



HAL
open science

Gérer le hors-travail? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France

Ariane Ollier-Malaterre

► To cite this version:

Ariane Ollier-Malaterre. Gérer le hors-travail? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2007. Français. NNT: . tel-00196916v1

HAL Id: tel-00196916

<https://theses.hal.science/tel-00196916v1>

Submitted on 13 Dec 2007 (v1), last revised 9 Dec 2008 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**CONSERVATOIRE NATIONAL
DES ARTS ET METIERS DE PARIS**
Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique
LISE-CNRS, UMR 6209

Gérer le hors-travail ?
**Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail –
hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France**

Thèse présentée et en vue de l'obtention du doctorat de sciences de gestion
Nouveau doctorat (Arrêtés du 30 mars 1992, du 21 juillet 1999 et du 25 avril 2002)

Soutenue publiquement par
Ariane OLLIER-MALATERRE
Le 20 octobre 2007

Jury

Directeur de thèse : Maurice THEVENET
Professeur, CNAM, Paris

Rapporteurs : David ALIS
Professeur, Université de Rennes I

Franck BOURNOIS
Professeur, Université Panthéon-Assas, Paris II

Suffragants : Charles-Henri BESSEYRE des HORTS
Professeur, Groupe HEC, Hautes Etudes Commerciales

Sue CRUSE
Directeur, Leadership Health & Sustainability
Employee Health Management, GlaxoSmithKline

Michel LALLEMENT
Professeur, CNAM, Paris

Résumé : Un salarié ne se défait pas, au travail, de ce qu'il vit en dehors du travail. C'est pourquoi les employeurs américains et britanniques mettent en œuvre des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, telles que la flexibilité du travail (télétravail, partages de poste, etc.) et le soutien à la vie hors-travail (santé, petite enfance, vie quotidienne, projets personnels). Ces pratiques sont-elles pertinentes, sont-elles efficaces ?

Les employeurs français adoptent peu de pratiques d'harmonisation, comparés à leurs homologues américains et britanniques : sur la base d'entretiens approfondis avec 44 DRH, représentants des salariés et prestataires de service en France, je mets en lumière les effets sociétaux qui aboutissent à la moindre demande des salariés et à la moindre appétence des employeurs français pour ces pratiques.

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, j'étudie les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation (RIO), par une étude de cas chez GlaxoSmithKline (enquête sur 5160 salariés, 73 entretiens approfondis, observation participante). Il en ressort que l'équilibre travail - hors-travail n'est ni un pré-requis universel, ni une garantie de l'implication. Les pratiques d'harmonisation ont des effets majoritairement bénéfiques sur la RIO, au-delà de leurs seuls utilisateurs : elles créent de la loyauté, de la fierté, sont perçues comme un avantage, ou utilisées comme outil de management. Mais elles peuvent être délétères, créant de la déception ou une obligation de rester. Certains salariés y sont indifférents. Un modèle, ainsi qu'un arbre de décision, détaillent les facteurs importants pour recueillir les bénéfices de ces pratiques et en éviter les effets pervers.

Mots clefs : CONCILIATION, EQUILIBRE, ETATS-UNIS, FRANCE, HORS-TRAVAIL, IMPLICATION, INDIVIDU/ORGANISATION, HARMONISATION, PRATIQUES RH, ROYAUME-UNI, SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU, THEORIES NEO-INSTITUTIONNELLES, VIE FAMILIALE, VIE PERSONNELLE, WORK-LIFE.

Titre en anglais : **Managing employees' lives outside work? Relevance and Effectiveness of Work-Life Organizational Practices in the United States, the United Kingdom and France.**

Résumé en anglais : Employees have both work and nonwork-related responsibilities and aspirations. Therefore, employers implement Work-Life Practices (WLP), comprised of flexible working options, and support in the nonwork sphere (wellness, childcare, etc.). How relevant and effective are these practices?

WLP are well spread in the US and the UK. Using France as a counter example, I build a multi-level model explaining why French employers adopt fewer WLP. The model draws on neo-institutional theories in a societal analysis approach, and on in-depth interviews with 44 HR officers, employee representatives and service providers in France. It outlines: the weaker legitimacy of French employers compared with the Welfare State, non collaborative industrial relations, a complex legal framework, the weak identification of WL as an HR issue, and its interpretation as social rather than business.

In the US and the UK, based on a case study at GlaxoSmithKline (survey on 5160 employees, 73 in-depth interviews, participant observation), I investigate the outcomes of WLP on the Individual/Organization Relationship (IOR). WL Balance is not a prerequisite of commitment for all employees; nor does it guarantee commitment. WLP have a beneficial impact on the IOR in most cases, not only when employees use them: employees feel more loyal, or proud; they view WLP as a useful perk, or use them to better manage their team. However, WLP can also be detrimental in some instances, generating disappointment or an obligation to stay. Some employees remain indifferent to them. A detailed model completed by a decision tree depicts the factors that are relevant to seize the benefits and avoid the side effects of WLP.

Mots clefs en anglais : COMMITMENT, FAMILY LIFE, FRANCE, HARMONIZATION, HR PRACTICES, INDIVIDUAL/ORGANIZATION, NEO-INSTITUTIONAL, NONWORK, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, PERSONAL LIFE, UNITED KINGDOM, UNITED STATES, WORK-LIFE BALANCE.

Laboratoire LISE-CNRS, 55, rue de Turbigo, 75003 Paris.

REMERCIEMENTS

Le Professeur Maurice Thévenet, mon directeur de thèse, est la première personne à qui j'adresse mes remerciements les plus chaleureux. Par son optimisme bienveillant, son niveau d'exigence et son tact, il m'a insufflé l'énergie d'entreprendre et de mener à bien ce travail de thèse. A son contact, ma thèse a pris forme ; elle a aussi gagné en profondeur et en finesse. J'ai particulièrement apprécié ses réflexions lumineuses sur mes analyses émanant du terrain, et je lui sais gré d'avoir pressenti et respecté l'aspiration à l'autonomie que reflète mon parcours.

Je remercie très vivement Madame Sue Cruse et Messieurs les Professeurs David Alis, Charles-Henri Besseyre des Horts, Franck Bournois et Michel Lallement, qui ont accepté de porter une appréciation sur ce travail, et de constituer mon jury de thèse.

Je n'aurais pas entrepris de thèse si ce n'était pour les conseils avisés de mon amie Emmanuelle Léon, qui m'a précédé dans cette reconversion, et de Sandra Bellier, qui a bien voulu orienter une étudiante qu'elle avait formée dix ans plus tôt sur les bancs de Sciences Po.

Cette thèse s'est nourrie des apports d'un grand nombre de professeurs et de chercheurs.

Il n'est pas de mots pour témoigner de tout ce que les échanges au sein du Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique, le LISE-CNRS, au CNAM, m'ont apporté. Michel Lallement, à la suite de mon DEA, m'a incitée à prendre part au séminaire doctoral, et aux groupes de réflexion sur la Conciliation travail - famille et le Genre, coordonnés par Chantal Nicole-Drancourt et Isabelle Berebbi-Hoffman. Je suis extrêmement reconnaissante à Michel, Chantal et Isabelle de leur accueil, et de l'ouverture sociologique que ces séminaires m'ont permis de cultiver.

A l'ESSEC, j'exprime ma sincère gratitude au Professeur Raymond-Alain Thiétart qui, outre ses contributions très appréciées lors de quatre présentations d'avancement, a toujours été disponible pour échanger sur les méthodologies qualitatives. Je dois également beaucoup à Anne-Marie Dussaix, dont l'enseignement statistique m'a ouvert les portes d'un royaume jusque-là méconnu, et qui a eu la grande gentillesse de se pencher sur mon chapitre quantitatif. Alan Jenkins et Marie-Laure Djelic m'ont suggéré des lectures très pertinentes. J'adresse une pensée très cordiale à Sophie Magnanou, à la bibliothèque, qui m'a fait gagner un temps précieux en faisant voyager avec une égale bonne humeur ouvrages proches et lointains.

Ma "famille" académique, c'est aussi celle de la communauté des chercheurs du *Work-Life*, rencontrée grâce aux conférences internationales du Professeur Steven Poelmans : les échanges

avec ceux-là mêmes dont je cherchais à prolonger les recherches ont été des vecteurs inestimables de compréhension du champ et de motivation personnelle. En particulier, je témoigne de ma profonde gratitude à Anne Bardoel, Ellen Galinsky, Jarrod Haar, Leslie Hammer, Brad Harrington, Ellen Kossek, Donna Lero et Sue Lewis. Ces rencontres ont été possibles grâce aux financements du programme doctoral de l'ESSEC, et à la gentillesse sans bornes de Catherine Noblesse.

En parallèle de cette thèse, j'ai eu la chance de coopérer avec des chercheurs bien plus expérimentés que moi, que je remercie de leur confiance : David Alis, Anne-Françoise Bender, Fabienne Berton, Françoise de Bry et Marc Dumas. A Françoise en particulier, je sais gré d'avoir accepté un dialogue ouvert et d'avoir répondu avec patience à mes objections ! J'attache une grande valeur à ces coopérations qui ont constitué une première forme de socialisation au monde académique. Je remercie également Susan Schneider et Vincent Mangematin pour leur regard critique sur mes travaux, et mes collègues doctorants, ou docteurs encore habités par leur thèse, qui m'ont prêté logiciels d'analyse et thèses : Martine Buffier-Morel, Aline Conchon, Sophie Landrieux-Kartochian, François Sarfati, Margareta Vozian et Marie Wierink.

Au plan du terrain, je souhaite dire ma reconnaissance sans bornes au Professeur Stew Friedman qui, sur la foi des échanges que nous avons eu à propos de ses publications, m'a recommandée au Dr Bob Carr chez GlaxoSmithKline. Son soutien m'a permis d'avoir un pied sur le terrain dès le début de la thèse, ce qui a été facilité par l'aide financière du ministère délégué à la recherche. Chez GSK, je dois tout à Bob Carr et à Sue Cruse, deux grands professionnels dont l'engagement dans le travail, l'intérêt pour la recherche et le niveau d'exigence ont été les clefs de voûte de mon travail. Frances Snedden, Suzanne Arren et Mary Smotrys ont été mes anges gardien, à Londres, Raleigh et Philadelphie. J'ai appris plus que je ne saurais dire au contact des praticiennes de trente ans que sont Kay Campbell, Annette Byrd et Gill Thurgood. Je remercie également très vivement Clair Snedden et Jeannie Jones, pour leur rôle central dans l'organisation et la retranscription des entretiens. Enfin, je suis redevable envers tous ceux qui ont accepté de s'entretenir avec moi. En France, Jean-Luc Minard, Michèle Monrique et Carole Couvert ont facilité mes démarches auprès de directeurs des ressources humaines et de syndicalistes : qu'ils en soient ici sincèrement remerciés, comme tous ceux qui m'ont reçue.

Très entourée, je l'ai aussi été par ma famille et mes amis. Je remercie en particulier mes parents, Marie et Claude, dont j'ai mobilisé les habiletés littéraires : fidèles à la maxime de mon enfance, à savoir que "18/20, ce n'est pas 20 !", ils n'ont rien laissé passer. La culture scientifique et le goût pour la logique de mon époux, Christophe, ont jeté une nouvelle lumière sur mes écrits. Enfin, c'est grâce au tonus de nos petites filles, Camille et Elinor, que nous sommes parvenus, Christophe et moi, à maintenir un peu d'équilibre dans nos vies !

A Camille et Elinor, qui ont vu le jour et ont grandi pendant le temps de ce travail

A Christophe, qui lui aussi chemine

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	7
TABLE DES MATIERES	10
INDEX DES FIGURES	20
INDEX DES TABLEAUX	21
INDEX DES GRAPHES.....	23
LISTE DES ANNEXES.....	24
INTRODUCTION	25
I. IMPORTANCE DU HORS-TRAVAIL POUR LA GRH.....	26
II. PROBLÉMATIQUE ET CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE.....	33
III. PLAN DE LA THÈSE.....	41
IV. UN CHERCHEUR ET SON OBJET : ÉMERGENCE D'UN INTÉRÊT DE RECHERCHE.....	43
CHAPITRE 1 : LES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL - HORS-TRAVAIL, UNE RÉPONSE ORGANISATIONNELLE AU HORS- TRAVAIL.....	45
I. DÉFINITION PRÉALABLE : TRAVAIL ET HORS-TRAVAIL	45
II. A L'ORIGINE DES PRATIQUES ACTUELLES D'HARMONISATION : LA SÉPARATION DU TRAVAIL ET DU HORS-TRAVAIL DEPUIS LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE	47
III. NATURE DES PRATIQUES CONTEMPORAINES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL	74
IV. AU PLAN CONCEPTUEL, LES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL SONT UNE REPOSE ORGANISATIONNELLE AU HORS-TRAVAIL.....	88
RESUME DU PREMIER CHAPITRE	98
PREMIERE PARTIE : L'ADOPTION DES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL - HORS-TRAVAIL AUX ETATS-UNIS, AU ROYAUME-UNI, ET EN FRANCE.....	101
CHAPITRE 2 : LES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL AUX ETATS-UNIS, AU ROYAUME-UNI, ET EN FRANCE.....	103
I. REVUE DE LITTÉRATURE : QUATORZE ETUDES SUR LES DETERMINANTS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES	103
II. EVALUATION DU DIFFERENTIEL D'ADOPTION DES PRATIQUES ENTRE LES ETATS-UNIS, LE ROYAUME-UNI ET LA FRANCE.....	111
III. PROBLEMATIQUE : UNE EXPLORATION DU DIFFERENTIEL D'ADOPTION DES PRATIQUES	130
IV. UNE APPROCHE SOCIETALE DE LA COMPARAISON	131
V. CADRE THEORIQUE CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT SOCIO- INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES AU PLAN NATIONAL	140

