire à des déceptions. Il faut que l'action précède la communication ».

L'exemplarité c'est : les jeunes hommes qui prennent de plus en plus leur congé de paternité ; c'est le fait qu'à la crèche de Total, la moitié des bébés sont amenés par les hommes aujourd'hui. La vie de couple se conçoit aujourd'hui davantage sur le modèle du partage : « Il s'agit là d'une forme d'exemplarité qui est évidemment liée à l'évolution des représentations de la répartition des rôles au sein du couple, mais qui se répercute dans l'entreprise »

D'autre part, il y a de plus en plus de pratiques qui sont des accords de personnes et relèvent plus de la pratique individuelle que collective. « Le changement est véhiculé par l'échange de ces pratiques plus que par des actions volontaires de la part de l'entreprise ».

- Politique d'incitation

Le rapport du Conseil de la diversité de 2005 fixe des objectifs et non pas des quotas. Il prévoit, par exemple, l'augmentation du pourcentage des femmes, dans la catégorie « dirigeants », de 6% actuellement à 10% en 2010, ce qui n'empêchera pas de recruter sur la base des compétences.

Parmi les résultats concrets de cette politique figure le passage des femmes dans la catégorie « Hauts Potentiels » de 12% en 2003 à 16% en 2005.

#### 4 – Positionnement de l'entreprise

- **L'engagement de la Direction Générale**

La promotion de la diversité est une volonté et un engagement forts de la Direction Générale de Total qui a donné à sa politique de diversité débutée en 2003 deux axes principaux : l'international et les femmes.

Découlant de cette politique, l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle a 3 objectifs :

- renforcer la satisfaction des salariés
- promouvoir l'égalité sur le lieu de travail
- promouvoir l'image et l'attractivité de l'entreprise

- **Des considérations relatives à l'équilibre vie professionnelle – vie privée directement liées à la question de l'égalité professionnelle.**

Les mesures ou pratiques d'équilibre vie professionnelle – vie privée de Total ont pour vocation d'égaliser les chances de populations très diverses. Il y a des segmentations de facto qui existe chez Total comme dans tout grand groupe : non seulement il y a des situations très différentes d'un pays à l'autre (notamment en ce qui concerne les systèmes de retraites, l'exposition aux risques de santé, l'accès à la formation...), mais également d'un métier à l'autre (il existe chez Total, trois grands métiers : le pétrole, la pétrochimie et la chimie de spécialité qui n'ont ni les mêmes résultats ni les mêmes moyens). On peut donc se trouver, même en France, avec des systèmes à plusieurs vitesses.

« Par les démarches d'équilibre vie professionnelle – vie privée, on cherche plutôt à égaliser les chances (opportunités) ce qui, quand on fait partie des privilégiés, fait partie du devoir de partage » souligne Madame Ferrant.

- **Une communication prudente de la politique RH**

« La communication suit l'action, mais ne la précède pas » nous dit Madame Ferrant. « En aucun cas, il ne s'agit d'arriver avec des certitudes. Chez Total, il n'y pas plus de bons que de méchants qu'ailleurs. De même, il y aura toujours des gens qui contrediront par leurs actions, les bonnes intentions ».

En conclusion, on peut dire que la démarche de Total concernant la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée est holistique : elle intègre réflexion et analyse, et s'appuie sur la volonté de renforcer la performance en reconnaissant la compétence et en favorisant son expression.

### 4.3 Synthèse

#### Rappel de l'hypothèse de recherche

Notre hypothèse de recherche est que les entreprises en France abordent la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée de façon multiforme, contingente et sans que le sujet fasse l'objet d'une politique de Ressources Humaines construite, par opposition à l'expérience anglo-saxonne qui le traite sous forme de politiques structurées, de mise en place de véritables programmes, sous la responsabilité parfois même de personnes dédiées à cette question.

#### Résultat de notre recherche

La recherche sur le terrain nous a permis de collecter un matériau très dense mais très composite. En effet, la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée n'est souvent pas traitée comme telle dans l'entreprise (seules les entreprises Total et Eau de Paris en font une référence explicite dans leur accord respectif sur la diversité) et nos interlocuteurs nous ont présenté des mesures ou des pratiques qui, selon eux, pouvaient être en relation avec la question qui leur a été adressée.

Les mesures en matière d'équilibre vie professionnelle - vie privée, plus ou moins volontaristes, manquent singulièrement d'unité d'une entreprise à l'autre. Ce sentiment « d'impressionnisme », de paysage peint par petites touches, qui s'empare de l'observateur, se trouve encore accru du fait que les quatre grands types de mesures que nous avons dégagés dans la partie 2, ne se présentent pas, dans leur mise en œuvre, sous la forme d'alternatives de solutions exclusives les unes des autres ; en pratique, ils apparaissent plutôt comme des combinaisons de mesures, techniquement indépendantes, conduisant, par leur originalité, leur complexité et leur dosage propres, à un système particulier.

Ce matériau éclaté nous a demandé un effort supplémentaire de conceptualisation. Pour avancer plus avant dans notre réflexion et analyse, nous avons ainsi synthétisé l'ensemble des résultats de nos recherches (littérature et terrain) en les classant dans deux tableaux :

Le premier tableau : « Par quels moyens l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est-il abordé » croise les pratiques (tirées de la littérature et/ou répertoriées sur le terrain) avec l'expérience rencontrée dans les neuf entreprises contactées

Le second tableau : « Pourquoi la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée émerge-t-elle ? » croise l'ensemble des raisons explicatives tirées de la littérature ou rencontrées sur le terrain avec l'expérience dans les neuf entreprises contactées

Les deux tableaux figurent ci-après.



## Par quels moyens l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est-il abordé ?

Les pratiques (tirées de la littérature et/ou répertoriées dans les entreprises)	Entreprises rencontrées								
	Alcan - B&A	Bouygues Télécom	Eau de Paris	Ernst & Young	Hewitt	Hopital Jean Rostand	IBM	Mairie de Paris	Total
<b>Assistance aux besoins des salariés</b>									
<i>1 - Programmes d'accompagnement</i>									
EAP									
Santé au travail - Gestion du stress	X					X			
<i>2 - Mesures facilitant le quotidien</i>									
Conciergerie		X		X					
Crèche						X			X
Politique sociale			X						
Portail RH		X							
<b>Assouplissement de l'organisation du travail</b>									
Favoriser la richesse intrinsèque des postes	X								
Organisation du travail			X			X		X	
La gestion et adaptation du temps de travail			X					X	
Le lieu de travail et les outils de travail							X		
<b>Intégration au système de management</b>									
Sensibilisation de l'encadrement	X		X						X
Gestion de carrières : vers une plus grande diversité des parcours				X					
Politique de rémunérations : autonomie et flexibilité					X				
<b>Accompagnement du changement</b>									
Changement culturel	X	X		X					

Pratiques en France, décrites par nos interlocuteurs comme participant à l'équilibre vie professionnelle – vie privée des salariés

Pas de données issues directement des entretiens menés

### Pourquoi la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée émerge-t-elle ?

Facteurs explicatifs (tirés de la littérature et/ou répertoriés dans les entreprises contactées)	Entreprises rencontrées								
	Alcan	Bouygues Télécom	Eau de Paris	Ernst & Young	Hewitt	Hopital Jean Rostand	IBM	Mairie de Paris	Total
<b>Responsabilité Sociale de l'Entreprise</b>									X
<b>Diversité</b> (féminisation, internationalisation, emploi des handicapés ...)			X					X	X
<b>Egalité professionnelle hommes - femmes</b>			X						
<b>Distanciation par rapport au travail</b> (baisse de la "valeur travail", méfiance accrue envers les entreprises...)									
<b>Nouvelles technologies</b> (amélioration des moyens de transport, révolution internet...)							X		
<b>Réponse aux rythmes de travail décalés</b>						X		X	
<b>Protection de la santé des salariés</b>	X								
<b>Réduction des coûts</b> (absentéisme, immobilier de bureau, de gestion RH...)						X	X	X	
<b>Attractivité de l'entreprise</b> (attirer et fidéliser les salariés, attirer les consommateurs et épargnants)	X			X	X				
<b>Amélioration des performances</b> (effets de la flexibilité du travail, de la motivation salariale...)	X			X					
<b>Personnalité du dirigeant</b>			X						
<b>Changement culturel, des mentalités</b> (responsabiliser les salariés, respecter le fonctionnement individuel, valoriser les efforts de l'entreprise ...)	X	X			X				

Facteurs décrits par nos interlocuteurs

Pas de données issues directement des entretiens menés

L'analyse de ces deux tableaux permet de faire le constat qu'à la fois les facteurs explicatifs et les pratiques sont multiples et différents d'une entreprise à l'autre sans qu'aucune ligne directrice ne se dégage pour nous permettre une tentative de classification.