VI. CADRE THEORIQUE CONCERNANT L'INTERPRETATION DE SON ENVIRONNEMENT PAR L'ENTREPRISE	169
VII. METHODOLOGIE : APPROCHE EXPLORATOIRE CIBLEE SUR LA FRANCE.....	181
CHAPITRE 3 : LE CAS DE LA FRANCE. EXPLICATION DE LA MOINDRE ADOPTION DES PRATIQUES D'HARMONISATION, COMPAREE AU ROYAUME-UNI ET AUX ETATS-UNIS	197
I. POUVOIR EXPLICATIF DES FACTEURS LIES A L'ENVIRONNEMENT SOCIO-INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES	198
II. POUVOIR EXPLICATIF DES FACTEURS LIES A L'INTERPRETATION DE SON ENVIRONNEMENT PAR L'ENTREPRISE	231
III. SYNTHESSES ET APPORTS DE LA RECHERCHE	264
IV. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE	282
V. LES PRATIQUES EMERGENT-ELLES EN FRANCE ?.....	286
RESUME DE LA PREMIERE PARTIE	289
DEUXIEME PARTIE : LES EFFETS DES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION	292
CHAPITRE 4 : LES INCERTITUDES CONCERNANT LES EFFETS DE CES PRATIQUES	294
I. REVUE DE LITTERATURE : LES EFFETS DES PRATIQUES NE FONT PAS L'OBJET D'UN CONSENSUS.....	294
II. PROBLEMATIQUE : UNE EXPLORATION DES EFFETS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION.....	300
III. CADRE THEORIQUE CONCERNANT LES EFFETS POTENTIELS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION.....	302
IV. CADRE THEORIQUE CONCERNANT LES FACTEURS EXPLICATIFS DE CES DIFFERENTS EFFETS POSSIBLES	312
CHAPITRE 5 : GLAXOSMITHKLINE, UNE ETUDE DE CAS QUANTITATIVE ET QUALITATIVE.....	335
I. GLAXOSMITHKLINE (GSK)	335
II. ANALYSE D'UNE ENQUETE INTERNE CENTREE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL – HORS-TRAVAIL ET L'IMPLICATION : METHODOLOGIE DU VOLET QUANTITATIF.....	350
III. EXPLORATION QUALITATIVE : METHODOLOGIE DES 73 ENTRETIENS APPROFONDIS	360
CHAPITRE 6 : DES EFFETS BENEFIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION, MAIS AUSSI DES EFFETS INEXISTANTS, VOIRE DELETERES	373
I. ANALYSE DU VOLET QUANTITATIF : RELATION NON LINEAIRE ENTRE EQUILIBRE TRAVAIL – HORS-TRAVAIL ET IMPLICATION.....	373
II. ANALYSE DU VOLET QUALITATIF : FACTEURS EXPLICATIFS ET PROCESSUS MICROSCOPIQUES	396
III. ANALYSE DU VOLET QUALITATIF : UNE TYPOLOGIE DE SEPT EFFETS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION	454

CHAPITRE 7 : DISCUSSION DES EFFETS CONSTATES DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION.....	489
I. ANALYSES CROISEES DES DEUX VOLETS.....	489
II. APPORTS DE LA RECHERCHE.....	499
III. REPRESENTATIONS SYNTHETIQUES.....	512
IV. EVALUATION ET LIMITES DE LA RECHERCHE, PROLONGEMENTS POSSIBLES.....	521
RESUME DE LA DEUXIEME PARTIE.....	528
CONCLUSION.....	533
I. UNE RECHERCHE DE TERRAIN, INTERNATIONALE ET PLURIDISCIPLINAIRE	533
II. MESSAGES CLES POUR LES PRATICIENS	536
BIBLIOGRAPHIE	543
ANNEXES.....	565

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	7
TABLE DES MATIERES	10
INDEX DES FIGURES	20
INDEX DES TABLEAUX	21
INDEX DES GRAPHES.....	23
LISTE DES ANNEXES.....	24
INTRODUCTION.....	25
I. IMPORTANCE DU HORS-TRAVAIL POUR LA GRH.....	26
I.1. La part croissante du hors-travail dans la vie.....	26
I.2. Des évolutions sociodémographiques déterminantes : de l'"homme gagne-pain" et de la femme au foyer aux couples à double carrière et aux familles monoparentales	27
I.2.1. Continuité du travail des femmes, et couples bi-actifs.....	27
I.2.2. Divortialité et célibat des parents	28
I.2.3. Allongement de la durée de la vie et vieillissement de la population	28
I.2.4. Cumul des emplois, horaires atypiques ou alternés.....	28
I.3. Conséquences directes sur les comportements et les attitudes au travail : le travail peut lui aussi être une variable d'ajustement, lors d'un conflit entre travail et hors-travail.....	29
I.3.1. Disponibilité limitée des salariés, au quotidien.....	29
I.3.2. Refus de promotions et de mobilités, congés parentaux, passages à temps partiel et démissions	30
I.4. Le hors-travail est aussi un enjeu de ressources humaines en externe.....	31
I.4.1. Attractivité et classements des "entreprises où il fait bon travailler"	31
I.4.2. Egalité professionnelle hommes - femmes, diversité, et responsabilité sociale de l'entreprise.....	31
II. PROBLÉMATIQUE ET CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE.....	33
II.1. Problématique de la recherche : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail.....	33
II.2. Un constat saisissant : les pratiques diffèrent nettement, entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni d'une part, et la France d'autre part.....	35
II.2.1. Comparaison de l'ampleur des pratiques	35
II.2.2. Les différences ne sont pas simplement imputables aux différents régimes d'Etat-providence	36
II.3. Construction de la recherche.....	38
II.3.1. Reformulation des questions de recherche au vu du différentiel d'adoption entre les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France	38
II.3.2. Le choix des trois pays	38
II.3.3. Décisions structurantes pour la thèse	39
III. PLAN DE LA THÈSE.....	41
IV. UN CHERCHEUR ET SON OBJET : ÉMERGENCE D'UN INTÉRÊT DE RECHERCHE.....	43

CHAPITRE 1 : LES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL - HORS-TRAVAIL, UNE RÉPONSE ORGANISATIONNELLE AU HORS-TRAVAIL	45
I. DÉFINITION PRÉALABLE : TRAVAIL ET HORS-TRAVAIL	45
II. A L'ORIGINE DES PRATIQUES ACTUELLES D'HARMONISATION : LA SÉPARATION DU TRAVAIL ET DU HORS-TRAVAIL DEPUIS LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE	47
II.1. XIXème siècle : la révolution industrielle amorce la séparation progressive entre travail et hors-travail.....	47
II.1.1. Développement du salariat et différenciation entre le travail et la vie	47
II.1.2. Mise en oeuvre de pratiques sociales "paternalistes" par les employeurs	49
II.2. De la fin du XIXème siècle aux années 1960 : l'attribution de la sphère du travail à l'homme et de celle du hors-travail à la femme atténue le sentiment naissant de conflit entre les sphères.....	52
II.2.1. La séparation des sphères met en évidence leur opposition	52
II.2.2. Mais le modèle de l'homme gagne-pain atténue le conflit	52
II.2.3. Quand les employeurs ignorent le hors-travail : rejet du paternalisme et montée en puissance du management scientifique	54
II.3. Les évolutions sociodémographiques des années 1960 et 1970 mettent en évidence le conflit travail - famille	56
II.3.1. Le modèle de l'homme gagne-pain et le "mythe de la séparation" sont remis en cause	56
II.3.2. Le paradigme dominant est celui du conflit travail - famille.....	58
II.3.3. Le champ académique et les premières pratiques "Work-Family" naissent à la fin des années 1970.....	62
II.4. La relative réagrégation des sphères des années 1990 et 2000 signe l'essor et le renouveau du champ	64
II.4.1. La réagrégation des sphères à l'âge de l'information	64
II.4.2. Nouvel intérêt pour le paradigme de l'enrichissement entre travail et famille.....	65
II.4.3. Du "Work-Family Balance" au "Work-Life Balancing": les acquis de trois décennies de recherches et d'expérimentations	68
II.5. Et en français ? Une bien délicate traduction.....	70
III. NATURE DES PRATIQUES CONTEMPORAINES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL	74
III.1. Typologie des pratiques	74
III.1.1. La flexibilité spatio-temporelle du travail	76
III.1.2. Des ressources relatives au hors-travail	80
III.2. Périmètre des pratiques étudiées dans cette thèse.....	86
IV. AU PLAN CONCEPTUEL, LES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL SONT UNE REPONSE ORGANISATIONNELLE AU HORS-TRAVAIL.....	88
IV.1. Les pratiques d'harmonisation sont, comme le paternalisme, un mode d'incorporation de la famille et de substitution à la famille	88
IV.1.1. Trois modes historiques de réponse à la famille.....	88
IV.1.2. Le paternalisme incorpore la famille et s'y substitue.....	89
IV.1.3. Les pratiques d'harmonisation, elles aussi, incorporent la famille et s'y substituent.....	91
IV.1.4. Mais les pratiques d'harmonisation ne sont pas assimilables au paternalisme.....	92
IV.2. Les pratiques d'harmonisation, une réponse organisationnelle au hors-travail.....	95
RESUME DU PREMIER CHAPITRE	98

PREMIERE PARTIE : L'ADOPTION DES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL - HORS-TRAVAIL AUX ETATS-UNIS, AU ROYAUME-UNI, ET EN FRANCE.....	101
CHAPITRE 2 : LES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL AUX ETATS-UNIS, AU ROYAUME-UNI, ET EN FRANCE.....	103
I. REVUE DE LITTERATURE : QUATORZE ETUDES SUR LES DETERMINANTS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES	103
I.1. La recherche sur les déterminants de l'adoption des pratiques est encore très nationale et descriptive	103
I.1.1. Au niveau de l'entreprise	104
I.1.2. Au niveau du secteur et du bassin d'emploi.....	106
I.1.3. Au niveau national.....	107
I.1.4. Synthèse des quatorze études analysées	108
I.2. De sérieuses lacunes	109
I.2.1. Peu de recherches internationales.....	109
I.2.2. Des dispositifs exclusivement quantitatifs	110
II. EVALUATION DU DIFFERENTIEL D'ADOPTION DES PRATIQUES ENTRE LES ETATS-UNIS, LE ROYAUME-UNI ET LA FRANCE.....	111
II.1. Evaluation par triangulation des sources d'information.....	111
II.2. Evaluation qualitative : l'harmonisation comme enjeu de débat public et de gestion.....	112
II.2.1. Les Etats-Unis	112
II.2.2. Le Royaume-Uni	114
II.2.3. La France.....	115
II.2.4. Les impulsions de l'Union européenne.....	119
II.3. Importance numérique des pratiques : analyse secondaire des enquêtes nationales américaines, britanniques et françaises.....	121
II.3.1. Enquêtes employeurs.....	121
II.3.2. Enquêtes salariés	124
II.4. Importance numérique des pratiques : recensement sur les sites internet des grandes entreprises des trois pays	125
III. PROBLEMATIQUE : UNE EXPLORATION DU DIFFERENTIEL D'ADOPTION DES PRATIQUES	130
IV. UNE APPROCHE SOCIETALE DE LA COMPARAISON	131
IV.1. Le choix de l'approche sociétale	131
IV.2. Un modèle multi-niveaux	133
IV.2.1. Le niveau macro : contexte socio-institutionnel et économique au niveau national	134
IV.2.2. Actions du macro vers le méso.....	135
IV.2.3. Le niveau méso : interprétation de son environnement par l'entreprise	136
IV.2.4. Rétroactions du méso vers le macro.....	138
IV.2.5. Architecture globale de la grille d'analyse.....	139
V. CADRE THEORIQUE CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT SOCIO-INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES AU PLAN NATIONAL	140
V.1. Contexte social.....	140
V.1.1. Démographie	141
V.1.2. Revenus et fiscalité.....	142
V.1.3. Mobilité géographique des salariés	143
V.1.4. Normes sociales de la division du travail	143
V.1.5. Aspirations au hors-travail	146

V.1.6. Influences internationales	148
V.2. Contexte institutionnel.....	150
V.2.1. Régime d'Etat-providence	150
V.2.2. Rôle de l'employeur par rapport à l'Etat et aux familles.....	153
V.2.3. Relations sociales	160
V.2.4. Cadre législatif et fiscal.....	163
V.3. Contexte économique	165
V.3.1. Conjoncture économique et marché du travail.....	165
V.4. Résultante : Degré d'adoption des pratiques dans le pays.....	166
V.4.1. Visibilité des pratiques	166
V.4.2. Diffusion des pratiques.....	167
VI. CADRE THEORIQUE CONCERNANT L'INTERPRETATION DE SON ENVIRONNEMENT PAR L'ENTREPRISE	169
VI.1. Identification de l'enjeu par l'entreprise.....	169
VI.1.1. Connaissance de l'enjeu.....	170
VI.1.2. Connaissance des salariés.....	171
VI.1.3. Sensibilité des dirigeants	172
VI.1.4. Demande des salariés et des syndicats	172
VI.2. Evaluation de l'enjeu par l'entreprise	174
VI.2.1. Interprétation de l'enjeu	174
VI.2.2. Orientations de l'entreprise.....	176
VI.2.3. Stratégie de ressources humaines	177
VI.2.4. Image de marque	178
VI.2.5. Evènements particuliers.....	178
VI.3. Evaluation de la faisabilité par l'entreprise	179
VI.3.1. Moyens humains et financiers	179
VI.3.2. Modes de pilotage	179
VII. METHODOLOGIE : APPROCHE EXPLORATOIRE CIBLEE SUR LA FRANCE.....	181
VII.1. Adéquation de l'approche exploratoire.....	181
VII.1.1. Approche exploratoire abductive.....	181
VII.1.2. Des entretiens semi-directifs pour explorer une question nouvelle en France	182
VII.2. Structure de l'échantillon	183
VII.2.1. Obtention des entretiens.....	183
VII.2.2. Structure par type d'interlocuteurs	184
VII.2.3. Structure par type d'entreprises.....	185
VII.3. Déroulement des entretiens	187
VII.3.1. Consigne inaugurale.....	187
VII.3.2. Noyau central du guide, et déclinaisons.....	187
VII.3.3. Questions visant à éclairer le contexte.....	188
VII.4. Analyse des entretiens	189
VII.4.1. Etapes d'analyse	190
VII.4.2. Analyse de premier niveau.....	190
VII.4.3. Analyse d'ensemble.....	193
VII.4.4. Exploration.....	194
VII.4.5. Croisement des données et typologies	196
CHAPITRE 3 : LE CAS DE LA FRANCE. EXPLICATION DE LA MOINDRE ADOPTION DES PRATIQUES D'HARMONISATION, COMPAREE AU ROYAUME-UNI ET AUX ETATS-UNIS	197
I. POUVOIR EXPLICATIF DES FACTEURS LIES A L'ENVIRONNEMENT SOCIO-INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES	198

I.1.	Contexte social.....	198
I.1.1.	Démographie	198
I.1.2.	Conditions matérielles de vie	199
I.1.3.	Normes sociales de la division du travail	201
I.1.4.	Aspirations au hors-travail	203
I.1.5.	Influences internationales	204
I.1.6.	Synthèse : Pouvoir explicatif du contexte social	207
I.2.	Contexte institutionnel.....	209
I.2.1.	Etat-providence et services publics	209
I.2.2.	Rôle de l'employeur par rapport à l'Etat et aux familles.....	210
I.2.3.	Relations sociales	216
I.2.4.	Cadre législatif	221
I.2.5.	Facteur explicatif émergent : Système éducatif.....	222
I.2.6.	Synthèse : Pouvoir explicatif du contexte institutionnel	224
I.3.	Contexte économique	226
I.3.1.	Conjoncture économique et marché du travail	226
I.4.	Degré d'adoption dans un pays	227
I.4.1.	Visibilité des pratiques	227
I.4.2.	Diffusion des pratiques.....	228
I.4.3.	Synthèse : Pouvoir explicatif du degré d'adoption dans le pays.....	229
II.	POUVOIR EXPLICATIF DES FACTEURS LIES A L'INTERPRETATION DE SON ENVIRONNEMENT PAR L'ENTREPRISE	231
II.1.	Identification de l'enjeu par l'entreprise.....	231
II.1.1.	Connaissance de l'enjeu.....	231
II.1.2.	Connaissance des salariés.....	233
II.1.3.	Sensibilité des dirigeants	235
II.1.4.	Facteur explicatif émergent : Position de filiale d'un groupe anglo-saxon.....	237
II.1.5.	Demande des salariés et des syndicats	238
II.1.6.	Synthèse : Pouvoir explicatif de l'identification de l'enjeu par l'entreprise	239
II.2.	Evaluation de l'enjeu par l'entreprise	241
II.2.1.	Interprétation de l'enjeu	241
II.2.2.	Orientations de l'entreprise.....	247
II.2.3.	Stratégie de ressources humaines	251
II.2.4.	Image de marque	253
II.2.5.	Evènements particuliers.....	254
II.2.6.	Synthèse : Pouvoir explicatif de l'évaluation de l'enjeu par l'entreprise.....	255
II.3.	Evaluation de la faisabilité par l'entreprise	258
II.3.1.	Moyens humains et financiers	258
II.3.2.	Modes de pilotage	259
II.3.3.	Facteur explicatif émergent : Postes, métiers, secteurs	261
II.3.4.	Synthèse : Pouvoir explicatif de l'évaluation de faisabilité	262
III.	SYNTHESES ET APPORTS DE LA RECHERCHE	264
III.1.	Classement des facteurs explicatifs par prégnance dans les entretiens.....	264
III.2.	Cinq principaux facteurs explicatifs du différentiel d'adoption des pratiques entre les pays.....	265
III.2.1.	Explication de la moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France	265
III.2.2.	Comparaison entre la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis	266
III.3.	Trois autres facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques, indépendamment de la comparaison entre pays.....	268
III.4.	Modèle final pour l'explication de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail	269

III.5. Typologie des interlocuteurs selon leur attitude vis-à-vis des pratiques d'harmonisation.....	270
III.5.1. Responsables des ressources humaines	270
III.5.2. Syndicalistes en entreprise	270
III.5.3. Comités d'entreprise	271
III.5.4. Salariés	271
III.5.5. Confédérations syndicales.....	271
III.5.6. Prestataires de service	272
III.6. Typologie des entreprises françaises selon leurs attitudes vis-à-vis des pratiques d'harmonisation.....	273
III.6.1. Les "anglo-saxonnes"	274
III.6.2. Les "paternalistes"	276
III.6.3. Les "bons élèves"	278
III.6.4. Les "pragmatiques"	279
III.6.5. Synthèse : typologie des entreprises au regard des pratiques d'harmonisation	280
III.7. Apports académiques et managériaux	281
IV. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE	282
IV.1. Difficultés liées à la comparaison internationale.....	282
IV.1.1. Incomparabilité des mots, des concepts, des chiffres.....	283
IV.1.2. Biais lié aux hypothèses culturelles sous-jacentes du chercheur.....	283
IV.2. Asymétrie de la comparaison entre les trois pays.....	284
IV.3. Statut exploratoire de la recherche.....	285
V. LES PRATIQUES EMERGENT-ELLES EN FRANCE ?.....	286
RESUME DE LA PREMIERE PARTIE	289
DEUXIEME PARTIE : LES EFFETS DES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION	292
CHAPITRE 4 : LES INCERTITUDES CONCERNANT LES EFFETS DE CES PRATIQUES.....	294
I. REVUE DE LITTERATURE : LES EFFETS DES PRATIQUES NE FONT PAS L'OBJET D'UN CONSENSUS.....	294
II. PROBLEMATIQUE : UNE EXPLORATION DES EFFETS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION.....	300
III. CADRE THEORIQUE CONCERNANT LES EFFETS POTENTIELS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION.....	302
III.1. Les théories de l'échange social et de la réciprocité, appliquées au soutien organisationnel perçu (SOP).....	302
III.1.1. La théorie de l'échange social.....	303
III.1.2. Le soutien organisationnel perçu (SOP).....	303
III.1.3. Pratiques d'harmonisation et SOP	304
III.1.4. Limites de la validité de cette théorie pour les pratiques d'harmonisation.....	305
III.2. La théorie du contrat psychologique.....	306
III.2.1. Le contrat psychologique	307
III.2.2. Contrat psychologique versus Soutien Organisationnel Perçu.....	307
III.2.3. Pratiques d'harmonisation et contrat psychologique	308
III.3. La théorie de l'assimilation de l'information sociale.....	309
III.3.1. L'assimilation de l'information sociale	309
III.3.2. Pratiques d'harmonisation et assimilation de l'information sociale.....	309
III.4. La théorie des gages-concurrents.....	310
III.4.1. Les gages-concurrents	310

III.4.2. Pratiques d'harmonisation et gages-concurrents.....	311
III.5.Synthèse.....	311
IV. CADRE THEORIQUE CONCERNANT LES FACTEURS EXPLICATIFS DE CES DIFFERENTS EFFETS POSSIBLES	312
IV.1.Accès aux pratiques	312
IV.1.1. Connaissance des pratiques	312
IV.1.2. Disponibilité des pratiques	313
IV.1.3. Culture d'harmonisation (Work-Life culture).....	314
IV.2.Utilité perçue des pratiques.....	317
IV.2.1. Besoins personnels	317
IV.2.2. Aspirations : valence du hors-travail.....	319
IV.2.3. Pertinence des pratiques	320
IV.2.4. Préférences personnelles pour la séparation / l'intégration.....	321
IV.2.5. Légitimité de l'employeur dans le domaine du hors-travail	325
IV.3.Jugement sur l'employeur	326
IV.3.1. Comparaison avec d'autres employeurs.....	326
IV.3.2. Motivations de l'employeur	327
IV.3.3. Caractère juste ou injuste des pratiques.....	328
IV.3.4. Maintien des pratiques dans le temps	332
IV.3.5. Synthèse.....	333
IV.4.Propositions de recherche	333
CHAPITRE 5 : GLAXOSMITHKLINE, UNE ETUDE DE CAS QUANTITATIVE ET QUALITATIVE.....	335
I. GLAXOSMITHKLINE (GSK)	335
I.1. L'entreprise	335
I.2. Une recherche coopérative.....	337
I.2.1. Etablissement de la relation avec le département Santé des personnes.....	337
I.2.2. Un programme de recherche coopératif pour une étude de cas en deux volets	338
I.2.3. Visites, entretiens et matériaux collectés.....	340
I.3. Contexte social.....	341
I.3.1. Un secteur très compétitif.....	341
I.3.2. Une immense fierté	342
I.3.3. Les syndicats	343
I.4. Les pratiques d'harmonisation travail hors-travail chez GSK.....	343
I.4.1. Flexibilité spatio-temporelle du travail	344
I.4.2. Lifeworks, le programme d'assistance aux salariés.....	346
I.4.3. Santé et bien-être	346
I.4.4. Enfants et personnes à charge.....	347
I.4.5. Vie quotidienne	348
I.4.6. Projets personnels.....	349
II. ANALYSE D'UNE ENQUETE INTERNE CENTREE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL – HORS-TRAVAIL ET L'IMPLICATION : METHODOLOGIE DU VOLET QUANTITATIF.....	350
II.1. Présentation de l'enquête et méthode de collecte des données	350
II.2. Structure de l'échantillon quantitatif.....	351
II.3. Méthode d'analyse des données	353
II.3.1. Sélection des questions.....	353
II.3.2. Plan d'analyse	357
III. EXPLORATION QUALITATIVE : METHODOLOGIE DES 73 ENTRETIENS APPROFONDIS	360
III.1. Structure de l'échantillon qualitatif.....	360

III.2. Guide d'entretien.....	366
III.3. Codage et analyse des entretiens	368
III.3.1. Langue anglaise, langue française.....	368
III.3.2. Double codage.....	369
III.3.3. Méthode de travail.....	370
CHAPITRE 6 : DES EFFETS BENEFIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION, MAIS AUSSI DES EFFETS INEXISTANTS, VOIRE DELETERES	373
I. ANALYSE DU VOLET QUANTITATIF : RELATION NON LINEAIRE ENTRE EQUILIBRE TRAVAIL – HORS-TRAVAIL ET IMPLICATION.....	373
I.1. Des salariés plus fiers qu'heureux, ayant pour principal souci la charge de travail....	373
I.2. Les plus qualifiés, et les 35-44 ans expriment le plus fort besoin de soutien dans le hors-travail	374
I.2.1. Accès aux pratiques d'harmonisation travail – hors-travail.....	375
I.2.2. Utilité perçue des pratiques	376
I.2.3. La relation Individu/Organisation	378
I.2.4. Des profils de salariés émergent.....	380
I.3. Une relative désynchronisation entre équilibre travail - hors-travail et attitudes au travail	382
I.3.1. Le manque d'équilibre est lié à l'insatisfaction, mais la majorité des salariés manquant d'équilibre sont pourtant satisfaits.....	382
I.3.2. L'opposition entre équilibre travail - hors-travail et fierté constitue une grille de lecture inattendue	384
I.3.3. Quatre groupes de salariés.....	389
I.4. Synthèse.....	393
I.4.1. La prise en compte des caractéristiques personnelles et professionnelles des salariés est essentielle dans l'évaluation des pratiques d'harmonisation	393
I.4.2. L'équilibre travail hors-travail n'est ni un pré-requis de l'implication, ni une garantie systématique de l'implication.....	394
II. ANALYSE DU VOLET QUALITATIF : FACTEURS EXPLICATIFS ET PROCESSUS MICROSCOPIQUES	396
II.1. Accès aux pratiques	396
II.1.1. Connaissance des pratiques	396
II.1.2. Disponibilité des pratiques	400
II.1.3. Charge et rythme de travail	401
II.1.4. Soutien du superviseur	404
II.1.5. Soutien des collègues	408
II.1.6. Synthèse intermédiaire	411
II.2. Utilité perçue des pratiques.....	412
II.2.1. Besoins personnels	412
II.2.2. Aspirations : Valence du hors-travail	413
II.2.3. Utilisation des pratiques	417
II.2.4. Pertinence des pratiques	418
II.2.5. Préférences personnelles pour la séparation / l'intégration des sphères	421
II.2.6. Légitimité de l'employeur dans le domaine du hors-travail	426
II.2.7. Synthèse intermédiaire	432
II.3. Jugement sur l'employeur	433
II.3.1. Comparaison avec les autres employeurs.....	433
II.3.2. Motivations de l'employeur	436
II.3.3. Caractère juste ou injuste des pratiques.....	444
II.3.4. Maintien des pratiques dans le temps	448

II.3.5. Sécurité de l'emploi	450
II.3.6. Synthèse intermédiaire	453
III. ANALYSE DU VOLET QUALITATIF : UNE TYPOLOGIE DE SEPT EFFETS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION	454
III.1. Attachement.....	455
III.2. Déception.....	463
III.3. Obligation de rester.....	469
III.4. Indifférence.....	473
III.5. Fierté.....	476
III.6. Simple appréciation	479
III.7. Instrumentalisation des pratiques pour mieux manager.....	482
III.8. Un cas à part : les pratiques comme gage de prévisibilité	488
CHAPITRE 7 : DISCUSSION DES EFFETS CONSTATES DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION	489
I. ANALYSES CROISEES DES DEUX VOLETS.....	489
I.1. Des effets différenciés selon l'âge et le genre	489
I.2. Des effets différenciés selon le niveau de responsabilité et le genre	491
I.3. Des effets évoluant avec la position dans le cycle de vie	493
I.4. Pas de différence flagrante entre Britanniques et Américains	495
I.5. Correspondances entre l'analyse statistique et l'analyse qualitative	496
II. APPORTS DE LA RECHERCHE.....	499
II.1. Pratiques les plus valorisées, versus pratiques les plus utilisées.....	499
II.1.1. Un décalage frappant.....	499
II.1.2. Le rôle des politiques formelles	500
II.2. Confirmations et nouveaux apports quant aux effets sur la relation Individu/Organisation	501
II.2.1. Les effets positif dominant, dont certains inattendus	501
II.2.2. Les effets négatifs s'expliquent par un petit nombre de facteurs explicatifs, liés à la culture d'harmonisation.....	506
II.2.3. Des propositions de recherche initiales assez bien validées, et enrichies d'effets émergents.....	508
II.3. Pour une compréhension fine des facteurs explicatifs.....	509
II.3.1. La recherche apporte des précisions sur certains facteurs peu explorés.....	509
II.3.2. Contrevérités usuelles sur les pratiques d'harmonisation	510
III. REPRESENTATIONS SYNTHETIQUES.....	512
III.1. Lecture matricielle des effets des pratiques d'harmonisation	512
III.2. Proposition d'un modèle pour l'évaluation des effets des pratiques d'harmonisation.....	514
III.3. Proposition d'un arbre de décision permettant d'anticiper les effets des pratiques d'harmonisation.....	515
III.3.1. Ce sont les combinaisons de facteurs qui expliquent les effets, pas les facteurs pris individuellement	515
III.3.2. Arbre de décision issu de l'étude de cas	516
III.3.3. Arbre de décision théorisé pour la France	519
IV. EVALUATION ET LIMITES DE LA RECHERCHE, PROLONGEMENTS POSSIBLES	521
IV.1. Validité de la recherche	521
IV.1.1. Stratégies mises en œuvre pour assurer la validité de la recherche.....	521
IV.1.2. Pouvoir de généralisation de la recherche	522
IV.2. Limites et richesses de l'approche coopérative	523
IV.2.1. Conception idéale de recherche, et réalités	523
IV.2.2. Apports de la recherche coopérative	524

IV.3.Faire du terrain à l'international : quelques bonnes surprises	525
IV.4.Prolongements de la recherche	527
RESUME DE LA DEUXIEME PARTIE.....	528
CONCLUSION.....	533
I. UNE RECHERCHE DE TERRAIN, INTERNATIONALE ET PLURIDISCIPLINAIRE	533
I.1. Une approche centrée sur le terrain	533
I.2. Eclairages gestionnaire et sociologique.....	534
I.3. La comparaison internationale : une stratégie de recherche heuristique.....	535
II. MESSAGES CLES POUR LES PRATICIENS	536
II.1. Messages clés pour les praticiens des multinationales	536
II.2. Messages clés pour les praticiens français en particulier.....	537
II.3. Messages clés pour l'ensemble des praticiens ayant mis en œuvre, ou désireux de mettre en œuvre, des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail	539
II.3.1. A qui s'adressent les pratiques d'harmonisation ?.....	539
II.3.2. Les pratiques d'harmonisation impliquent-elles et fidélisent-elles les salariés ?	539
BIBLIOGRAPHIE	543
ANNEXES.....	565