L'exemple le plus frappant concerne les entreprises Total et Eau de Paris. A partir d'une même problématique de base (la gestion de la diversité dans leur entreprise et la volonté de féminiser les effectifs), le Groupe Total et la société Eau de Paris ont abordé la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée de façon complètement différente :

- Le facteur déclenchant pour Total est la volonté du Groupe d'améliorer son image vis-à-vis de la question de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ; le facteur explicatif pour Eau de Paris est la personnalité et la volonté propre du dirigeant (de la dirigeante en l'occurrence).
- Les pratiques divergent également : exemplarité du management pour Total et peu de mesures volontaristes ; des pratiques écrites touchant à la politique sociale, à l'organisation et au temps de travail chez Eau de Paris.

On peut penser que le faible nombre d'entreprises interrogées est une des causes de ce constat. Sur un échantillon plus large, on aurait peut-être pu dégager une typologie permettant de classer les entreprises en fonction des attitudes rencontrées :

- proactivité, passivité ou opportunisme
- et/ou personnalité du dirigeant, gestion du risque, gestion de l'attractivité, de l'image
- et/ou orientation durable versus effet de mode
- et/ou changement culturel versus superficiel

Mais notre travail sur un échantillon de neuf entreprises ne nous a pas permis de parvenir à un résultat probant.

Néanmoins, la diversité des facteurs explicatifs et des mesures observées, la variabilité dans leur application nous paraissent exemplaires de la façon dont les entreprises en France abordent la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée pour les quatre raisons suivantes :

#### • Contexte légal

Les entreprises sont contraintes, en France, par un cadre réglementaire :

- prise en charge par l'Etat en France des questions de protection sociale
- existence de multiples règles régissant le travail (code du travail).

En revanche, en l'absence de pression légale sur le thème de l'équilibre vie professionnelle – vie privée, elles ont toute liberté pour mettre en œuvre des initiatives spécifiques dans ce domaine.

Les seules lois qui encouragent les entreprises à prendre des mesures dans ce sens sont des lois générales (par exemple la loi de modernisation sociale de 2002 qui rend l'entreprise responsable de la santé physique et mentale de ses salariés, la loi pour l'égalité des chances de 2006 qui incite les entreprises à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité) qui laissent à chaque entreprise toute latitude pour mettre en place les mesures qu'elle juge adéquate. S'agissant de sujets (risque psychologique, diversité) qui relèvent plus de l'appréciation subjective de chaque entreprise, on comprend aisément la raison de la multitude des pratiques.

#### • Contexte sociétal

Les entreprises sont confrontées à une pression sociétale multiforme vers :

- l'individualisation (évolution du rapport salarié du collectif à l'individuel)
- la nécessité de gérer leur image et leur attractivité pour des raisons diverses (chasse aux talents, problème de rétention, RSE...)
- la responsabilisation des salariés (cette demande d'autonomie est exprimée à la fois par les salariés et l'entreprise)

Le traitement de la question de l'équilibre vie professionnelle – vie privée est un des moyens pour répondre à cette pression sociétale, moyen devant de toute façon servir la rentabilité de l'entreprise. Chaque entreprise y répond donc en fonction de son activité, sa culture, son organisation, la structure de ses effectifs ...avec des mesures qui lui sont propres et contingentes.

- **Contexte culturel**

Selon Monsieur Deslarzes (Alcan) « introduire la thématique de l'équilibre vie professionnelle – vie privée en France n'est pas tâche aisée ». Il fait référence au fait que la société française est extrêmement hiérarchisée. Dans les entreprises cela se traduit par :

- un respect du patron au point que l'on n'ose pas le contredire
- des décisions qui se prennent au sommet de la pyramide et « tant que le sommet n'a pas pris sa décision, on n'avance pas ».

A cela s'ajoute une culture de travail basée sur le temps de travail / la présence au bureau et non sur les résultats.

Pour lui tous les ingrédients sont donc réunis pour faire échouer en France une démarche « Work Life Balance » par rapport à une culture anglo-saxonne ou nord-américaine comme au Québec où sont valorisés les activités extra-professionnelles et sociales.

Ces éléments propres à la culture française influencent nécessairement l'approche de chaque entreprise à son niveau. Dans cet environnement culturel peu porteur, il y a peu de chances de trouver dans les entreprises en France des politiques ou des programmes structurés visant à l'équilibre vie professionnelle – vie privée puisqu'ils n'ont de résonance ni auprès des praticiens des RH, ni des salariés.

Les praticiens n'ont pas une vision claire de ce que recouvre la question, ce qui concourt à expliquer que chacun des interlocuteurs interviewés la met en relation avec des pratiques multiples et protéiformes, qui restent partielles et éclatées.

- **Contexte lié à la taille de l'entreprise**

La réflexion formalisée sur l'équilibre vie professionnelle – vie privée (sous forme de politiques, par opposition à des mesures de bon sens) est davantage une préoccupation de grandes entreprises dans le cadre notamment des problèmes de gestion de carrière. Comme nous l'a dit Monsieur Deslarzes (Alcan) lors de notre entretien avec lui, « dans les PME, la proximité hiérarchique fait que le bon sens est davantage présent, le dirigeant connaissant souvent personnellement ses collaborateurs, y compris leurs familles ».

Cet aspect est de nature à expliquer les différences rencontrées entre les entreprises interrogées.

En conclusion, on peut dire que notre hypothèse de recherche est validée et que les entreprises en France abordent la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée de façon multiforme, contingente, et pas forcément sous l'angle d'une politique RH construite.

Ce morcellement présente néanmoins deux types de risques :

- absence de traitement des problèmes de fond

Prenons à titre illustratif la pratique des conciergeries : leur mise en place permet de donner l'impression que l'entreprise se préoccupe du bien-être de ses salariés. Or elles ne répondent à aucun problème de fond qu'il concerne l'état psychique des salariés (les mesures de conciergeries sont inaptes à répondre aux problèmes de souffrance au travail et à l'impact de la condition psychologique sur l'efficacité au travail) ou l'attractivité de l'entreprise (chez Ernst & Young, la conciergerie n'a pas répondu à la demande des salariés concernant la durée des journées de travail).

Seules des politiques plus globales et construites permettront un traitement efficace des problèmes.

- contingentement de la thématique à la seule vie familiale

Même si la terminologie officielle du « Work Life Balance » devient de plus en plus neutre par rapport au genre, (masculin / féminin), on constate que les mesures visant à l'équilibre vie professionnelle – vie privée restent tournées vers la gestion de la parentalité et s'adressent donc prioritairement aux femmes, mères de jeunes enfants (Smithson J. et Stokoe EH., 2005). La politique de la société Eau de Paris en donne une bonne illustration : aujourd'hui l'accord mis en place est centré sur la parentalité, ce qui est une perception « étroite » de la question et qui oppose le travail à la famille au lieu du travail à la vie privée (incluant également la vie sociale, sportive, culturelle ...).

Dans le cadre du travail de terrain exposé dans cette partie, nous n'avons pas recueilli d'éléments suffisamment significatifs nous permettant de tracer les contours (actuels ou futurs) de pratiques RH structurées autour de la gestion de l'équilibre vie professionnelle – vie privée dans les entreprises que nous avons contactées.

Pour autant, ces mesures interrogent des pratiques que l'histoire des organisations a pu connaître, en particulier, celles qui ont donné naissance au paternalisme. Ce concept historique est l'objet de la prochaine partie dans laquelle nous nous demanderons s'il existe un lien ou non entre les mesures vie professionnelle – vie privée telles que décrites jusqu'à présent et le paternalisme.

## 5 La question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée s'inscrit-elle dans la perspective historique du paternalisme ?

### 5.1 Qu'est-ce que le paternalisme ?

Le dictionnaire Le Robert définit le paternalisme comme « une conception patriarcale ou paternelle du rôle du chef d'entreprise ». Si l'on s'en tient à cette définition, la mise en perspective avec les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée apparaît improbable. Cependant, le paternalisme, qui est né au début du XIXe siècle pour décliner vers 1945, a constitué une intrusion organisée de l'usine dans la vie privée des ouvriers.

De ce fait, dans la mesure où elles traitent d'une problématique identique, les démarches de gestion de l'équilibre vie professionnelle - vie privée par les entreprises, doivent nécessairement être envisagée dans cette perspective.

Après avoir tenté d'analyser ce qu'est le paternalisme à travers ses théoriciens et ses réalisations, nous essaierons de montrer que les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée ouvrent des voies originales par rapport au paternalisme, fondées sur le respect des salariés.