INDEX DES FIGURES

Figure 1	: Conflits de rôles entre travail et famille – Traduit et librement adapté de Greenhaus et Beutell, 1985.....	60
Figure 2	: Mécanismes d'alliance entre travail et famille – Traduit et librement adapté de Friedman et Greenhaus, 2000	66
Figure 3	: Fonctionnement des horaires flexibles aux Etats-Unis.....	76
Figure 4	: Quatre pôles de ressources relatives au hors-travail.....	86
Figure 5	: Typologie des réponses organisationnelles au hors-travail, d'après Kirchmeyer (1995) 97	
Figure 6	: Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'évaluation des enjeux par l'entreprise (2) ..	257
Figure 7	: Modèle multi-niveaux des facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail.....	269
Figure 8	: Interlocuteurs types, par facteur explicatif de l'adoption des pratiques	272
Figure 9	: Modèle d'analyse issu du cadre théorique.....	334
Figure 10	: Photo du siège social de GSK à Londres, GSK House.....	336
Figure 11	: Exemple de tableau Excel d'analyse horizontale et verticale des entretiens GSK.....	371
Figure 12	: Résultat – Axes dégagés par l'analyse en composantes principales	385
Figure 13	: Résultat – Premier axe : attitudes positives au travail versus intention de quitter.....	386
Figure 14	: Résultat – Second axe : bien-être versus sentiment de contribution et pression.....	387
Figure 15	: Résultat – Partitionnement des classes sous SPAD	389
Figure 16	: Résultat – Classification sous SPAD.....	390
Figure 17	: Résultat – Illustration des quatre classes obtenues	391
Figure 18	: Rappel du modèle d'analyse des effets des pratiques d'harmonisation.....	396
Figure 19	: Processus menant à l'attachement à l'organisation.....	463
Figure 20	: Processus menant à la déception envers l'organisation.....	468
Figure 21	: Processus menant à l'obligation de rester	472
Figure 22	: Processus menant à l'indifférence vis-à-vis des pratiques d'harmonisation.....	476
Figure 23	: Processus menant à la fierté vis-à-vis de l'organisation.....	479
Figure 24	: Processus menant à la simple appréciation des pratiques d'harmonisation	481
Figure 25	: Processus menant à l'instrumentalisation pour mieux manager.....	488
Figure 26	: Rappel des quatre classes obtenues à partir de l'enquête interne.....	497
Figure 27	: Lecture matricielle des effets des pratiques d'harmonisation	512
Figure 28	: Modèle final pour l'évaluation des effets des pratiques d'harmonisation	514
Figure 29	: Arbre de décision sur les effets des pratiques d'harmonisation – Issu de l'étude de cas sur le RU et les EU	518
Figure 30	: Arbre de décision sur les effets des pratiques d'harmonisation – Théorisé pour la France.....	520

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1	: Ampleur des pratiques d'harmonisation aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, sur la base des études nationales.....	36
Tableau 2	: Structure de la thèse.....	42
Tableau 3	: Six temps de la vie (librement adapté de Barrère-Maurisson & al., 2001).....	46
Tableau 4	: Typologie des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail.....	75
Tableau 5	: Synthèse de quatorze études sur les déterminants de l'adoption des pratiques.....	108
Tableau 6	: Caractéristiques des enquêtes nationales.....	121
Tableau 7	: Ampleur des pratiques d'harmonisation chez les employeurs américains et britanniques et français (enquêtes nationales).....	123
Tableau 8	: Connaissance et utilisation des pratiques d'harmonisation par les salariés américains, britanniques et français (enquêtes nationales).....	125
Tableau 9	: Répartition des 44 interlocuteurs en France.....	184
Tableau 10	: Répartition des 16 entreprises en France.....	186
Tableau 11	: Elaboration d'une grille d'analyse.....	191
Tableau 12	: Codage des entretiens.....	192
Tableau 13	: Synthèse des facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques, liés au contexte social 208	
Tableau 14	: Synthèse des facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques, liés au contexte institutionnel.....	225
Tableau 15	: Synthèse des facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques, liés au contexte économique.....	227
Tableau 16	: Synthèse des facteurs explicatifs liés au degré d'adoption dans un pays.....	230
Tableau 17	: Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'identification des enjeux par l'entreprise ...	240
Tableau 18	: Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'évaluation des enjeux par l'entreprise (1) ..	256
Tableau 19	: Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'évaluation de faisabilité par l'entreprise.....	263
Tableau 20	: Cinq principaux facteurs explicatifs du différentiel d'adoption des pratiques entre la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.....	267
Tableau 21	: Typologie des entreprises au regard des pratiques d'harmonisation.....	280
Tableau 22	: Synthèse sur 30 études (les résultats convergents sont mis en évidence en gras) : ...	296
Tableau 23	: Bilan des recherches existantes sur les effets des pratiques d'harmonisation sur l'implication.....	297
Tableau 24	: Importance des besoins personnels dans l'évaluation des pratiques d'harmonisation	318
Tableau 25	: Visites chez GSK, entretiens et matériaux collectés.....	340
Tableau 26	: Neuf questions sur les effets des pratiques d'harmonisation, dans le questionnaire GSK 356	
Tableau 27	: Exemple de test One-way ANOVA sous SPSS.....	358
Tableau 28	: Exemple d'analyse de corrélations (crosstabulations) sous SPSS.....	358
Tableau 29	: Exemple de retraitement d'analyse de corrélations sous Excel.....	359
Tableau 30	: Synthèse de la composition de l'échantillon qualitatif GSK.....	364
Tableau 31	: Exemple de tableau Excel de codage des entretiens GSK.....	371
Tableau 32	: Résultats des tests statistiques sur les facteurs explicatifs des effets des pratiques...	375
Tableau 33	: Résultats des tests statistiques sur les effets des pratiques d'harmonisation.....	375
Tableau 34	: Résultat - Le manque d'équilibre travail hors-travail est lié à l'insatisfaction.....	382

Tableau 35 : Résultat - Le manque de flexibilité est lié à l'insatisfaction.....	383
Tableau 36 : Résultat – Coordonnées des variables sur les axes sous SPAD.....	388
Tableau 37 : Synthèse des facteurs liés à l'accès aux pratiques.....	411
Tableau 38 : Utilisation des pratiques par les salariés	418
Tableau 39 : Pertinence perçue des pratiques (1)	419
Tableau 40 : Pertinence perçue des pratiques (2)	420
Tableau 41 : Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'utilité perçue des pratiques	432
Tableau 42 : Synthèse des facteurs explicatifs liés au jugement porté sur l'employeur	453
Tableau 43 : Sept effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation.....	455
Tableau 44 : Quatre effets confirmés, quatre effets émergents, un effet infirmé	508
Tableau 45 : Stratégies adoptées pour assurer la validité de la recherche	522

INDEX DES GRAPHES

Graphe 1	: Pratiques d'harmonisation adoptées par les grandes entreprises américaines, britanniques et françaises.....	127
Graphe 2	: Cadre théorique pour l'explication de l'adoption des pratiques d'harmonisation, niveau macro.....	135
Graphe 3	: Cadre théorique pour l'explication de l'adoption des pratiques d'harmonisation, niveau macro.....	138
Graphe 4	: Architecture de la grille d'analyse de l'adoption des pratiques d'harmonisation.....	139
Graphe 5	: Répartition des catégories par prégnance	195
Graphe 6	: Prégnance des facteurs explicatifs après analyse.....	197
Graphe 7	: Classement des facteurs explicatifs par prégnance dans les entretiens.....	264
Graphe 8	: Répartition de l'échantillon quantitatif GSK par tranches d'âge et anciennetés.....	352
Graphe 9	: Répartition de l'échantillon quantitatif GSK par divisions et grades.....	352
Graphe 10	: Répartition de l'échantillon qualitatif GSK par nationalités et genres.....	361
Graphe 11	: Répartition de l'échantillon qualitatif GSK par divisions	362
Graphe 12	: Répartition de l'échantillon qualitatif GSK par âges et anciennetés	363
Graphe 13	: Analyse de l'échantillon qualitatif GSK par genre et grade.....	364
Graphe 14	: Analyse de l'échantillon qualitatif GSK par nationalité et grade.....	365
Graphe 15	: Analyse de l'échantillon qualitatif GSK par genre et nationalité.....	365
Graphe 16	: Connaissance des pratiques d'harmonisation par les salariés	397
Graphe 17	: Générosité perçue de l'employeur, par rapport aux autres employeurs	433
Graphe 18	: Motivations perçues de l'employeur	438
Graphe 19	: Effets des pratiques pour les hommes et les femmes de moins de 35 ans.....	490
Graphe 20	: Effets des pratiques pour les hommes et les femmes de 35-44 ans, par genre	490
Graphe 21	: Effets des pratiques pour les hommes et les femmes de plus de 45 ans.....	491
Graphe 22	: Effets des pratiques pour les hommes et les femmes employés	492
Graphe 23	: Effets des pratiques pour les hommes et les femmes du management intermédiaire	492
Graphe 24	: Effets des pratiques pour les hommes et les femmes du management supérieur	493
Graphe 25	: Effets des pratiques selon la nationalité.....	495
Graphe 26	: Effets des pratiques pour les hommes et les femmes commerciaux itinérants	498

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Première partie, Sources utilisées pour l'évaluation du différentiel d'adoption des pratiques	566
Annexe 2 : Première partie, Campagne nationale américaine Take back your time.....	568
Annexe 3 : Première partie, Programme d'assistance aux employés de Lafarge, en Amérique du Nord.....	569
Annexe 4 : Première partie, guide d'entretien France, DRH.....	570
Annexe 5 : Première partie, guide d'entretien France, Comité d'entreprise	571
Annexe 6 : Première partie, guide d'entretien France, Prestataire de service.....	572
Annexe 7 : Première partie, Arborescence des catégories d'analyse et des codes.....	573
Annexe 8 : Première partie, Analyse des mentions de catégories par type d'interlocuteurs	574
Annexe 9 : Première partie, Analyse des mentions de catégories par type d'entreprises	575
Annexe 10 : Deuxième partie, Bilan de l'évaluation des pratiques d'harmonisation, sur 30 études.....	576
Annexe 11 : Deuxième partie, entretiens informels et observation participante chez GSK.....	585
Annexe 12 : Deuxième partie, documents collectés chez GSK	588
Annexe 13 : Deuxième partie, La mission formulée par GSK.....	591
Annexe 14 : Deuxième partie, Extrait de la politique de travail flexible de GSK, processus de décision pour le salarié	592
Annexe 15 : Deuxième partie, Extrait de la politique de travail flexible de GSK, processus de décision pour le manager	593
Annexe 16 : Deuxième partie, Brochure sur le programme d'assistance aux salariés, Lifeworks ..	594
Annexe 18 : Deuxième partie, Tests statistiques sur les facteurs explicatifs (One-way ANOVA). ..	599
Annexe 19 : Deuxième partie, Tests statistiques sur les effets des pratiques d'harmonisation	607
Annexe 20 : Deuxième partie, Lettre de présentation de ma recherche pour les managers de GSK aux Etats-Unis.....	614
Annexe 21 : Deuxième partie, Guide d'entretien avec les salariés de GSK	615
Annexe 22 : Deuxième partie, Retranscription intégrale d'un entretien avec un salarié de GSK ...	617
Annexe 23 : Deuxième partie, Nomenclature des codes et des sous-codes	628
Annexe 24 : Deuxième partie, Extraits des entretiens originaux, en anglais	630

INTRODUCTION

Gérer le hors-travail ? Que les employeurs mettent en œuvre des politiques de ressources humaines afférentes au hors-travail de la vie de leurs salariés, voilà qui ne va pas de soi, surtout en France.

Pourtant, les salariés ne se défont pas, au vestiaire ou sur le pas de la porte, de ce qu'ils vivent en dehors des heures de travail, en dehors du lieu de travail.

Comment les employeurs répondent-ils au hors-travail de leurs salariés ? Afin d'explorer cette question, ma thèse propose une analyse de pratiques de ressources humaines qui peuvent être lues comme une réponse organisationnelle¹ au hors-travail : les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail.

Chacun de ces termes (pratiques, harmonisation, travail, hors-travail) fait l'objet d'un examen précis au premier chapitre, qui présente également une typologie des pratiques.

Très développées dans les entreprises anglo-saxonnes, les pratiques d'harmonisation travail - hors-travail sont constituées de politiques formelles et d'arrangements informels. On admet généralement qu'elles se composent de deux volets (Bailyn, 1993) :

- La flexibilité temporelle et spatiale du travail : par exemple, horaires flexibles, télétravail, temps partiels à la demande, partages de poste, congés et interruptions de carrière ;
- Et la mise à disposition des salariés d'un ensemble de ressources : notamment assistance juridique ou psychologique, informations et prestations liées à la santé ou aux enfants, et services sur le site de l'entreprise.

Le premier ensemble de pratiques introduit de la souplesse dans les modes d'articulation travail – hors-travail, tandis que le second vise à faciliter la vie hors-travail des salariés (Bailyn, 1993).

Je m'attacherai, dans cette introduction, à expliquer pour quelles raisons le hors-travail est une vraie question de gestion des ressources humaines (GRH). J'exposerai ensuite la problématique et le plan de la thèse. Je conclurai en situant brièvement mon rapport à l'objet de recherche.

¹ Les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail concernent potentiellement l'ensemble des employeurs, qu'il s'agisse d'entreprises privées, d'entreprises publiques, ou d'autres organisations, au sens d'"associations qui se proposent des buts déterminés" (Petit Robert), notamment les organisations du secteur de la santé (hôpitaux, etc.), de l'éducation (universités, etc.), et du secteur associatif. Dans cette thèse qui étudie essentiellement les entreprises, j'emploie les deux termes indifféremment.

I. IMPORTANCE DU HORS-TRAVAIL POUR LA GRH

I.1. La part croissante du hors-travail dans la vie

Le travail est évidemment essentiel dans la vie des salariés. Il est, avec l'école, l'un des deux blocs rigides qui structurent notre temps, dans une vie marquée par les "arythmies" et les "porosités" entre des temps de plus en plus imprévisibles et discontinus (Viard, 2002). Le travail est également primordial en termes identitaires (Sainsaulieu, 1977, Dubar, 1991, Kaddouri, 2002).

Mais le travail a perdu son caractère d'organisateur exclusif des temps : le hors-travail a acquis une valeur propre, qui va bien au-delà de la simple reconstitution de la force de travail (Viard, 2002).