#### 5.1.1 Les théoriciens

Pour l'historien Gérard Noiriel, il faut distinguer deux types de rapports d'ouvriers à patron qui se substituent l'un à l'autre. Pour lui, le premier système, le patronage, a été mis en place par les patrons de la grande industrie naissante, en particulier dans l'industrie lourde. L'action du patron est acceptée par les ouvriers et s'inscrit dans le cadre de rapports sociaux traditionnels du monde rural. Lui succède, vers 1880, le paternalisme qui est un système plus abouti, plus complexe, où l'ouvrier est davantage encadré et où l'autorité du patron s'exprime de manière plus forte, car sa domination est contestée. Cette évolution se fait sous la contrainte des transformations économiques, dans le cadre d'un mouvement de concentration lié au machinisme, de l'installation de la République et de l'apparition du syndicalisme. (Noiriel G., 1988). Notons que le terme de paternalisme est à l'origine un terme péjoratif, une critique du patronage émanant de ceux qui souhaitent défendre les ouvriers.

L'émergence du paternalisme doit être inscrite dans le double contexte de la fin du corporatisme et du commencement de la révolution industrielle. Celle-ci implique « la relocalisation, la concentration et la disciplinarisation progressive de la main d'œuvre, au sein d'un univers usinier clos » (la gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation (Bouchez J.P., in Weiss D., 2005). Les secteurs concernés sont principalement la sidérurgie, le charbonnage, le textile et la chimie.

Les philanthropes s'inquiètent des conséquences de l'industrialisation sur la société en raison de l'extrême pauvreté qu'elle engendre. Ils constatent que le salaire d'un ouvrier ne suffit pas à faire vivre une famille, différentes solutions sont proposées :

- L'épargne. Accumulée pendant le célibat de l'ouvrier, elle doit lui permettre d'assurer ensuite la subsistance de sa famille. Pour éviter que l'argent de l'ouvrier ne soit distrait de l'épargne au profit du cabaret, les patrons doivent instaurer des caisses de prévoyance.
- La collectivisation des fonctions familiales au moyen de crèches.
- L'attribution aux ouvriers de parcelles pour qu'ils puissent ainsi compenser l'indigence de leur revenu.

Ils proposent d'établir la relation de travail à long terme, à vie « du berceau à la tombe », à une époque où, sauf acte exprès, l'engagement d'un ouvrier ne peut légalement excéder un an.

De façon plus globale, on peut considérer que le paternalisme est une économie fondée sur le don. Ce ne sont plus des marchandises, du travail contre un salaire, que l'on échange, mais des obligations : celles de soigner, d'enseigner contre celles de travailler, de respecter les règles (Girard B., 2006). Ainsi, le patron entretient avec ses ouvriers des rapports de père à enfants ; il participe au financement de la caisse de prévoyance, il crée une école. Ce don initial crée des obligations pour l'ouvrier, et en particulier un devoir de soumission. Les philanthropes prônent un système qui sera à l'origine de la création d'écoles d'ingénieurs appliquant une hiérarchie et une discipline copiées sur celles de l'armée. Les ingénieurs formés dans ces écoles appliqueront ensuite ce système hiérarchique et disciplinaire au sein de l'usine.

Le théoricien du patronage est Frédéric Le Play, ingénieur polytechnicien, qui caractérise le patronage comme « un lien volontaire d'intérêt et d'affection entre les ouvriers et les patrons ». Comme les philanthropes, il constate que les plus grands foyers de misères et de révoltes sont également, les endroits où les machines sont les plus perfectionnées. Comme le constate le préfet du nord Alban de Villeneuve-Bargemont en 1834 dans *Economie politique chrétienne*, « L'on a pu établir cet axiome, qui malgré son apparence paradoxale n'en est pas moins vrai, que plus un pays possède d'entrepreneurs d'industrie riches, plus il renferme d'ouvriers pauvres ».

Pour trouver une solution, par la paix sociale et le progrès, au paupérisme né de l'ère industrielle, Le Play parcourt l'Europe de 1830 à 1854 et mène des enquêtes de terrain qui lui permettent d'écrire l'ouvrage *La réforme sociale en France*, paru en 1856. Le Play y démontre que la petite propriété entraîne la prospérité et la paix sociale et rappelle aux patrons que leur fonction sociale leur impose des devoirs.

L'apport de Le Play par rapport aux philanthropes est de considérer qu'au-delà de l'amélioration des conditions de travail et de vie des salariés, le patron doit chercher à agir sur leur moralité. Le Play affirme que « le progrès matériel et intellectuel est stérile ou dangereux, s'il n'est pas complété par un progrès dans la pratique de la loi morale ». Le patron doit donc « propager chez les ouvriers la connaissance de l'ordre moral et le respect des lois de la famille ». Il proclame que « la femme est l'âme du foyer », et la jeune fille, la gardienne de l'ordre moral. En effet, elle doit refuser d'entrer en ménage dans une habitation dont l'époux n'est pas propriétaire, ce qui permet ainsi d'inciter au travail et à l'épargne. Tout comme les philanthropes, il insiste sur la nécessité de la permanence des engagements réciproques du patrons envers ses ouvriers afin d'éviter un antagonisme de classe.

Emile Cheysson, disciple de Le Play et également polytechnicien, s'inscrit lui aussi dans la lignée des philanthropes. Il connaît la misère ouvrière et plus particulièrement celle engendrée par le chômage. La révolution de 1848 lui a permis de constater que cette misère menace l'ordre établi. Comme Jean Dolfuss, il constate que le patron « doit plus à l'ouvrier que le salaire ».

Contrairement aux libéraux, pour lesquels le monde du travail et le monde de la vie privée doivent être étanches, Emile Cheysson affirme que « tout n'est pas fini entre le patron et l'ouvrier après la livraison de la main-d'œuvre et son paiement ». « Ce ne sont pas deux étrangers comme un marchand de charbon et son client. Derrière la main d'œuvre, il y a l'homme tout entier ». Il propose de rationaliser les solutions apportées au problème social. C'est aux entreprises et non à l'Etat de le prendre en charge. Il faut pour ce faire, un spécialiste : « l'ingénieur social », capable d'appréhender l'individu dans sa vie globale. Il est chargé de mettre en place les institutions « destinées à asseoir la prospérité de l'entreprise sur le bien-être des ouvriers qu'elle emploie ».

Cheysson propose pour cela, de recourir à une méthode d'observation permettant de connaître directement les ouvriers : la monographie qui porte également sur leur vie privée et leur vie professionnelle. Il note que « les patrons savent que, si les besoins de l'ouvrier et de sa famille ne sont pas satisfaits, il est agri, instable et que ces mécontentements, cette tension des rapports produisent, dans la machine industrielle, des flottements, des soubresauts et des à-coups qui peuvent l'arrêter ou même la briser ». Il souligne les avantages liés au travail des femmes et des enfants qui assure la conservation de l'esprit de tradition et assure la paix sociale.

Les idées des philanthropes, de Le Play et de Cheysson, rencontrent un large écho auprès de leurs contemporains. Les philanthropes occupent des postes au gouvernement, à tel point qu'on a pu parler de paternalisme politique. En ce qui concerne Le Play et Cheysson, ce ne sont pas de purs théoriciens :

- Le Play a dirigé les 45 000 ouvriers des mines du prince Anatole Demidov,
- Cheysson a occupé le poste de directeur de la société Schneider au Creusot.

### 5.1.2 Les usines Paternalistes.

Nous avons vu que certains secteurs étaient plus particulièrement concernés par le paternalisme : la sidérurgie, le charbonnage, le textile et la chimie. Nous donnerons deux exemples d'entreprises paternalistes, l'une dont le domaine d'alors a périclité, l'autre qui continue à prospérer.

#### 5.1.2.1 La société Schneider

Les frères Schneider ont racheté les forges du Creusot en 1836 pour fonder la société Schneider Frères et Cie.

Rapidement, la société va prospérer, en construisant des locomotives à vapeur et des bateaux à vapeur à coque métallique : le chiffre d'affaires passe de quelques millions de francs à la création de la société à 130 millions en 1913.

Parallèlement à ces innovations industrielles, la société présente de nombreuses innovations sociales.

Peu de temps après sa création, l'entreprise offre à ses employés des écoles, et un hôpital.

Un système de protection sociale est mis en place, géré par une caisse financée par des dons patronaux et par une retenue obligatoire sur les salaires de 2 %. Un système de retraite par épargne est également instauré.

La société loge une partie de ses ouvriers. Cependant, les cités ouvrières ont été peu nombreuses, comparativement à l'accroissement des logements, mais elles sont exhibées, notamment dans les expositions universelles. En principe, les maisons sont construites par l'industriel qui les revend sans bénéfice avec un crédit long à faible taux d'intérêt. Ce processus qui bloque des capitaux importants, ne sera presque jamais mis en pratique, bien que la propriété ouvrière ait été un des points essentiels de la doctrine de Le Play. En fait, dans les cités ouvrières, les maisons sont construites et louées par l'usine. Elles comportent un jardin, destiné à assurer partiellement la subsistance de la famille et à occuper les loisirs de l'ouvrier. Des « commissaires-enquêteurs du bureau de bienfaisance » font des tournées régulières dans les logements et notent « l'apparence du ménage ».

Les Schneider sont très attachés à la moralité de leurs ouvriers. Cette moralité s'appuie sur les valeurs de la religion catholique et de la famille. La famille et le lien familial sont exaltés à tout moment. L'entreprise est représentée comme une famille dont le patron est le père et les employés les enfants. Le système repose sur des droits et des devoirs réciproques, affection, sécurité pour le père, respect pour les enfants.

La famille Schneider fait l'objet d'un véritable culte.

#### 5.1.2.2 Michelin

Autre entreprise emblématique du paternalisme, Michelin, va également connaître un essor considérable, son effectif ouvrier passant de quelques dizaines à sa création en 1891, à 3000 en 1907.

Outre les logements, les jardins ouvriers, le paternalisme Michelin se caractérise par son pragmatisme. Dès 1898, pour fidéliser « les bons » ouvriers, Michelin met en place la participation aux bénéfices avec un système de blocage qui ne prévoit le versement des sommes que si l'ouvrier ne travaille pas dans une société concurrente dans les 5 ans suivant son départ de l'entreprise. Une coopérative vend des produits de base.

Michelin pourvoit seul à la couverture maladie, pour ne pas en partager la gestion avec les ouvriers.

On constate donc, qu'outre une démarche humaniste, le paternalisme poursuit des buts correspondant à l'intérêt bien compris du patron. Il s'agit :

- de fixer une main d'œuvre rurale dans un contexte de déficit en main d'œuvre ouvrière favorisant son instabilité,



- de lutter contre le syndicalisme et les grèves.

Ce projet intégrateur consiste alors, avec des degrés divers et des développements variables, à prendre en charge l'ensemble des activités sociales du personnel, de la naissance à la mort.

André Gueslin définit le paternalisme industriel comme « un système régissant les relations entre employeurs et salariés d'une entreprise dans leur totalité ».

Il en résulte un véritable « formatage » dont l'épouse d'un technicien se plaint : « Les Michelin, ils prennent la mentalité Michelin (...) ils ne se rendent plus compte de la différence entre l'usine et la vie de tous les jours. Tout est réglé, minuté ».

1945 marque le déclin du paternalisme dans la mesure où l'Etat providence prend le relais en rendant obligatoire les différentes caisses de prévoyances imaginées par les entreprises paternalistes. Ainsi les ordonnances du 4 et du 19 octobre 1945 créent le régime général de sécurité sociale pour les risques maladie, maternité, invalidité, vieillesse et décès. Bernard Girard analyse le phénomène ainsi : « En entrant dans l'entreprise moderne qui se construit, l'ouvrier abdique sa liberté, il veut la conserver dans sa vie privée. La philanthropie, était née pour soulager les pauvres, elle s'est éteinte sur le désir de liberté de ceux qui ont un travail ».

## **5.2 Les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée sont-elles un paternalisme réactualisé ?**

### **5.2.1 Les similarités**

#### **5.2.1.1 Des problématiques identiques**

L'émergence des politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée intervient à un moment où le problème de l'attractivité de l'entreprise va devenir crucial. En effet, du fait du ciseau démographique, les entreprises vont devoir faire face à une pénurie croissante de main d'œuvre. Le paternalisme est né également pour répondre à une pénurie structurelle de la main d'œuvre. Gérard Noiriel rapporte, dans les dernières décennies du XIXe siècle, que « Le comité central des houillères se lamente car il manque 15 000 mineurs, 10% de la main d'œuvre totale dans les mines, pour satisfaire les commandes ». Ce déficit en main d'œuvre engendre l'instabilité ouvrière, ainsi « à l'usine métallurgique de Decazeville, 65% des ouvriers quittent leur emploi l'année de leur embauche » (Noiriel G., 1997).

Tout comme le paternalisme, les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée partent d'une volonté de sortir la relation salarié - employeur d'une relation purement marchande. D'une manière générale, les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée s'inscrivent dans le contexte plus vaste de la responsabilité sociale de l'entreprise. La mise en exergue par l'entreprise de sa responsabilité sociale vis-à-vis de ses parties prenantes, et en particulier de ses salariés, a amené à parler d'entreprise éthique.

Françoise de Bry considère que « Cette éthique se démarque de la morale du XIXe siècle, mais constitue une cure de rajeunissement apparente du paternalisme, dans la mesure où elle tend toujours à façonner les individus dans le même moule, celui qui est souhaité par le patronat ».

Elle nous propose un tableau « Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui » pour illustrer sa position :

<b>UNE PLATE-FORME COMMUNE</b>	La responsabilité sociale	
<b>DES VALEURS HISTORIQUES</b>	Morale, valeurs familiales	Ethique, nouvelles formes de famille
<b>LES OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabiliser la main d'œuvre</li> <li>- Lutter contre les méfaits du capitalisme sauvage</li> <li>- Améliorer l'efficacité de l'entreprise</li> <li>- Lutter contre le syndicalisme le socialisme, l'intervention de l'État</li> <li>- Contrôler la main d'œuvre à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixer la main d'œuvre qualifiée</li> <li>- Flexibiliser l'emploi</li> <li>- Améliorer l'image de l'entreprise</li> <li>- Améliorer l'efficacité de l'entreprise</li> <li>- Lutter contre les syndicats dans l'entreprise, l'intervention de l'État</li> <li>- Réconcilier l'entreprise et le citoyen</li> <li>- Contrôler la main d'œuvre à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise</li> </ul>
<b>LES MODALITES D'ACTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paternalisme matériel : institutions sociales "de la naissance à la mort"</li> <li>- Paternalisme moral : moraliser l'ouvrier en luttant contre l'ivrognerie, la paresse, obligation de pratiquer la religion ...</li> <li>- Paternalisme politique : dirigeants, cadres,... ont des mandats politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paternalisme matériel ; institutions sociales</li> <li>- Paternalisme moral ; à l'intérieur : implication, chartes éthiques, management participatif, glorification du travail (remplace la religion), à l'extérieur : mécénat, lutte contre l'exclusion...</li> <li>- Paternalisme politique : dirigeants, cadres,... ont des mandats politiques</li> </ul>
<b>DES RÉSULTATS COMPARABLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien-être matériel et moral</li> <li>- Contrat implicite entre l'entreprise et le salarié : soumission, reconnaissance contre stabilité de l'emploi</li> <li>- Paix sociale</li> <li>- Harmonisation des comportements</li> <li>- Meilleures performances</li> <li>- Stabilité et flexibilité de la main d'œuvre</li> <li>- Pérennité</li> <li>- Dépendance économique et psychologique vis-à-vis de l'entreprise, manipulation, endoctrinement</li> <li>- Perte d'identité personnelle, sociale</li> <li>- Contrat léonin</li> <li>- Coût élevé</li> <li>- Personnel peu créatif</li> <li>- Risque à terme de réactions violentes : grèves...</li> </ul>	
<b>1. Des atouts</b>		
- <u>Pour le salarié</u>		
- <u>Pour l'entreprise</u>		
<b>2. Des dangers</b>		
- <u>Pour le salarié</u>		
- <u>Pour l'entreprise</u>		
<b>OBJECTIF FINAL : FAÇONNER LES SALARIÉS POUR LES COULER DANS LE MEME MOULE, CONFECTIONNÉ PAR LE CHEF D'ENTREPRISE.</b>		

Du fait de la crainte de tomber dans le paternalisme, il est difficile pour les entreprises françaises, comme pour les entreprises américaines, de s'aventurer dans des politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée. Comme le soulignent Douglas T. Hall et Judith Richter (1988) : « les modèles primaires existants sont des modèles négatifs, par exemple l'approche paternaliste démodée dans laquelle l'entreprise contrôle la famille ». On peut même parler de « la peur de vivre une relation fusionnelle avec l'entreprise ». « Parce que l'idée que l'entreprise pourrait aider les salariés dans leur recherche d'un équilibre suscite bien des peurs et fantasmes, il est important que l'entreprise ne tienne pas pour acquises, les retombées positives de toute démarche favorable à la conciliation vie professionnelle - vie privée. » (Barel Y. et Frémaux S., 2005).

Sans partager complètement la thèse de Françoise de Bry, on peut certes percevoir quelques résurgences paternalistes dans les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée, en particulier s'agissant du traitement des femmes et des syndicats.