En termes de temps, d'une part, on observe que le temps de travail moyen sur l'ensemble d'une vie diminue. Ainsi, selon Handy (1996), on pouvait s'attendre il y a trente ans à travailler 100 000 heures sur une vie (47 heures par semaine, que multiplie 47 semaines par an, que multiplie 47 ans), alors que l'ordre de grandeur actuel est de 50 000 heures. Cela ne signifie évidemment pas que tout le monde travaille moins : au sein des "noyaux durs" des entreprises, les personnes indispensables au fonctionnement de l'entreprise fournissent un nombre d'heures considérable tout au long de l'année (*ibid.*). Cela ne signifie pas non plus que nous avons le sentiment de travailler moins, puisque nous travaillons beaucoup à certaines périodes de notre vie. De plus, le fait que les deux membres d'un couple soient actifs implique que, au total, le couple travaille davantage que ne l'ont fait ses parents si la mère ne travaillait pas (Viard, 2002). Les estimations de Gérard Mermet (2003) pour la France concordent : le temps de travail rémunéré occupe 11% du temps de vie éveillée d'un homme en 2002². Mermet estime que le temps de travail sur l'ensemble d'une vie a diminué de plus de moitié en un siècle (*ibid.*).

En termes de contenu, d'autre part, le hors-travail prend de l'ampleur : on pense bien sûr au développement des loisirs (Dumazedier, 1962), mais surtout à l'importance que revêt la famille. Sociologues et psychosociologues ont mis en évidence l'injonction de réussir sa vie (Aubert & de Gaulejac, 1991), qui passe par les compétences relationnelles, notamment la capacité à être un "révélateur" attentif de son conjoint et de ses enfants (de Singly, 1996). L'enfant, en particulier, "fait la famille", à telle enseigne que les politiques publiques se placent désormais sous le signe du "parentalisme", plus que du familialisme (Barrère-Maurisson, 2004).

² Mermet estime qu'en France, on travaille en moyenne 36 années dans une vie, à hauteur de 1350 heures de travail annuelles, en moyenne.

I.2. Des évolutions sociodémographiques déterminantes : de l'"homme gagne-pain" et de la femme au foyer aux couples à double carrière et aux familles monoparentales

Le fait que l'on parle aujourd'hui abondamment, dans les entreprises, dans les médias, entre amis et en famille, de la conciliation entre travail et vie familiale et personnelle, s'explique notamment par un certain nombre d'évolutions sociodémographiques, en Europe et en Amérique du Nord.

Durant ces cinquante dernières années, en effet, le modèle de l'homme gagne-pain et de la femme au foyer laisse progressivement place à différentes configurations qui ont en commun de diminuer le degré de disponibilité du salarié au travail : familles monoparentales, couples bi-actifs et à double carrière (la carrière étant définie comme "une occupation qui devient de plus en plus absorbante à mesure qu'elle évolue", Rapoport & Rapoport, 1971, p.21), salariés cumulant plusieurs emplois, salariés prenant soin à la fois de leurs enfants et de leurs parents âgés, pour ne citer que les plus courantes.

I.2.1. Continuité du travail des femmes, et couples bi-actifs

Dans les années 1960 et 1970, en Europe et en Amérique du Nord, les femmes s'inscrivent plus fortement dans le marché du travail : non seulement elles sont plus nombreuses à travailler, mais aussi elles interrompent moins longtemps leur activité professionnelle lors de leurs maternités. L'activité féminine et la continuité des parcours féminins entraînent l'augmentation des couples bi-actifs et des couples à double carrière.

Pour donner quelques points de repère : aux Etats-Unis, 67% des femmes mariées ayant au moins un enfant de moins de 18 ans au foyer travaillent, en 2002, contre 49% en 1977 (Bond & al., 2002). En France, 63% des Françaises et 75% des Français en âge de travailler ont un emploi ou en recherchent un³. L'entrée massive des femmes françaises sur le marché du travail date du milieu des années soixante (Barrère-Maurisson, 2003).

Même le travail des femmes qui ont des enfants en bas âge devient socialement plus acceptable : en 1999, 64% des Américaines ayant un enfant de moins de six ans étaient actives, pour 32% en 1970 (Friedman, 2001). Toujours en 1999, 59% des Américaines ayant un enfant de moins de deux ans étaient actives (ibid.). On verra au premier chapitre que le fait que les femmes travaillent n'est pas un précédent historique, mais ce qui change par rapport à la période pré-industrielle, c'est qu'elles travaillent dans un cadre professionnel qui leur permet moins qu'avant, dans l'organisation familiale du travail, de concilier aisément vie professionnelle et vie familiale.

³ Enquête emploi 1er trimestre 2003 - Insee Première n°909

1.2.2. Divortialité et célibat des parents

Dans l'Europe des 25, il y avait en 2004 près d'un divorce pour deux mariages, et un tiers des enfants naissaient en dehors du mariage (Eurostat, 2006). La proportion des familles monoparentales était estimée à 13% des ménages avec enfants, avec une pointe à 24% au Royaume-Uni (ibid.). Les familles monoparentales incluent les familles menées par des personnes séparées ou divorcées, veuves, ou célibataires (Segalen, 2000).

Aux Etats-Unis, 26% des familles sont dirigées par la mère, et 6% par le père⁴. Un tiers des enfants américains vivent dans une famille monoparentale (US Census Bureau, 2007). Au sein de la population active, un tiers des parents célibataires sont des pères (Bond & Galinsky, 1998).

1.2.3. Allongement de la durée de la vie et vieillissement de la population

La génération du "baby-boom" atteint désormais l'âge de la retraite. Beaucoup de salariés se trouvent donc en situation de s'occuper de leurs parents vieillissants. C'est devenu un enjeu majeur dans les pays industrialisés, notamment aux Etats-Unis, où l'on projette qu'en 2030, il y aura davantage d'Américains âgés de 65 ans et plus, que d'enfants et d'adolescents de moins de 18 ans (Hammer & Neal, 2005). En 2002, plus d'un Américain sur trois déclarait s'occuper d'une personne âgée (Bond & al., 2002). De nombreuses recherches se concentrent sur la "génération sandwich", soit la génération qui a la responsabilité simultanée de ses enfants et de ses parents vieillissants (Fernandez, 1990, cité par Hammer & Neal 2005).

1.2.4. Cumul des emplois, horaires atypiques ou alternés

Le cas des Etats-Unis est particulièrement éclairant. Les horaires atypiques, notamment travail posté et travail nocturne, concernent près de 25% des emplois (Staines et Pleck, 1983). Ainsi, 26% des salariés américains travaillent régulièrement au moins un jour le week-end (Bond & al., 2005).

De plus, les coûts afférents à la garde des enfants sont tels que beaucoup de parents bi-actifs travaillent selon des horaires complémentaires, par exemple le mari de 6 heures à 15 heures et la femme de 16 heures à minuit, de façon à ce que l'un des deux puisse toujours s'occuper des autres membres de la famille. C'est ce qu'on appelle "les horaires de travail décalés" (Fagnani & Letablier, 2003), ou "shit parenting" en anglais, pratiqués par 12% au moins des Américains (Staines et Pleck, 1983) et près du tiers des mères britanniques (Dex, 2003).

⁴ Calculs effectués d'après les données du tableau "Table F1. Family Households/1, by Type, Age of Own Children, Age of Family Members, and Age, Race and Hispanic Origin/2 of Householder: 2006", disponible sur <http://www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam/cps2006.html>

Enfin, avoir plusieurs emplois simultanément, déclarés ou non (ce qu'on appelle le "*moonlighting*", littéralement, le fait de travailler au clair de lune), est une pratique très répandue : en 2002, 13% des salariés déclaraient avoir deux emplois (Bond & al., 2002), et 17% des heures de travail proviennent d'emplois secondaires (Renna, 2006). C'est la précarité des emplois et le coût de la vie, notamment des études, qui incitent ces personnes à cumuler plusieurs emplois. L'économiste Juliet Schor cite ainsi le président du syndicat des hôteliers et restaurateurs de Boston : "Des familles avec deux emplois ? Ça c'était le bon vieux temps. Maintenant on a des familles avec quatre emplois !" (1991, p.22). Le fait d'avoir deux emplois simultanément est moins répandu en Europe, mais il concerne tout de même 3,5% de la population active (Eurostat, 1999).

I.3. Conséquences directes sur les comportements et les attitudes au travail : le travail peut lui aussi être une variable d'ajustement, lors d'un conflit entre travail et hors-travail

Le travail et la famille sont deux sphères gourmandes de temps et d'énergie. Lorsqu'un arbitrage entre les deux est nécessaire, il était fréquent, quand le modèle de l'homme gagne-pain prévalait, que la famille soit la variable d'ajustement (Piotrkowski, 1979). Elle l'est moins aujourd'hui, et cela se traduit très concrètement dans la gestion des ressources humaines, à au moins deux niveaux : la disponibilité des salariés au quotidien, d'une part, et leurs décisions de moyen et long terme, d'autre part

I.3.1. Disponibilité limitée des salariés, au quotidien

Les responsabilités domestiques et familiales concernent aujourd'hui les hommes comme les femmes : même si l'écart entre hommes et femmes reste important, les hommes ont accru leur participation au travail domestique, et beaucoup d'entre eux sont très investis dans leur rôle de père. En France, ces responsabilités occupent en moyenne trois heures dix dans la journée d'un homme, et six heures quarante dans la journée d'une femme (Barrère-Maurisson, Rivier & Minni, 2001).

Du point de vue de l'employeur, ce partage des responsabilités a des conséquences immédiates : résistance aux déplacements, disponibilité horaire limitée, stress et fatigue ont été constatés dès la fin des années 1970 (Voydanoff, 1988). Or ce sont souvent les salariés "à haut potentiel", c'est-à-dire les plus indispensables pour l'entreprise, ceux qui sont très qualifiés, très impliqués, et qui travaillent de longues heures, qui ressentent le plus de conflit entre travail et famille (Thévenet, 2001).

Ainsi, la réduction de l'absentéisme et l'amélioration de la productivité et de la performance font partie des raisons que les entreprises mentionnent pour mettre en œuvre les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail : 64% et 57% des entreprises françaises, respectivement, mentionnent ces motivations (Carré & al., 2007), et 25% des entreprises américaines (Bond & al., 2005).

1.3.2. Refus de promotions et de mobilités, congés parentaux, passages à temps partiel et démissions

On a observé qu'au plan individuel tout d'abord, les difficultés de conciliation entre travail et hors-travail, ainsi que les aspirations à une meilleure articulation entre les sphères, affectent la disposition à assumer de nouvelles responsabilités professionnelles (Tremblay, 2004). Quel Directeur des Ressources Humaines n'a pas déjà été confronté, par exemple, à un refus inattendu de promotion ? Ainsi, aux Etats-Unis, 34% des femmes et 21% des hommes disent avoir réduit leurs aspirations de carrière afin d'éviter des sacrifices dans leur vie personnelle (Bond & al., 2005).

Ensuite, on sait que les parcours professionnels des personnes en couple bi-actif, et *a fortiori* en couple à double carrière, sont fonction d'arbitrages au sein du couple. Cerdin (2000), notamment, a montré l'importance du conjoint dans la propension à la mobilité et dans l'adaptation de l'expatrié à son nouvel environnement de travail. Le fait qu'un champ spécifique de recherche en gestion des ressources humaines (GRH) se soit constitué sur les couples à double carrière attire l'attention sur les impacts de la vie conjugale sur l'entreprise.

Enfin, les difficultés de conciliation peuvent inciter les salariés à prendre des congés parentaux, à passer à temps partiel et même à démissionner, ce qui constitue une perte sèche quant au vivier de compétences disponibles, dans un contexte où la pénurie de jeunes cadres est annoncée⁵. C'est un enjeu qui vaut particulièrement pour les femmes : l'économiste Sylvia Hewlett (2002) estime à 22% le nombre de femmes américaines très diplômées qui se sont retirées temporairement (congé parental) ou totalement du marché du travail.

⁵ On reviendra sur cette pénurie dans la première partie de la thèse.

I.4. Le hors-travail est aussi un enjeu de ressources humaines en externe

I.4.1. Attractivité et classements des "entreprises où il fait bon travailler"

Tout d'abord, les entreprises conscientes de leur image, notamment dans le cadre de la "guerre des talents", ont intégré l'harmonisation travail – hors-travail comme un puissant levier d'attraction. C'est la première raison que les entreprises citent pour justifier la mise en œuvre de pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux Etats-Unis : 47% des employeurs américains (Bond & al, 2005), et 42% des employeurs français (Carré & al., 2007) la mentionnent.

Comme on le verra dans les pages qui suivent, les entreprises françaises sont moins sensibles que leurs homologues américains aux classements du type "entreprises où il fait bon travailler" : mais aux Etats-Unis, les entreprises n'hésitent pas à investir près de quatre cents heures de travail pour constituer le dossier de candidature auprès du magazine *Working Mother*, qui publie le classement des cent *Best companies for Working Mothers* (Harrington, 2007).

I.4.2. Egalité professionnelle hommes - femmes, diversité, et responsabilité sociale de l'entreprise

Egalité professionnelle hommes – femmes

Bien que l'articulation entre les sphères du travail et du hors-travail concerne aussi bien les hommes que les femmes, les politiques mises en œuvre pour faciliter l'harmonisation des sphères sont souvent assimilées, comme on le verra dans la première partie de la thèse, à une question concernant les femmes.

Et en effet, l'entreprise soucieuse d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ne peut espérer favoriser l'égalité si elle ignore les dynamiques reliant sphère du travail et sphère du hors-travail. La sociologue Marie-Agnès Barrère-Maurisson a montré à quel point la division sexuée du travail, professionnel et domestique, explique très concrètement les parcours des hommes et des femmes dans l'entreprise :

"La place de chaque groupe de sexe est corrélativement déterminée dans la famille et dans l'emploi (...), chacun ayant une place spécifique dans la famille qui renvoie à celle qu'il a dans l'emploi, et réciproquement. On ne peut changer l'une sans changer l'autre. C'est pourquoi l'on rencontre, par exemple, des femmes très intégrées professionnellement, mais qui sont "sans famille", c'est-à-dire célibataires ; et à l'opposé, des femmes à l'écart d'une vie

active mais qui ont une fonction prioritaire dans la famille, s'occupant du mari et de nombreux enfants." (Barrère-Maurisson, 1992, p.123)

Cela étant dit, il serait inexact de penser que les politiques de conciliation travail-hors-travail servent toujours l'objectif d'égalité professionnelle hommes – femmes, et réciproquement : elles peuvent en fait se révéler incompatibles, comme l'illustrent par exemple la fin de l'interdiction du travail de nuit, qui favorise l'égalité, mais pas la conciliation, et les temps partiels, qui facilitent la conciliation, mais pénalisent les carrières (Alis & al., 2003).