### 5.2.1.2 Les femmes

Le paternalisme reflète la domination de la femme par l'homme.

Dans un premier temps, la femme a été pensée comme « l'âme du foyer ». Elle avait pour rôle de tenir sa maison et de détourner son mari de la fréquentation des cabarets où se propageaient les idées socialistes.

Ensuite, de par le machinisme, il est apparu que les femmes pouvaient également travailler dans les usines, l'intérêt de les faire travailler reposant sur l'infériorité de leur rémunération.

La forme la plus choquante de l'approche paternaliste de la salariée s'exprime dans les pensionnats de femmes dans l'industrie de la soie en Angleterre au XIXe siècle. Pour Judith Lown (1988), le paternalisme « découle d'une forme patriarcale d'organisation économique dans laquelle le chef de famille, père et maître de ceux qui travaillent sous ses ordres, détient tout le pouvoir ». Comme le remarque Marianne Debouzy (1988) : « Il y a collusion entre les employeurs et une fraction de la main d'œuvre masculine. Le paternalisme est davantage accepté par les hommes qui en retirent certains privilèges que par les femmes qui en sont les victimes (ségrégation sexuelle dans l'emploi, exclusion, etc..) ».

En première analyse, les femmes apparaissent comme les principales bénéficiaires des politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée.

Ainsi, c'est l'arrivée des femmes parmi le personnel éboueurs du service technique de la propreté de Paris qui a amené la Ville à réfléchir sur la problématique de l'équilibre vie professionnelle - vie privée (entretien avec Monsieur Bourdin, Directeur de la protection de l'environnement de la Mairie de Paris).

Mais peut-être y a-t-il un peu de paternalisme à vouloir voir les femmes comme principales bénéficiaires de ces politiques ? En effet les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée, quand elles concernent la possibilité de choisir de travailler à temps partiel, peuvent présenter le risque de freiner l'évolution professionnelle des personnes qui optent pour cette solution, c'est-à-dire les femmes. De même, les jours pour enfants malades, même s'ils sont prévus par la société, comme chez IBM par exemple qui en prévoit 4 par enfant de moins de 16 ans, peuvent être préjudiciables à une mère : la prise de ces jours qui, par définition, ne se planifie pas, peut donner le sentiment d'une moindre implication de la personne et de ce fait, nuire à la carrière de la mère, qui prendra pour des raisons culturelles, plus facilement ces jours que le père. « L'implication féminine continue à être suspectée de faiblesse, alors que l'implication masculine est considérée comme garantie » (Alis D. et Dumas M., 2005).

On peut finalement craindre, que sous prétexte de choyer les femmes, les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée ne les endorment.

### 5.2.1.3 Les syndicats

Le paternalisme fonctionne sur la base du consensus. Il a pour but de supprimer les antagonismes de classe, un des buts avoués du paternalisme étant de lutter contre le développement du syndicalisme et les grèves. Sur ce second point, il a échoué car il n'a pu empêcher des grèves très dures.

Les syndicalistes ont entretenu des rapports ambigus avec le paternalisme, le rejetant d'un côté, mais traitant comme avantages acquis tous les apports de celui-ci. Il y a également une méfiance de la part des syndicats vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée. En effet, à travers les politiques mises en place, on n'est plus dans le collectif puisqu'il s'agit de mettre à la disposition des salariés des possibilités qu'ils ont la liberté de saisir ou non. Il n'y a donc pas là, matière à revendiquer selon des rhétoriques classiques de la négociation collective.

Ainsi, Monsieur Lambert du cabinet All Care, que nous avons interviewé, note que « les syndicats sont trop enfermés dans leur rhétorique pour qu'un dialogue transparent puisse être possible.

On relève, dans l'entretien avec Madame Verde de Lisle, Directeur des relations sociales et de l'emploi d'IBM France, que le programme mobilité « a été mis en place sur prérogative de l'employeur » (pouvoir directionnel de l'employeur) et n'a pas fait l'objet d'une négociation avec les syndicats.

Dans les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée, il est clairement difficile de négocier avec les syndicats, dans la mesure où il faut faire preuve de créativité et où plane la crainte, de part et d'autre, de repartir dans le modèle du contrôle paternaliste.

Au fil des entretiens, on note que les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée sont mises en place sans que les syndicats soient beaucoup impliqués.

Cette situation présente un risque, celui de retomber dans l'économie du don : le patron, la société accorde, sous la forme de libéralité, des avantages et attend nécessairement de la soumission en retour.

Certes, les accords 35 heures constituent une exception. Mais ils ont été négociés avec les organisations syndicales pour la simple raison qu'il s'agissait là d'une obligation légale.

Dans leur approche des syndicats, les entreprises françaises demeurent profondément marquées par le paternalisme. « Le syndicat, la grève, blesse le patron au plus profond de lui-même ». David S. Landes note que « pour l'employeur du continent(...) un syndicat était une conspiration contre l'ordre public et la moralité publique, une grève un acte d'ingratitude, l'effort pour relever les salaires l'indiscipline d'un fils impatient. Tout cela était le mal et on ne négocie pas avec le mal ».

## 5.2.2 Les divergences

### 5.2.2.1 Le salarié « client »

Si la question de l'équilibre vie professionnelle - vie privée a clairement été traitée par le paternalisme de manière globale, elle l'a été à la défaveur des ouvriers qui se sont retrouvés dans une situation d'entière dépendance et de soumission, attachés à l'usine comme un serf à sa terre.

Au salarié dépendant et soumis façonné par le paternalisme, succède un salarié « client » auquel le marketing RH offre différents services.

Ainsi, la crèche, symbole du paternalisme qui prenait en charge les individus « du berceau jusqu'à la tombe » devient un outil d'attractivité.

Nous ne sommes plus dans le cas d'entreprises totalitaires, ou le paternalisme selon la définition d'André Gueslin est « un moyen de retenir et de reproduire la main d'œuvre ».

On notera que cette crainte, comme l'a indiqué Madame Ferrant, Directrice de l'Innovation Sociale et de la Diversité de Total, a été suffisamment vive parmi les syndicalistes belges pour leur faire refuser la mise en place de ce genre de dispositif, pourtant très apprécié des salariés.

En effet, selon un sondage TNS Sofres, réalisé en juin 2005 auprès de 990 mères de bébés âgés de 0 à 24 mois :

- 62% des mamans sondées ne voient aucun inconvénient à ce mode de garde,
- 94% des jeunes mères ouvrières sont favorables aux crèches d'entreprise,
- 55% des mères préféreraient une crèche dans leur entreprise plutôt qu'une meilleure prise en charge de leur mode de garde actuel,
- Plus de trois mères sur quatre perçoivent les crèches d'entreprises comme la solution idéale pour concilier vie professionnelle et vie de famille

Cette crainte de voir une mainmise de l'entreprise sur la descendance de ses salariés paraît ne pas devoir résister à l'analyse.

D'une part les entreprises ont recours à des prestataires qui fournissent des crèches clés en main et qui en assurent la gestion (People & Baby, Les petits chaperons rouges, etc.), ce qui constitue « une façon pour l'entreprise de ne pas avoir à assumer une trop lourde responsabilité, mais aussi de ne pas paraître excessivement paternaliste » (Barel Y. et Frémaux S., 2005).

D'autre part les critères qui permettent aux enfants d'accéder à la crèche ne sont pas définis par l'entreprise, mais par une commission en accord avec la CAF. Il faut préciser qu'un membre de la Direction des Ressources Humaines est membre de cette commission qui comprend également un représentant de l'entreprise prestataire, la directrice de la crèche et un médecin du travail (entretien avec Mesdames Monégier du Sorbier et Broglin de la société People & Baby). Enfin, si l'entreprise souhaite réduire au maximum sa contribution au financement de la crèche, elle doit accepter d'accueillir des enfants extérieurs à l'entreprise mais habitant dans la commune du lieu d'implantation de la crèche. Cette crainte est également infondée quand il s'agit, comme souvent, de crèches interentreprises.

Il serait donc hâtif de déduire que la présence d'une crèche dans une société constitue la preuve du paternalisme de cette société.

On constate qu'un même outil peut être mis en place selon des approches très différentes.

De même concernant les retraites, elles étaient conçues par le système paternaliste pour organiser la dépendance du salarié. La sécurité sociale a mis fin aux caisses de retraite « maison ». Cependant, devant l'insuffisance des pensions de retraite à venir, les entreprises s'emparent du sujet et vont proposer à leurs salariés des solutions propres à l'entreprise. Est-ce du paternalisme ? Non, car le salarié y est actif, il a le choix de cotiser ou de ne pas cotiser. D'autre part, lorsqu'il quitte la société, il cesse de bénéficier du dispositif mis en place par l'entreprise, mais il ne perd pas le bénéfice des cotisations passées. Là aussi, on voit, qu'à travers des outils semblables, la manière de les aborder en change le sens. Il ne s'agit plus d'outils de dépendance s'adressant à des salariés afin de les « fixer », mais de répondre à leur préoccupation par des plans d'épargne retraite collectifs. C'est un outil de marketing RH, un outil d'attractivité et de fidélisation qui s'adresse au salarié « client », libre de ses choix, que l'on séduit et que l'on garde.

Pour ces retraites complémentaires, comme pour les crèches, les entreprises recourent à des sociétés extérieures, ce qui éloigne également le spectre de l'entreprise exerçant un contrôle total sur le salarié.

Mouvement historique, à l'usine providence a succédé l'Etat providence qui marque le pas. L'Etat se tourne désormais vers les entreprises privées pour assumer une partie des missions qu'il avait reprises à celles-ci.

### **5.2.2.2 Le salarié autonome**

Le paternalisme attendait de la soumission de la part des ouvriers ; il a introduit, via les écoles d'ingénieurs, le fonctionnement de l'armée dans les entreprises. Dans ces dernières, le strict respect du pouvoir hiérarchique correspondant, dans une certaine mesure, à la discipline militaire. Même si, comme le remarque le Professeur Jean-François Chanlat, « jusqu'à présent il faut bien avouer que les modes d'organisation du travail et de gestion, basés dans une large mesure sur la représentation d'un travailleur immature, infantile, individualiste, irresponsable et irrationnel ont plutôt préconisé le savoir faire managérial, et le pouvoir bureaucratique. Ce clivage entre une direction éclairée par les lumières des sciences administratives, du savoir-faire professionnel et technique et une base dont il faut se méfier est à l'origine de la souffrance de nombreux travailleurs que nous décrit la psychopathologie du travail » (Chanlat J.F., 2003). Cependant, une évolution majeure de la société est quand même perceptible. Ainsi que l'écrit Michel Crozier: « L'évolution irrésistible vers la liberté de choix dans tous les domaines, entretient, avec l'individualisme croissant, une demande et une possibilité d'autonomie personnelle. Le temps des adjudants est passé. Non seulement les subordonnés n'acceptent plus l'autorité, mais les supérieurs eux-mêmes sont de moins en moins capables de

l'assumer » (1989). En effet, la stricte hiérarchie introduit une relation dominant - dominé qui infantilise les salariés.

Au nom de la performance, les salariés sont invités à être autonomes et les managers à favoriser l'autonomie dans leurs équipes. Ainsi, la liste des comportements des managers d'Alcan, destinée à favoriser l'équilibre vie professionnelle – vie privée de leurs subordonnés directs », comporte les conseils suivants :

- « Donnez à vos employés des choix quant à leur travail et leur emploi du temps ».
- « Concentrez-vous sur la performance et non sur le temps passé (par vos subordonnés) ».

### 5.2.2.3 La performance comme morale

La valeur qui sous-tend la mise en place des politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée est celle de la performance. Leur objectif est d'accroître la performance du salarié.

La famille et la religion ne constituent plus, semble-t-il, les valeurs morales de l'entreprise.

Pas plus, pour des raisons légales, la religion ne saurait être expressément érigée en valeur par les entreprises, même si Monsieur François Michelin, patron de Michelin, affirmait en 2002 : « si je suis ici, c'est par la grâce de Dieu ».

Chez IBM France, Madame Verde de Lisle, Directeur des relations sociales et de l'emploi, explique que, dans le cadre de la réflexion sur la diversité, se créent au sein de l'entreprise des réseaux, pour les femmes, les homosexuels et les transsexuels.

Cependant, la valeur famille est défendue par les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée sous un mode implicite

Ainsi, les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée, sont souvent vues sous l'angle de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Au cœur même de ces politiques, la famille est valorisée. Jean-Marc Bourdin, quand il souhaite montrer la préoccupation de l'équilibre vie professionnelle - vie privée du service technique de la propreté, souligne que l'horaire mis en place permet d'aller chercher les enfants à l'école.

De même, au sein d'Eau de Paris, l'équilibre vie professionnelle - vie privée est abordé sous l'angle de la gestion de la parentalité.

Madame Labatut, HR Director Atlantic Operations Bauxite & Alumina BG, Alcan parle de changement « d'un système qui valorisait les heures et les diplômes à un système de performance (...).Par les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée, l'entreprise permet aux salariés d'augmenter leur performance au bénéfice de la société, mais également au leur ».

C'est le fameux contrat « gagnant – gagnant » qui a remplacé « la logique donnant - donnant : soumission contre prise en charge » (Wacheux F., 2005).

Mais que se passe-t-il le jour où la performance n'est plus au rendez-vous ?

En définitive, cette culture du résultat, si elle libère le salarié des approches moralisatrices de l'entreprise paternaliste, est source de stress. En effet, la promesse paternaliste, non tenue, d'un emploi à vie est bien oubliée, et ces sociétés qui sont prêtes à nous choyer, sont également prêtes à nous licencier (voir 3.5.1.3, page 54).

En résumé, les politiques d'équilibre vie professionnelle - vie privée, s'inscrivent dans la perspective historique du paternalisme, mais elles ne constituent pas un néo-paternalisme dans la mesure où elles considèrent le salarié comme un individu autonome et responsable, lui redonnant sa dignité que le paternalisme avait en grande partie bafouée.

## 6 Conclusion

Au terme de ce voyage au pays de la « Work Life Balance » à la française, arrive le temps de conclure notre étude. Bouclant la boucle, pour revenir à l'hypothèse de recherche, point de départ de ce travail, nous avons répondu à la question initialement posée : plutôt que de procéder, comme souvent aux Etats-Unis, de politiques globales d'entreprise, intentionnelles et cohérentes, délibérément vouées à offrir aux salariés, dans l'intérêt bien compris de leurs employeurs, des conditions de travail destinées à leur permettre de concilier harmonieusement leur vie professionnelle et leur vie privée, **les mesures d'équilibre à l'œuvre en France sont ponctuelles et opportunistes, fonction de telle ou telle décision de gestion dictée par un contexte particulier.**

En définitive, malgré certaines apparences, et un mouvement (quoi que timide) de rapprochement, l'approche hexagonale de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'a qu'une lointaine parenté, sans doute plus superficielle et emblématique qu'effective, avec la conception américaine de la « Work Life Balance », historiquement bâtie sur le modèle très paternaliste et intrusif des « Employee Assistance Programs » (EAP).

La différence, nous l'avons vu, est d'ordre essentiellement culturel, et se traduit, de manière plus générale, de part et d'autre de l'Atlantique, dans les modèles de sociétés que, respectivement, Américains et Français, ont construit au cours de l'histoire de leurs pays : là, un Etat libéral, au sens politique et économique du terme, c'est-à-dire peu interventionniste, qui donne toute sa place à la volonté individuelle débouchant sur une conception exacerbée de la libre entreprise, favorable donc à l'action privée en tout domaine, imprégnée cependant d'une vision morale du rôle de l'entreprise, lui conférant une légitimité peu contestée à se soucier de la vie privée de ses membres ; ici, un Etat, traditionnellement présenté comme un « Etat-providence », qui, même s'il évolue ces dernières années vers une sorte d'« Etat-solidarité » (Rosanvallon, P., 1981), laisse peu d'espace aux initiatives des entreprises dans des matières relevant à ses yeux de sa mission, telle que la politique familiale, la santé, ou encore la réglementation d'ordre public du travail. A quoi s'ajoute, ceci expliquant largement cela, que les salariés français, de leur côté, tiennent farouchement au maintien d'un cloisonnement entre les sphères professionnelle et privée de leur vie.

Si bien que, résumée un peu schématiquement, il est possible de décrire la situation ainsi : beaucoup de mesures, d'origine plus légale que conventionnelle, tendant au respect de la vie privée des salariés, mais très peu, tant en nombre qu'en variété, de mesures dites d'intégration de la vie privée à la vie professionnelle. Ces dernières, pour l'heure, cantonnées aux grandes entreprises, font figure d'exception, et relèvent davantage de l'objet de curiosité que de la réalité, ce dont témoigne d'ailleurs bien la disproportion entre l'importante couverture que la presse spécialisée et généraliste accorde au phénomène, et le nombre limité d'entreprises qui le connaissent. Qui plus est, ces rares mesures d'intégration revêtent en France quasi exclusivement des formes de services matériels, de prestations d'intendance domestique, peu intrusifs, offerts aux salariés : crèches d'entreprise, conciergeries d'entreprise.