Diversité

Au-delà de l'égalité professionnelle hommes - femmes, c'est l'ensemble des politiques de diversité qui sont directement concernées par la question de l'articulation des sphères : une entreprise qui serait parvenue à faciliter cette articulation serait par là-même capable d'employer des populations de salariés qui, parce qu'ils ont pour certains d'autres besoins et d'autres aspirations que les salariés qui composent la majorité de l'effectif, souhaitent travailler selon des modalités différentes (temps partiels, horaires aménagés, télétravail, etc.) : cela vaut notamment pour les salariés âgés, et pour les salariés handicapés.

Cela dit, là encore, il faut noter que certaines pratiques d'harmonisation travail – hors-travail peuvent aller à l'encontre de la diversité : lorsque l'entreprise propose des services sur son site, et que la sociabilité en interne se développe au détriment de la sociabilité en externe (crèches, tennis, clubs de salariés, etc.), le risque est que l'entreprise ne se transforme en communauté autosuffisante, et que la diversité au sein de l'entreprise ne se réduise⁶.

Responsabilité sociale des entreprises

La façon dont l'entreprise répond au hors-travail de la vie de ses salariés est une dimension, parmi d'autres, de sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes que sont les salariés et les membres de leurs familles. Cette considération n'est pas nouvelle : dès 1977, Rosabeth Moss Kanter (1977a) interroge les entreprises sur leur responsabilité vis-à-vis des familles des salariés, qu'elle ne nomme pas encore "parties prenantes", mais "victimes innocentes". La bonne intégration de la vie professionnelle et familiale est pour elle, déjà, un enjeu de société primordial pour le développement des enfants, le bien-être des hommes et des femmes, et la performance de l'économie.

⁶ Je remercie la professionnelle d'une des entreprises présentes à l'atelier de l'ANVIE (Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises) des 19 et 26 juin 2007, d'avoir souligné cette contradiction potentielle entre les objectifs d'harmonisation et de diversité.

On voit que la vie hors-travail des salariés, et son articulation avec leur vie professionnelle, ont des conséquences directes sur les comportements et les attitudes des salariés au travail. Ces enjeux sont également importants pour l'entreprise en externe. Qu'il s'agisse de recruter, de motiver, de fidéliser, de gérer les carrières, ou encore de veiller à l'égalité professionnelle hommes - femmes et à la diversité, les praticiens de gestion des ressources humaines sont en prise avec le hors-travail des salariés.

II. PROBLÉMATIQUE ET CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE

II.1. Problématique de la recherche : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail

Les employeurs sont confrontés, qu'ils le veuillent ou non, aux contraintes et aux opportunités que représente la vie hors-travail de leurs salariés. La réponse de l'organisation peut être de tenter d'ignorer le hors-travail, comme s'il ne relevait pas de son périmètre d'action, ou bien de mettre en œuvre des pratiques de gestion. Cette thèse s'intéresse précisément aux pratiques d'harmonisation travail - hors-travail mises en œuvre par les employeurs, dont un des objectifs est de diminuer le conflit, et de favoriser l'enrichissement, entre les sphères du travail et du hors-travail⁷.

Du point de vue de la recherche, ces pratiques suscitent deux questions majeures, auxquelles correspondent deux corpus de recherche distincts.

La première est la suivante :

(1) Pourquoi un employeur considère-t-il pertinent, ou non, d'adopter des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail ?

Cette question vise à comprendre ce qui conduit un employeur à adopter, ou non, ces pratiques : c'est-à-dire à ignorer le hors-travail de ses salariés, du moins formellement, ou bien au contraire à considérer qu'il est pertinent de le prendre en compte, et de mettre en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines et des modes de management ciblés sur le hors-travail.

⁷ Ces termes sont explicités au premier chapitre.

Cette question se subdivise en deux sous-questions :

(a) Quels sont les facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques ? Au-delà de l'analyse descriptive des déterminants de l'adoption des pratiques (comme la taille, le secteur, etc.), l'enjeu est de comprendre les processus par lesquels un employeur est amené à prendre conscience de la question de l'harmonisation, à l'examiner et à décider de mettre en œuvre, ou non, des pratiques de GRH ; ou bien les processus par lesquels l'employeur met en œuvre ces pratiques sans pour autant les formaliser ni les relier à une intention stratégique.

(b) Quelle est leur importance relative ? L'objectif est ici de mettre en lumière les facteurs les plus importants, liés au contexte dans lequel l'employeur évolue, et aux dynamiques internes à l'organisation. Il se peut que ces facteurs diffèrent selon les types d'organisations et les types de pratiques considérées.

La seconde question peut s'exprimer comme suit :

(2) Quels effets ces pratiques ont-elles sur la relation Individu/Organisation?

Ces pratiques ont, entre autres, un objectif économique : il s'agit d'améliorer la performance de l'organisation par la réduction de l'absentéisme et l'augmentation de la satisfaction et de l'implication des salariés.

Or ces effets bénéfiques sont loin d'avoir été démontrés, au plan scientifique. L'impossibilité persistante d'établir un argumentaire solide sur ce sujet est même une des principales raisons des réticences des organisations à mettre en œuvre ces pratiques, et une de leurs principales frustrations.

La question mérite donc d'être posée en des termes plus larges et dans une perspective résolument exploratoire : quels effets ces pratiques ont-elles sur la relation Individu/Organisation, c'est-à-dire,

- (a) De quelle façon ces pratiques agissent-elles sur les comportements et les attitudes des salariés au travail ?
- (b) Peut-on différencier ces effets selon les types de pratiques considérées (flexibilité du travail, ressources relatives au hors-travail), voire selon les pratiques, prises individuellement ?
- (c) Peut-on différencier les effets selon les catégories de salariés, en fonction de leurs caractéristiques personnelles et professionnelles ?

II.2. Un constat saisissant : les pratiques diffèrent nettement, entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni d'une part, et la France d'autre part

Comme on le verra au premier chapitre, les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail ont germé et pris de l'ampleur dans des contextes anglo-saxons.

Une exploration au début de la thèse m'a permis d'établir que les pratiques des entreprises américaines et britanniques, notamment, sont à la fois qualitativement plus diverses, et quantitativement plus développées, que les pratiques mises en œuvre dans les entreprises françaises.

II.2.1. Comparaison de l'ampleur des pratiques

Je ne propose ici qu'une très brève évaluation, qui permettra au lecteur de comprendre comment ma recherche s'est orientée et quelles problématiques j'ai été amenée à formuler. L'évaluation complète est effectuée dans la suite de cette thèse, dans la première partie.

La comparaison ci-dessous s'appuie sur les chiffres de trois études nationales sur des échantillons importants d'employeurs, réalisées par le *Families and Work Institute* (Bond & al, 2005), le *Department of Trade and Industry* (Woodland & al., 2003), et l'Institut National des Etudes Démographiques (Carré & al., 2007). J'y reviendrai plus en détail par la suite, pour expliciter les difficultés de comparaison occasionnées par la formulation différente des questions et la composition différente des échantillons.

Tableau 1 : Ampleur des pratiques d'harmonisation aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, sur la base des études nationales

Pratique adoptée par l'employeur	% Employeurs aux EU (FWI 2005*)	% Employeurs au RU (DTI 2003**)	% Employeurs en France (INED 2005***)
Horaires flexibles	70% par plages fixes 31% au quotidien	67%	36%
Semaines compressées	44%	7%	non disponible
Temps partiels	55% (choisis et non choisis)	74% (choisis et non choisis)	39%-44% (choisis)
Partages de postes	44%	14%	non disponible
Télétravail régulier	35%	22%	10%
Services d'orientation (R&R) pour la garde des enfants	37%	2%	non disponible
Séminaires sur des questions personnelles et familiales	26%	question non posée par l'enquête	question non posée par l'enquête
Crèches sur site ou près du site	9%	3%	2%

* Echantillon de 1092 employeurs de plus de 50 salariés

** Echantillon de 1509 employeurs de plus de 5 salariés

*** Echantillon de 2673 établissements de plus de 20 salariés, données pondérées par l'INED

Sans entrer dans les détails de l'analyse, j'attire l'attention du lecteur sur deux constats essentiels.

Le premier, illustré par les pourcentages d'employeurs qui adoptent les pratiques, est la plus forte diffusion des pratiques parmi les employeurs américains et, dans une moindre mesure, britanniques, par rapport aux employeurs français.

Le second constat est la plus grande diversité des pratiques aux Etats-Unis et au Royaume-Uni : on observe qu'un certain nombre de questions ne figurent pas dans l'enquête française. Si ce fait reflète un souci de concision pour le volet employeurs de l'enquête (le volet principal porte sur les ménages), il révèle aussi la faible prégnance, en France, de pratiques telles que les semaines compressées (le fait d'effectuer un temps plein sur quatre jours au lieu de cinq), les partages de poste (un temps plein effectué par deux personnes qui sont chacune à temps partiel) et les services d'orientation et les séminaires portant sur des questions personnelles et familiales.

II.2.2. Les différences ne sont pas simplement imputables aux différents régimes d'Etat-providence

Peut-on simplement imputer ces différences de réponse au hors-travail, de la part des employeurs américains, britanniques, et français, au fait que l'Etat est plus interventionniste en France ?

En France en effet, les entreprises sont tenues de mettre en œuvre certaines des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, car elles correspondent à des obligations légales : congés payés, congés parentaux, durée et aménagement du temps de travail, etc. On peut ainsi comprendre que les semaines compressées ne soient pas proposées en France, du fait des congés payés et des journées d'ARTT. Bien qu'il soit tout à fait possible de travailler 35 ou 39 heures en quatre jours au lieu de cinq, le besoin de libérer la cinquième journée est peut-être moins aigu en France qu'aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni.

De même, on peut comprendre que les entreprises françaises se mobilisent moins que les entreprises américaines et britanniques dans des domaines relativement bien couverts par les services publics, comme la petite enfance (crèches municipales, école maternelle publique).

Si l'explication paraît séduisante au premier abord, je m'attacherai à montrer que le différentiel d'adoption des pratiques ne peut s'expliquer entièrement par la législation du travail et les services publics français.

En effet, la question demeure pour toutes les autres pratiques, qui sont présentées en détail au premier chapitre : on a vu que, comparées à leurs homologues anglo-saxons, les entreprises françaises mettent très peu en œuvre le télétravail et les partages de poste. C'est encore plus net pour les services d'orientation et les programmes d'aide aux employés, ou les séminaires de formation sur des questions personnelles et familiales. Cet écart serait encore plus flagrant si les enquêtes mesuraient les pratiques ayant trait à la "culture d'harmonisation travail – hors-travail" (*Work-Life culture*, Thompson & al., 1999), c'est-à-dire les normes et valeurs de l'organisation et des managers⁸ concernant l'investissement dans chacune des deux sphères.

C'est pourquoi il m'a paru incontournable, au début de cette thèse qui est bien une thèse de l'université française, de comparer l'ampleur des pratiques aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, pays dans lesquels elles sont les plus institutionnalisées, et en France.

⁸ Le terme de "manager" répond à une définition précise : niveau supérieur d'éducation et/ou équivalent en expérience professionnelle, rémunération à la mission et non aux heures ("*salaried condition*"), nature intellectuelle du travail, délégation conférée par l'employeur, et responsabilité pour manager d'autres que soi (Bournois & Livian, 1997, p.25-26, traduction libre). Je l'emploie également lorsque c'est ce terme-là qui est utilisé dans les travaux auxquels je fais référence, ou par la personne dont je cite les propos. Dans les autres cas, je parle de "superviseurs", soit l'ensemble des salariés en position de supervision.

II.3. Construction de la recherche

II.3.1. Reformulation des questions de recherche au vu du différentiel d'adoption entre les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France

Ce travail exploratoire m'a permis de mettre en évidence le différentiel d'adoption des pratiques d'harmonisation entre des pays dont le contexte socio-institutionnel diffère. Il s'agit, à vrai dire, de plusieurs différentiels : différentiel d'adoption des pratiques, et différentiel d'acteurs impliqués dans l'entreprise.

J'ai pu confirmer la rareté des pratiques en France, et la rareté correspondante des recherches, au cours de ma première année de thèse. J'ai aussi constaté que l'écrasante majorité des recherches existantes sur l'adoption des pratiques d'harmonisation s'est déroulée dans un seul pays, le plus souvent anglophone. J'ai alors éprouvé tout l'intérêt, et même la nécessité, de poser cette question dans une optique de comparaison internationale, d'ailleurs appelée de leurs vœux par les chercheurs dans ce domaine.

J'ai donc reformulé mes problématiques de la façon suivante :

(1) Quels sont les facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, et en France ?

Et

(2) Là où elles sont mises en œuvre, et compte tenu du contexte dans lequel elles sont mises en œuvre, quels effets ces pratiques ont-elles sur la relation Individu/Organisation ?

II.3.2. Le choix des trois pays

On peut questionner le choix de l'Etat-nation comme unité d'analyse (Whitley, 1999) : je me situe à ce niveau car c'est ainsi que la question s'est posée à moi, lectrice française m'interrogeant sur les pratiques anglo-saxonnes. L'importance du contexte institutionnel, notamment législatif, me semble le justifier : d'un côté, l'Etat non interventionniste aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, de l'autre, l'Etat-providence en France.

Le choix des Etats-Unis et du Royaume-Uni s'impose pour cet objet d'étude, car ces deux pays sont les pionniers des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail. J'aurais certes pu inclure d'autres

pays anglo-saxons, mais la recherche aurait été bien plus complexe aux plans théorique et opérationnel, sans nécessairement gagner en profondeur.

Qui plus est, le Royaume-Uni offre un point de comparaison très riche par rapport aux Etats-Unis et à la France, en ce sens qu'il fait partie de l'Europe, et est à ce titre concerné par le modèle social européen en construction, tout en adoptant largement les pratiques de gestion anglo-saxonnes.

Enfin, le corpus de recherches américaines et britanniques sur la question est très abondant, ce qui constitue une première source de données non négligeable.

La France est un partenaire de choix pour la comparaison, du fait de son modèle social spécifique qui ne se coule parfaitement dans aucune typologie internationale (O'Reilly, 2006), et de ses récentes expérimentations sur les 35 heures, qui suscitent toujours autant de curiosité à l'international.

II.3.3. Décisions structurantes pour la thèse

Le fait que ces pratiques soient très peu développées en France m'a amenée, avec l'accord de mon directeur de thèse, à prendre deux décisions déterminantes pour la suite de la thèse.

Explorer les raisons de la faible adoption de ces pratiques en France

La première est d'explorer les raisons de la faible adoption de ces pratiques en France, et ce pour plusieurs raisons. Des raisons managériales tout d'abord : il est très net que les directions des ressources humaines, en France, se posent la question de leur mise en œuvre. A l'instar d'autres pratiques managériales venues des Etats-Unis, les pratiques d'harmonisation attirent les entreprises françaises, et les font hésiter tout à la fois, parce qu'elles les connaissent très imparfaitement et perçoivent mal leurs tenants et leurs aboutissants. Les années 2000-2001 ont déjà été témoins d'une éphémère floraison de services de proximité et de *baby-foot*, à l'heure de la "nouvelle économie" et des relations de travail décontractées : dans un contexte de guerre des talents entre *dot.com* émergentes et *dot.corp* établies, tout était bon pour attirer et fidéliser certaines catégories de personnes très recherchées. Bien que cette période épique soit désormais révolue, les crédits d'impôts créés par la Conférence de la famille d'avril 2003 et la loi Borloo de juillet 2005 sur les services à la personne réactivent cette interrogation.

Des raisons académiques, ensuite : l'adoption des pratiques d'harmonisation aux Etats-Unis et au Royaume-Uni a déjà fait l'objet de nombreux travaux, que je passerai en revue. En revanche, les

facteurs explicatifs de la faible adoption des pratiques en France demeurent inexplorés. Bien que le modèle social français suscite une vive curiosité chez nos voisins britanniques et américains, et bien que gestionnaires et sociologues français aient beaucoup œuvré sur les 35 heures, la conciliation travail - famille et les politiques publiques afférentes, les pratiques françaises d'harmonisation travail hors-travail ont été très peu discutées⁹, et jamais, à ma connaissance, dans une perspective comparative. L'étude des pratiques françaises, et de la perception des pratiques anglo-saxonnes en France, aura ainsi un double apport : elle permettra, dans une logique de contre-exemple, d'éclairer les facteurs explicatifs de leur adoption dans différents pays ; elle contribuera aussi à la connaissance des pratiques françaises.

Pour explorer cette première sous-problématique, j'ai réalisé une recherche de terrain en France, auprès d'un échantillon contrasté des parties prenantes dans l'adoption des pratiques : directions des ressources humaines, syndicats, comités d'entreprise, salariés et prestataires de service spécialisés. Il s'agit de 38 entretiens semi-directifs centrés, avec 44 personnes au total.

Etudier les pratiques d'harmonisation là où elles se trouvent

La seconde décision est d'aller étudier ces pratiques là où elles se trouvent, et donc d'effectuer un travail de terrain dans un environnement anglo-saxon.

Pour explorer ma seconde sous-problématique, j'ai effectué une recherche de terrain aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, dans une multinationale pharmaceutique, GlaxoSmithKline (GSK). Outre des échanges réguliers avec GSK et notamment 25 entretiens informels avec des salariés du département Santé des personnes (*Employee Health Management*), cette recherche s'est construite en deux temps : j'ai tout d'abord analysé des données collectées par GSK sur 5160 salariés dans ces deux pays, au sujet de leur équilibre travail – hors-travail et de leur implication au travail ; j'ai ensuite mené 73 entretiens semi-directifs centrés, avec des salariés américains et britanniques.

Les deux recherches se sont déroulées en parallèle, ce qui m'a permis de faire converger mes propositions de recherche et mes analyses. Elles se sont mutuellement éclairées, bien que je les traite distinctement pour plus de clarté.

⁹ A l'exception notable des travaux de David Alis et de ses collègues, en collaboration avec des équipes québécoises. Voir, dès 1996, Savigny X. Hourquet P. G. & Alis D., "*Etude exploratoire des politiques d'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles*", Rapport à l'Institut de Recherche Economique et Sociales.

III. PLAN DE LA THÈSE

Bien que certaines pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, comme les crèches d'entreprise ou les services sur le site de l'entreprise, aient la faveur de l'attention publique depuis quelques années, ces pratiques ne sont pas nouvelles, loin s'en faut.

Depuis la première révolution industrielle et le développement du salariat, les entreprises répondent au hors-travail de leurs salariés, en tentant de l'ignorer ou en mettant en oeuvre des pratiques sociales afférentes au hors-travail. C'est ce que je m'attacherai à montrer dans un premier chapitre, qui propose une perspective historique et conceptuelle indispensable à la compréhension des pratiques contemporaines.

Ma thèse se structure ensuite en deux parties, qui visent chacune à répondre aux deux sous-problématiques que j'ai formulées, à l'aide d'une recherche de terrain effectuée, pour la première, en France et, pour la seconde, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

Première partie : L'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, et en France

J'explore la première question sous l'angle des interactions entre le contexte socio-institutionnel et économique national, d'une part, et l'interprétation de son environnement par l'entreprise, d'autre part. On reconnaît la démarche de l'analyse sociétale, telle que proposée et mise en oeuvre par Maurice, Sellier, et Silvestre (1982).

Je m'appuie sur les théories néo-institutionnalistes (DiMaggio & Powell, 1983) pour expliquer de quelle façon le contexte national peut influencer sur l'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail. Je me situe dans la lignée de Milliken et de ses collègues (1990), en articulant ce cadre néo-institutionnaliste avec celui des "choix stratégiques", qui postule que l'entreprise est en capacité d'interpréter son environnement et de procéder à des choix, plutôt que de se conformer de façon passive aux pressions institutionnelles. Milliken et ses collègues mobilisent en particulier les travaux de Daft & Weick (1984) sur la façon dont l'entreprise "fait sens" de son environnement.

Seconde partie : Les effets des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sur la relation Individu/Organisation

Concernant la seconde question, j'ai cherché à identifier les arguments théoriques susceptibles d'expliquer les effets bénéfiques, ou délétères, des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sur la relation Individu/Organisation. J'ai posé d'emblée "la relation Individu/Organisation" comme variable à expliquer, plutôt que l'implication, la satisfaction, ou un autre concept défini de façon précise par les recherches antérieures, car j'ai pu constater que les travaux empiriques n'ont pas été à même d'établir un consensus concernant les effets des pratiques d'harmonisation sur ces attitudes-là.

Le cadre que je mobilise se compose de quatre théories : alors que la première, le soutien organisationnel perçu, a déjà été appliquée aux pratiques d'harmonisation, les trois autres ne l'ont été que très rarement, alors qu'elles éclairent visiblement la problématique. Il s'agit des théories du contrat psychologique, de l'assimilation de l'information sociale (*social information processing*), et des gages-concurrents (*side bets*)¹⁰.

La structure de la thèse est résumée dans le tableau qui suit.

Tableau 2 : Structure de la thèse

Plan de la thèse	Objectif	Cadre théorique	Terrain et méthodologie
Chapitre 1	Mise en perspective historique et conceptuelle des pratiques	Réponse organisationnelle au hors-travail	
Première partie	L'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, et en France	Analyse sociétale Néo-institutionnalisme et théorie des choix stratégiques	Etude terrain en France : 38 entretiens semi-directifs centrés, avec 44 personnes au total ; échantillon contrasté de directions des ressources humaines, syndicats, comités d'entreprise, salariés, et prestataires de service spécialisés
Seconde partie	Les effets des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sur la relation Individu/Organisation	Soutien organisationnel perçu, contrat psychologique, assimilation de l'information sociale, et gages-concurrents	Etude de cas au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, chez GlaxoSmithKline : - Données d'enquête sur 5160 salariés - 73 entretiens semi-directifs avec des salariés - 25 entretiens informels, observation participante sur 7 sites, et recueil de documents dans le département Santé des personnes

¹⁰ J'adopte les traductions de Jean-Pierre Neveu (1993).

IV. UN CHERCHEUR ET SON OBJET : ÉMERGENCE D'UN INTÉRÊT DE RECHERCHE

Au moment de retracer le processus qui m'a conduite à m'inscrire en thèse après dix années d'expérience professionnelle, et de reconstituer l'origine de mon intérêt pour la question des pratiques d'harmonisation travail hors-travail mises en œuvre par les entreprises, j'oscille entre plusieurs perspectives : psychologique, sociologique, et gestionnaire.

La première perspective, psychologique, est celle du cycle de vie, que j'ai explorée dans le cadre de mon mémoire de DEA sur *Les nouveaux départs de carrière, une étude exploratoire sur une population d'ingénieurs du CNAM* (2004) : dans la lignée de Jung et de la conception de la vie comme un processus d'individuation (Houde, 1999), cette thèse est pour moi une voie initiatique, qui me permet de me révéler à moi-même, tant au plan professionnel (enthousiasme pour l'enseignement à Sciences Po, capacité à mener à bien ce travail doctoral, amorce de coopérations académiques), que au plan personnel (meilleure compréhension de l'articulation travail – hors-travail, et expérimentations subséquentes).

La seconde perspective, sociologique, est celle qui me conduit à reconnaître que mon parcours reflète une aspiration à l'autonomie et à la flexibilité, et qu'en ce sens, il rejoint celui de nombre de jeunes femmes qui anticipent leur maternité. D'un rôle opérationnel caractérisé par de fortes contraintes temporelles et géographiques, dans un cabinet de conseil nord-américain, "dans" l'action et le pouvoir, j'ai cherché à échapper aux impasses que j'observais dans les modèles qui m'étaient proposés : j'ai progressivement évolué, comme le font beaucoup de femmes cadres, vers un rôle "à côté de" l'action, et "autour de" l'action (Aubert, 1982, citée par Landrieux-Kartochian, 2004). Ces quatre années de DEA et de recherche doctorale ont été parmi les plus intenses de ma vie au plan professionnel ; elles m'ont aussi permis de mettre au monde et de voir grandir deux petites filles.

D'un point de vue gestionnaire, enfin, je considère naturellement ce processus d'apprentissage de la recherche comme une double illustration : de l'enrichissement possible entre les sphères du travail et du hors-travail (Greenhaus & Powell, 2006), tout d'abord, et ensuite, d'une forme de carrière protéenne (Hall & Mirvis, 1996) ou, dit plus simplement, d'un "nouveau départ de carrière" !

CHAPITRE 1 : LES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL - HORS- TRAVAIL, UNE RÉPONSE ORGANISATIONNELLE AU HORS-TRAVAIL

Assez typiquement dans le domaine du management, les pratiques contemporaines d'harmonisation travail – hors-travail sont volontiers présentées dans les médias comme "nouvelles" : si la flexibilité spatio-temporelle du travail est en effet plus récente que les autres pratiques d'harmonisation, l'ensemble de ces pratiques a des racines historiques qui éclairent leur mise en œuvre actuelle par les entreprises.

Ce premier chapitre propose donc un bref historique des réponses organisationnelles au hors-travail, depuis la Révolution industrielle : il s'agit de montrer de quelle façon les degrés successifs de séparation des sphères du travail et du hors-travail ont donné naissance à des pratiques gestionnaires et à des paradigmes de recherche distincts.

Ce chapitre présente ensuite une typologie des pratiques contemporaines, et définit le périmètre des pratiques étudiées dans la thèse.

Enfin, il positionne ces pratiques au plan conceptuel : au-delà de leur parenté, discutable et discutée, avec le paternalisme, les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail peuvent être lues comme une réponse organisationnelle au hors-travail.

I. DÉFINITION PRÉALABLE : TRAVAIL ET HORS- TRAVAIL

Il est une définition dont je ne peux faire l'économie avant de m'intéresser à l'origine des pratiques organisationnelles afférentes au hors-travail : c'est celle du "hors-travail". Cette thèse étudie des pratiques de gestion, dans une relation d'emploi qui est une relation salariale. J'adopte des définitions en cohérence avec mon objet d'étude : le travail est ce qui relève de la vie professionnelle, entendue comme le "travail rémunéré dans l'économie formelle" (Piotrkowski & al., 1987, p.252). Le hors-travail, ainsi opposé à la vie professionnelle, se définit comme ce qui relève du développement personnel, de la famille, et de l'engagement dans la société (Thévenet, 2001).

Cela étant dit, je tiens à rappeler, même brièvement, que les délimitations entre ces deux domaines sont des construits sociaux et, en tant que tels, sont historiquement situés. Le concept de travail a

notamment été déconstruit par un ensemble de travaux sociologiques. Ainsi Barrère-Maurisson définit-elle le travail comme l'ensemble du travail professionnel et domestique (1992). Cette définition a l'avantage de neutraliser les différences de statut entre travail professionnel et domestique au fil de l'histoire : par exemple une activité comme la vente au marché des fruits du potager était un travail productif, devenu domestique aujourd'hui.

"L'exemple de l'agriculture, par l'intrication des deux sphères (de la famille et du travail, mais aussi du travail professionnel et du travail domestique), met en lumière le caractère social du découpage des catégories du travail." (Barrère-Maurisson, 1992, p.113).

Cette définition permet également de rendre compte de ce qu'il est devenu courant d'appeler "la deuxième journée" des femmes (Hochschild, 1989). L'enquête du MATISSE-CNRS¹¹ de 2001 reprend ainsi cette distinction entre travail rémunéré, travail non rémunéré et hors-travail, pour caractériser les six temps de la vie identifiés par la méthode des enquêtes emploi du temps. Voici donc la carte contemporaine des temps que Barrère-Maurisson, Rivier et Minni (2001) proposent, du point de vue de l'individu et non plus du point de vue de l'entreprise :

Tableau 3 : Six temps de la vie (librement adapté de Barrère-Maurisson & al., 2001)

Six temps de la vie	Activités	Trois pôles
Temps professionnel	Travail professionnel, formation, recherche d'emploi, temps de transport	Travail rémunéré
Temps domestique	Courses, préparation des repas, linge, bricolage, jardinage	Travail non rémunéré
Temps parental	Domestique : soins et repas Scolaire : devoirs Taxi : trajets école et activités Sociabilité : jeux, sorties, conversations	Travail non rémunéré Travail non rémunéré Travail non rémunéré Hors-travail
Temps personnel	Vie sociale, sorties, activités bénévoles, associatives, lecture, musique, TV, repos	Hors-travail
Temps conjugal	Identifié dans l'enquête mais non encore mesuré	Hors-travail
Temps physiologique	Sommeil, toilette, repas	Hors-travail

¹¹ Enquête financée par la DARES. Cette enquête a pour objectif de mesurer précisément la distribution du temps entre différentes activités. Les auteurs discutent bien évidemment les raisons pour lesquelles ces temps ne sont pas vécus de façon tranchée dans la réalité (activités effectuées en parallèle, définitions différentes des temps selon les personnes, etc.).

II. A L'ORIGINE DES PRATIQUES ACTUELLES D'HARMONISATION : LA SÉPARATION DU TRAVAIL ET DU HORS-TRAVAIL DEPUIS LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Les pratiques sociales mises en œuvre par les employeurs concernant la vie hors-travail de leurs salariés trouvent leur origine dans la séparation entre les sphères qui s'est opérée progressivement depuis la révolution industrielle. Qu'elles visent à faciliter la vie hors-travail, à l'instrumentaliser ou à la nier, ces pratiques s'inscrivent dans une longue tradition qui remonte à l'existence même de la relation d'emploi.

Ces pratiques, ainsi d'ailleurs que les paradigmes dominant la recherche académique sur le sujet, sont étroitement liées aux évolutions socio-économiques des pays industrialisés au cours de ces deux derniers siècles.