Bien des raisons –sociodémographiques, légales, économiques et managériales- poussent les employeurs à tenir, de plus en plus, compte du nécessaire équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés. Mais, ce faisant, les entreprises s'adaptent davantage à des contraintes extrinsèques qu'elles ne décident, de leur propre volonté, et a priori, de se préoccuper du bien-être global de leur personnel, sous toutes les facettes de leur existence. Répétons-le : réactions plus qu'actions, les mesures en faveur de l'harmonie ne relèvent pas tant de « programmes », au sens littéral du terme, de décisions politiques, que d'opportunités. D'où le caractère protéiforme de ces mesures, et le peu d'empressement de leurs auteurs à les présenter spontanément comme des dispositifs en faveur de l'équilibre « vie professionnelle - vie privée ». Du reste, toutes ces raisons n'ont pas la même valeur. Emergent, ce qui n'a rien d'étonnant, les raisons économiques, parmi lesquelles surtout le souci concurrentiel d'accroître l'attractivité de la société (aussi bien, objectivement, par les avantages

qu'elle propose, que, symboliquement, par son image valorisante), et celui d'améliorer la performance. En fait, quand l'entreprise pense le hors-travail, c'est encore au travail qu'elle pense.

Cela signifie-t-il que ces mesures, surtout les plus innovantes et spectaculaires, ne seraient qu'un effet de mode, appelées à disparaître sitôt le soufflet médiatique retombé ? Pas forcément.

D'abord, au-delà des phantasmes (positifs et négatifs) qu'elle suscite, « l'américanisation » de la société est une réalité, dont on ne peut discuter que de l'ampleur. Que ce soit, directement, par l'effet de l'implantation en France de filiales de sociétés fonctionnant sur le modèle américain, ou, indirectement, par un effet de mimétisme bien connu dans le monde des affaires, il est indéniable que les pratiques de management nord-américaines pénètrent l'Hexagone.

Ensuite, pour être hostiles à toute velléité de l'employeur d'empiéter sur le sanctuaire de leur vie privée, les salariés français n'en sont pas moins enchantés des mesures d'entreprise leur facilitant leur vie personnelle et familiale : les crèches d'entreprises sont plébiscitées ! Qu'importe, alors, que celles-ci soient classées au rang des mesures d'intégration de la vie privée à la vie professionnelle, leurs bénéficiaires - pour le coup guère moins pragmatiques que les entreprises- n'y voient que des mesures matérielles bien commodes, en somme des avantages en nature. Peu de craintes donc, semble-t-il, que le sens de l'histoire s'inverse en la matière.

Reste que, d'inspiration libérale, les dispositifs les plus coûteux risquent, à l'instar de toute décision de gestion, de subir les aléas économiques. Ce qui a motivé hier leur naissance pourrait aussi signer demain leur arrêt de mort. Ou, sans aller nécessairement jusque-là, justifier des décisions de désengagement. L'attractivité est une notion, par nature, élastique, d'intensité variable selon la conjoncture. Partant, les efforts qu'y consacrent les entreprises sont pareillement fonction de facteurs extérieurs : favorable en période de croissance et pour les emplois à fort potentiel pour lesquels le marché du travail est un marché d'offre plus que de demande, la tendance peut se retourner avec le marché. Et si la compétition pour attirer les « talents » baisse en intensité, l'on peut imaginer que, symétriquement, les efforts, c'est-à-dire les dépenses, pour les attirer, voire pour les garder, suivront le même cours. C'est là une autre hypothèse de recherche que seule une étude sur la durée permettra peut-être, avec le recul, de vérifier un jour.



## 7 Bibliographie

### Ouvrages

- Angel P., Amar P., Gava M.-J. et Vaudolon B.** (2005), Développer le bien-être au travail, *Dunod*
- Badinter E.** (1986), L'un et l'autre, *Ed. Odile Jacob*
- Boltanski L. et Chiapello E.** (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, *NRF essais, Gallimard*
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F.** (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, *La Découverte*
- Chanlat J.F.** (2003), L'individu dans l'organisation, Les presses de l'université de Laval, *Edition Eska*
- Crozier M.** (1989), L'entreprise à l'écoute - Apprendre le management post industriel, *InterEditions*
- Deming W.E.** (1993), The New Economics for Industry, Government, Education, *MIT press.*
- Frey J-P** (1995), Le rôle social du patronat : du paternalisme à l'urbanisme, *Edition L'Harmattan*
- Gueslin, A.** (1993), Michelin, les hommes du pneu, Tome 1 1889-1940, *Edition de l'Atelier*
- Le Play F.** (1856), La réforme sociale en France, *Mame et Fils*
- Ligier P.** (2004), Le Marketing des Ressources Humaines, *Dunod*
- Ramaut D.** (2006), Journal d'un médecin du travail, *Ed. Le Cherche-Midi*
- Rosenvallon P.** (1981), La crise de l'Etat-providence, *Seuil,*
- Siegfried A.** (1931), Les Etats-Unis d'aujourd'hui, *Armand Colin, 10<sup>e</sup> éd., p. 155*
- Vassal O.** (2005), Crise du sens, défis du management, *éd. Village Mondial*

### Rapports et enquêtes

- Burson-Marsteller** (2005), Who wants to be CEO, *Understanding CEO Capital disponible sur [www.ceogo.com](http://www.ceogo.com)*
- Courtial E.** (2005) rapport n° 2282, Assemblée nationale, Projet de loi à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, *mars 2005*
- Dr. Dautzenberg** (2001), Tabagisme passif, *DGS, Paris*
- Fagnani J. et Letablier M.T.** (2003), La réduction du temps de travail a-t-elle amélioré la vie quotidienne des parents de jeunes enfants ?, *Premières informations et premières synthèses, Dares*
- Grosjean V.** (2003), Etude d'instruction de la thématique : santé/sécurité et bien-être au travail, *Institut national de recherche et de sécurité, en ligne sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr), janv. 2003*

**IGAS**, (2006), rapport n° 2006-097, *juill. 2006*

**OFCE** (2004), Les femmes « top » modèles des inégalités, *L'Observatoire des conjonctures économiques n° 90, juill. 2004*

**Riedmann A.** (2004-2005), Working time and work-life balance in European companies, *Establishment Survey on Working Time 2004-2005, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*

**Sittler E.** (2005), rapport n° 435, Sénat, Projet de loi sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes

**TNS Sofres** (2005), Les crèches d'entreprises à la loupe, *Parents, oct. 2005*

**Todd S.** (2004), Vers un équilibre entre le travail et la vie personnelle – Que font les autres pays ?, *Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences, Canada*

### Articles scientifiques

**Alis D. et Dumas M.** (2005), 35 heures, conciliation vie familiale – vie professionnelle et égalité : le cas d'une conciliation inégalitaire, *16<sup>ème</sup> conférence de l'AGR, Paris Dauphine, sept. 2005*

**Atkinson J.** (1984), Manpower Strategies for Flexible Organizations, *Personnel Management, 16 (8), août 1984*

**Bailyn L. et Harrington M.** (2004), Redesigning work for work-family integration - *community, work and family, vol. 7, n°2*

**Barel Y. et Fremeaux S.** (2005), Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail – hors travail, *Actes du Congrès AGRH, Réconcilier l'économique et le social ?, Université Paris IX-Dauphine, 15-16 Septembre*

**Beaujolin-Bellet R.** (2003), Les temps modernes de la préférence pour la flexibilité externe de l'emploi, *in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert*

**Berg P., Kalleberg A.L. et Appelbaum E.** (2003), Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments, *Industrial Relations, Vol. 42, No 2, april 2003*, p. 168

**Bickart B. et Caby J.** (2003), Fonds éthiques et développement durable, *in Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, p. 580*

**Bouchez J.P.** (2005), La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation, *in Weiss D., 2005 Ressources Humaines Editions d'organisation*

**Bry, F.** (2003), Le Paternalisme entrepreneurial, *Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, p. 1076*

**Clutterbuck, D.** (2004), How to get the pay back from investment in work life balance, *The journal for quality and participation, pp 17*

**Debouzy M.** (1988), Permanence du paternalisme, *Le Mouvement social n°144 juillet-septembre 1988*

**De Cieri H. Holmes B., Abbott J. et Pettit T.** (2005), Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations, *Int. J. of Human Resource Management* 16:1 jan. 2005

**DeLong T.J. et Vijayaraghavan V.** (2003), Let's hear it for B Players, *Harvard Business Review*, juin 2003

**Fineman M.** (1999), Why diversity professionals should care about work/life balance ?, *Mosaics*, 5, 6, 6-7

**Friedman S.D., Christensen P. et De Groot J.** (1998), Work and Life : The End of the Zero-Sum Game, *Harvard Business Review*, nov.-déc. 1998

**Friedman S.D. et Lobel S.** (2003), The Happy Workaholic, *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 3, août 2003, p. 87

**Girard B.**, (2006), Histoire des théories du management, *www.bernardgirard.com*

**Greenhaus J.H. et Beutell N.J.** (1985), Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, Vol 10, No.1, p. 76-80, spec. p. 80

**Guionard F.** (2005), Droits fondamentaux et contrôle des pouvoirs de l'employeur, in *Droits fondamentaux et droit social, ss. la dir. de A. Lyon-Caen et P. Lokiek, Dalloz, Thèmes et commentaires*, 2005, p. 61

**Hackman J.R. et Oldham G.R.** (1980), Work redesign *Reading, MA : Addison-Wesley*

**Hall D.T. et Richter J.** (1988), Balancing work life and home life : what can organizations do to help?, *The Academy Executive*, vol 11 n°3 p 213

**Hayashi, A.M.** (2001), Mommy-Track Backlash, *Harvard Business Review*, p. 33

**Higgins C. et Duxbury L.** (2005), Saying « No » in a culture of hours, money and non-support, *Ivey Business Journal*, juill.-août 2005

**Hollingworth M.** (2005), Resolving the dilemma of work-life balance : Developing Life-Maps, *Ivey Business Journal*, p. 1, nov.-déc. 2005)

**Holmes T. H. et Rahe R. W.** (1967), The social readjustment rating scale, *Journal of Psychosomatic reaserch*, 11, 213-218

**d'Iribarne Ph.** (2002), La légitimité de l'entreprise, *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 140, sept.-oct. 2002

**Kelly E.L.** (2003), The Strange History of Employer-Sponsored Child Care: Interested Actors, Uncertainty, and the Transformation of Law in Organizational Fields, *AJS Volume 109, Number 3, p. 606*, nov. 2003

**Lambert S.J.** (1993), Workplace Policies as Social Policy, *Social Service Review*, juin 1993

**Lambert S.J. et Haley-Lock A.** (2004), The organizational stratification of opportunities for work-life balance, *Community, Work & Family*, vol. 7, n° 2, aug. 2004

**Lockwood, N. R.** (2003), Work/Life Balance: Challenges and solution, *SHRM (Society for Human Resource Management) Research Quarterly*

- Lown J.** (1988), Père plutôt que maître : le paternalisme à l'usine dans l'industrie de la soie à Halstead au XIX<sup>e</sup> siècle, *Le Mouvement social n°144 juillet-septembre 1988*
- MacBride-King J.L.** (2005), Wrestling with workload : organizational strategies for success , *The conference board of Canada, Human Resource Management, Report May 2005.*
- Malecki C.** (2003), Informations sociales et environnementales : de nouvelles responsabilités pour les sociétés cotées ?, *Recueil Dalloz, Chroniques*
- Marques, J.** (2005), HR's crucial role in the establishment of spirituality in the workplace, *The Journal of American Academy of Business, Cambridge Vol. 7 Num. 2*
- Mathieu C. et Nicod C.** (2006), L'individu confronté à l'organisation collective du travail, in *Le singulier en droit du travail, ss la dir. de Jean-Marc Béraud et Antoine Jeammaud, Dalloz, Thèmes et commentaires, 2006, p. 51*
- Maxwell G. A. et Mc Dougall M.** (2004), Work-Life Balance, Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector, *Public Management Review, vol. 6*
- Mc Cracken D.M.** (2000), Winning the Talent War for Women, *Harvard Business Review, nov.-déc. 2000*
- Méda D.** (2003), Les fins du travail, in *Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, p. 1547*
- Montague J.** (2001), Career update: redesigned work improves business, life balance, *Control engineering, p. 14*
- Munchus III G.** (1987), University of Alabama at Birmingham, USA, « An analysis of needs and a system of development for an Employee Assistance Programme, *Journal of Managerial Psychology, Vol. 2, Issue 3, p.3*
- Niglio B. et Roger A.** (2003), La fonction ressources humaines, *Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2003, p. 569, spéc. p. 571*
- Noiriel G** (1988), Du « patronage » au « paternalisme » la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française, *Le Mouvement social n°144 juillet-septembre 1988*
- Noiriel G** (1997), Le rôle de l'industrialisation dans la formation du monde ouvrier en France (1880-1980), *Conférence SHMC, 8 novembre 1997*
- Ollier-Malaterre A.** (2005), Gérer le Hors-travail ? Les programmes Work/Life aux Etats-Unis – *Actes du Congrès AGRH, Réconcilier l'économie et le social ?, Université Paris IX-Dauphine, 15-16 Septembre*
- Ortega D.** (2006), Value-added employee programs can help recruitment efforts, *Managed Healthcare Executive, mai 2006*
- Parasuraman S. et Greenhaus J.H.** (2002), Toward reducing critical gaps in work-family research, *Human Resource Management Review, 12 (2002), p. 299*
- Dr. Parsons** (2002), Work-Life Balance, A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage ?, *Human Resources Dept., Georgia Institute of Technology*

**Poulain-Rehm T.** (2003), Les théories de la fidélisation, in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert

**Reddy M.** (1994), Independent Counselling and Advisory Services Ltd, Milton Keynes, UK : EAPs and Their Future in the UK, History Repeating Itself ?, *Personnel Review*, Vol. 23, No.7, pp 60 – 78, MCB University Press

**Sieber S.D.** (1974), Toward a theory of role accumulation, *American Sociological Review*, Aug 74, Vol. 39 Issue 4, P.567

**Smithson, J. et Stokoe, E.H.** (2005), Discourses of Work Life Balance : negotiating « genderblind » terms in organizations, *Gender, Work and Organization*, Vol 12 March 2005, p 147

**Spinks N.** (2004), Work-Life Balance : achievable goal or pipe dream?, *The journal for quality and participation*, p. 4

**Wacheux, F.** (2005), L'entreprise est amenée à jouer un rôle de plus en plus social, *Le journal du management*, mars 2005

**Wilkinson A.** (2006) Sickness absence, *Employee benefits/HSA healthcare research*

## Presse

**Aubert V.** (2006), Les cadres, victimes du syndrome « crackberry », *Le Figaro*, 21 juin 2006

**Carre E.** (2006), Sports, crèches, spa : ces entreprises qui dorlotent leurs salariés, *Le Figaro*, 15 mai 2006

**Chemin A.** (2006), La vie professionnelle des femmes en première ligne après une naissance, *Le Monde*, 13 sept. 2006

**Domart Q.** (2005), Ces patrons qui parient sur les crèches d'entreprise, *Les Echos*, 15 mars 2005

**Fenech S.** (2005), Achieving the work-life balance – Can technology ease the strain ?, *Daily Telegraph*, 18 mai 2005

**Germain, P.L.,** (2006), Faire appel à une conciergerie d'entreprise, *Le journal du management*

**Holtshouse D.** (2006), The future of the future : The future workplace, *KMWorld magazine*.

**Lauer S.** (2002), François Michelin seul patron, *Le Monde* 18 mai 2002

**L'Herminier S.** (2006), Ces cadres qui osent dire non à une promotion, *La Tribune*, 18 août 2006

**Lebon N.** (2006), Le chèque emploi-service universel décolle en douceur dans les entreprises, *La Tribune*, 10 août 2006

**Lebon N.** (2006), Les crèches d'entreprise décollent en douceur malgré un boom des demandes, *La Tribune*, 25 août 2006

**Lefebvre E.** (2005), Famille : la conciliation avec la vie professionnelle améliorée, *Les Echos*, 22 sept. 2005

**Leroy E.** (2004), La frontière entre temps personnel et temps professionnel, *La Tribune*, 2 déc. 2004

**Mamou Y.** (2006), Les DRH sont rétives au CESU, *Le Monde*, 9 avr. 2006

**Morlas E.** (2005), Fortement subventionné, le marché des crèches d'entreprise grandit rapidement, *La Tribune*, 12 août 2005 ;

**Noirfalisse A.** (2006), La technologie estompe toujours plus la frontière entre vie privée et vie professionnelle, *Le Temps*, 7 avr. 2006

**O'Donovan, D.** (2004), Work-Life can create a career-wrecking imbalance, *Employee benefits*, p 5

**Perrotte D.** (2005), Un nouveau concept, la conciergerie d'entreprise, *Les Echos*, 18 mars 2005

**Vaslin J.M.** (2006), L'aventure des frères Schneider, *Le Monde* 6 juin 2006

**Villeneuve-Bargemont (de) A.** (1834), Economie politique chrétienne Le Play : l'ethnologue de la question sociale au XIXe siècle, *Jacques Marseille, Enjeux Les Echos*, 1<sup>er</sup> juin 2006