II.1. XIX^{ème} siècle : la révolution industrielle amorce la séparation progressive entre travail et hors-travail

II.1.1. Développement du salariat et différenciation entre le travail et la vie

On s'accorde généralement pour dater la distinction entre travail et hors-travail de la première révolution industrielle, dès la fin du XVIII^{ème} siècle (Kabanoff, 1980, Piotrkowski & al., 1987, Lallement, 2003). Si les grands ateliers et les manufactures existaient auparavant, parallèlement à l'industrie rurale et aux boutiques, c'est à cette période en effet que le salariat se développe. La vie familiale est dissociée de la vie productive lorsque les hommes et les femmes travaillent massivement à l'extérieur de la cellule familiale. L'analyse de Thompson sur la constitution de la classe ouvrière britannique est à ce titre célèbre :

"Chaque étape dans la différenciation industrielle et la spécialisation frappe aussi l'économie familiale, dérangeant les relations habituelles entre mari et femme, parents et enfants, et différenciant plus nettement le 'travail' et la 'vie'¹²". (E. P. Thompson, 1963, p.416.)

Le travail et la famille sont bouleversés par les nouveaux modes de travail et la nouvelle répartition des rôles. Mis à part ceux qui sont déjà employés dans les manufactures, hommes et femmes travaillent sans systématiquement dissocier les sphères :

¹² Traduction libre, comme pour l'ensemble des citations de textes en anglais dans cette thèse. Les termes anglais de E.P. Thompson sont les suivants : "differentiating more sharply 'work' and 'life'".

"Vie privée et vie publique étaient en symbiose, en particulier grâce à l'unité de lieu : maison, magasins et bureaux soit se jouxtaient, soit s'imbriquaient dans des grosses constructions polyvalentes." (Schweitzer, 2002, p.67)

Or le travail, dans les usines, devient plus régulier et plus encadré. Les heures de travail sont sonnées par la cloche, et les contremaîtres apparaissent dix à vingt ans après l'ouverture des premières usines (Stearns, 1993). Un nouveau type de famille, la "famille industrielle", est forgée par l'ensemble de ces mutations : elle n'est plus l'unité de production centrale, et doit s'accommoder de cet autre univers, exogène, de l'usine (ibid).

De plus, le fait qu'un plus grand nombre de femmes génèrent désormais un revenu indépendant modifie les rapports sociaux. Qu'elles travaillent n'est pas foncièrement nouveau : avant la révolution industrielle, beaucoup d'entre elles étaient paysannes, domestiques, coiffeuses, nourrices, infirmières, boutiquières, parfois patronnes de l'industrie et du commerce (Schweitzer, 2002). Mais le statut de salariées produit des effets ambivalents : Thompson (1963) note que les femmes sont à la fois nostalgiques de "l'âge d'or" où elles ne dépendaient pas du marché du travail, et très désireuses d'affirmer leur nouvelle indépendance au sein du foyer, comme l'émergence des "*Female Reform Societies*" l'atteste.

Plus tard, lorsque les enfants auront été placés dans des ateliers différents de ceux de leurs parents, sous la supervision de personnes étrangères à la famille, et qu'il est manifeste que nombre d'entre eux sont utilisés pour des tâches dangereuses et harassantes, les familles s'inquiètent. Des lois protègent les enfants, dans les années 1830 et 1840 au Royaume-Uni et en France, de sorte que progressivement, le temps de l'enfant devient celui de l'éducation et non plus du travail (Stearns, 1993). L'enfant acquiert alors une place à part, différente de celle des adultes, ce qui contribue encore davantage à séparer les dimensions du travail et de la vie.

Cela étant dit, la séparation entre les deux sphères du "travail" et de la "vie" a été progressive, et lente. Aux débuts de l'industrialisation, économie rurale et industrielle étaient étroitement liées, le travail à l'usine n'étant qu'un complément du travail aux champs (Sicot, 1990). Pour attirer les ouvriers, beaucoup de cités ouvrières sont conçues avec des jardins, cultivés par les femmes et aussi les hommes en dehors de leurs heures à l'usine. Pendant longtemps, les employeurs ont essayé de lutter, sans succès, contre l'absentéisme endémique des périodes de chasse et de pêche (Hareven, 1982), ou de moisson (Stearns, 1993). En France, ce n'est que dans les années 1870-1880 que cette complémentarité usine - champs a été remise en cause, au fur et à mesure du développement du machinisme industriel et des transports : en 1870, 70% de la population française était encore rurale (Malet & Isaac, 1961). La seconde industrialisation et la Grande Dépression voient en revanche de nombreux ouvriers quitter les petites forges traditionnelles, ruinées, pour les usines des secteurs en expansion tels que la chimie, la construction mécanique et l'électricité (Noiriel, 1988). De la

concentration industrielle, et aussi du formidable essor démographique que connaît l'Europe entre 1850 et 1900 naissent les centres de Lille, Roubaix, Tourcoing, Rouen, Mulhouse, Saint Etienne et Le Creusot, et avec eux la population ouvrière (Malet & Isaac, 1961).

II.1.2. Mise en oeuvre de pratiques sociales "paternalistes" par les employeurs

Au cours de ce processus graduel de séparation des sphères, les employeurs mettent en œuvre un certain nombre de pratiques sociales qui touchent au hors-travail, et qui sont connues sous le vocable de paternalisme. Je m'appuie sur la thèse de doctorat et les travaux ultérieurs de Françoise de Bry pour la France, ainsi que sur une communication réalisée avec elle à l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) en 2006.

Le mot de paternalisme n'est apparu qu'en 1881, dans le *Chicago Times* du 11 juin (de Bry 1980). Il n'a été largement employé en France qu'à la fin du XIX^{ème} siècle, pour éviter le mot de patronage déjà suspect, et lié à la religion chrétienne¹³ (Noiriel, 1988, Debouzy, 1988a, Frey, 1995). Le paternalisme est une forme patriarcale d'organisation économique dans laquelle le chef de famille est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres, une relation de soumission en contrepartie d'une certaine protection (de Bry & Ollier-Malaterre, 2006). Pour Françoise de Bry (2003), il s'agit d'une attitude morale universelle et récurrente, qui s'est manifestée dans l'Antiquité et l'Empire romain, puis par le biais des corporations du X^{ème} au XIX^{ème} siècles, et qui trouve encore de nouvelles formes au XX^{ème} siècle.

Dans les industries, le paternalisme se développe d'abord en Angleterre, berceau de la révolution industrielle dès 1750 (Stearns, 1993). Des approches dites paternalistes y sont relevées dès le début du XIX^{ème} siècle, par exemple dans l'industrie de la soie (usines Courtauld de Halstead dans le Nord-Est de l'Essex, Lown, 1988). Le paternalisme gagne ensuite la Belgique où les premières "maisons de famille" sont construites en 1818 dans une houillère près de Mons (Frey, 1995), puis la France au même moment environ que les Etats-Unis : André Koechlin, maire de Mulhouse et grand industriel, fait bâtir les premiers logements ouvriers en 1835 (Frey, 1995), tandis que la filature de coton Amoskeag en Nouvelle-Angleterre s'établit en 1838 à Manchester en construisant elle aussi des logements (Hareven & Langenbach, 1978). Le paternalisme se développe progressivement pour atteindre son apogée entre les années 1880 et les années 1920 : en France, principalement dans l'Alsace protestante et franc-maçonne, en Lorraine, ainsi que dans le Nord et le Sud-Ouest de la

¹³ Au XIX^{ème} siècle, le terme usuel est celui de patronage (Noiriel, 1988). Cette précision étant faite, je prends le parti de faciliter la lecture en employant "paternalisme" pour désigner à la fois le patronage industriel du XIX^{ème} siècle et le paternalisme du XX^{ème} siècle.

France (de Bry, 1980) ; aux Etats-Unis, sous la forme du capitalisme-providence ("*welfare capitalism*"), dont les pionniers les plus connus sont les filatures Lowell et Amoskeag du Massachussets, Ford City sur la Connecticut River, Pullman City dans l'Illinois, les cordonneries Endicott Johnson dans l'état de New York (Zahavi, 1983), et H.J. Heinz Co à Pittsburgh (Kanter, 1977a). Le paternalisme n'est en réalité le fait que d'une minorité d'entreprises (Debouzy, 1988a), principalement dans les industries textiles, les mines, la métallurgie et les chemins de fer (Ballet & de Bry, 2001).

Le paternalisme français du XIXème et du début du XXème siècles revêt trois aspects (de Bry, 1980) :

- Le paternalisme matériel se caractérise par un réseau d'institutions qui accompagnent le salarié et sa famille du berceau à la tombe dans les formes les plus développées ;
- Le paternalisme moral se manifeste par une intervention au niveau de la vie privée même de l'individu et prend souvent un caractère religieux ;
- Et le paternalisme politique voit l'industriel, sa famille, voire ses proches collaborateurs détenir des mandats politiques et professionnels.

L'aspect matériel du paternalisme est bien connu : il englobe le logement, la nourriture (la "Goutte de lait" pour les nourrissons, les ventes de produits à prix coûtant, les salaires payés en bons de l'économat, les fruits et légumes des jardins ouvriers comme appoint au salaire, les repas des pensionnats d'usine), les vêtements et le chauffage pour les plus pauvres (dans certaines usines comme Amoskeag, les départements de charité envoyaient des paniers de nourriture, de vêtements et de charbon), les soins médicaux et la prévoyance (prise en charge des frais d'infirmières et de pharmacie pour les femmes enceintes, salles d'accouchement, caisses de secours mutuel, caisses de retraite ou à défaut petits travaux adaptés à la retraite et rémunérés de façon fixe), et enfin la garde des enfants avec les salles d'asile et les jardins d'enfants.

Mais c'est l'aspect moral qui est le "moteur" du paternalisme français (Ballet & de Bry, 2001). Bien qu'il existe des patrons catholiques de gauche, notamment dans le "Groupe de l'Avenir", favorables à l'intervention de l'Etat, le paternalisme de ce siècle est essentiellement conservateur, proche du Pape et de l'Empereur, et prônant le retour aux corporations (Frédéric Le Play, Albert de Mun, La Tour du Pin). L'Encyclique *Rerum Novarum*, publiée par le Pape Léon XIII en 1891, prône ainsi les "remèdes chrétiens" à la misère ouvrière. La classe ouvrière, classe "dangereuse", doit être éduquée et moralisée, amenée progressivement à l'état adulte de façon à mener une vie saine et convenable. Les ouvriers sont tenus pour responsables de leur misère : ainsi le docteur Villermé, dans son *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie* de 1840, note que les ouvriers les mieux payés restent miséreux car ils "boivent" leur

salaire au cabaret. Un certain amalgame est fait entre ouvrier et pauvre, indigent et délinquant (Ballet & de Bry, 2001) ; c'est que le salariat n'est pas au XIX^{ème} siècle une situation socialement valorisée : l'artisan ruiné, le compagnon qui n'avait pas réussi à devenir maître, le maître déchu, le tenancier que sa terre ne nourrissait plus "tombaient" dans le salariat quand ils n'avaient plus rien d'autre que la force de leurs bras à louer (Castel, 1995). Les pratiques paternalistes les plus poussées sont les "usines-forteresses" et les "usines-villes" (Gaudemar, 1982), comme les "couvents industriels" dans lesquels les ouvrières sont encadrées par des contremaîtresses et des diaconesses, ou par "les petites sœurs des ouvriers". L'ouvrier est traité comme un enfant qu'il convient de mettre en tutelle, même après le suffrage universel de 1848, puisqu'on va voter en groupe, fanfare en tête (Ballet & de Bry, 2001).

Outre-Atlantique, les patrons américains mettent en place des institutions sociales comparables à celles des industriels français. Les filatures fonctionnent d'abord, dans la première moitié du XIX^{ème} siècle, avec la main-d'œuvre des filles des familles rurales qui viennent travailler à l'usine quelques années avant de se marier. Pour rassurer les familles, l'usine est très puritaine (Hareven & Langenbach, 1978) : couvre-feu à 22 heures, fréquentation assidue de l'église, interdiction des visites masculines et de la consommation d'alcool. Par la suite, lorsque l'immigration, amorcée dans les années 1850 et 1860, s'intensifie, ce sont des familles entières qui constituent la main d'œuvre. Les ouvriers ont alors l'obligation d'aller à l'église et à l'école du dimanche et les contremaîtres sont responsables de la conduite de leur équipe dans et en dehors de l'usine. Pour éradiquer les taudis urbains, l'industriel Pullman crée en 1880 Pullman City, où doivent régner propreté, sobriété, ordre, frugalité, industrie, et esthétique. Dans d'autres industries, telles The Kohler Company, l'accent est mis sur l'américanisation des immigrants, orchestrée par des cours de langue, de civisme, et d'histoire (Guzzo et al., 1992). Les statistiques américaines estiment qu'au moins 15% des salariés dans le secteur de la production sont concernés par des pratiques paternalistes à la fin des années 1920, au plus fort de leur développement (Moriguchi, 2005).

II.2. De la fin du XIX^{ème} siècle aux années 1960 : l'attribution de la sphère du travail à l'homme et de celle du hors-travail à la femme atténue le sentiment naissant de conflit entre les sphères

II.2.1. La séparation des sphères met en évidence leur opposition

Bien que le processus ait été graduel, l'industrialisation et l'essor du salariat ont fragmenté ces temps qui auparavant pouvaient se vivre dans le même espace familial de l'exploitation agricole ou de l'atelier artisanal. Ainsi Michel Lallement oppose-t-il "travail d'aujourd'hui (salariné, tertiaire, nettement opposé au hors-travail...)" et "travail d'hier (indépendant, agricole, sans borne fixe pour le séparer des autres activités...)" (2003, p.51). Au quotidien, on commence à vivre les deux sphères comme antithétiques :

"L'invention d'un temps industriel a pour autre conséquence de déconnecter le rythme du travail des cycles et pulsions de la nature. La journée de travail ne s'allonge plus ou ne se raccourcit plus selon la tâche. Aussi les ouvrier(e)s ont-ils le sentiment d'un conflit aigu entre le fait de travailler et celui de "passer la journée". (Lallement, 2003, p.22).

La désagrégation d'un mode de vie continu et imbriqué dans le temps et l'espace, en deux sphères nettement distinctes, contribue au développement d'un sentiment de conflit entre les deux sphères. Le sentiment de manque de temps n'est certes pas né avec le salariat. Mais de même qu'une frontière entre deux pays met à jour leurs différences, une réalité séparée en domaines dissociés fait émerger des oppositions qui ont tendance à être exagérées (Ashforth & al., 2000).

Les contraintes temporelles fortes imposées au sein des usines mettent en scène le temps comme une ressource : ainsi, les stratégies patronales et ouvrières autour des horloges ont fait couler beaucoup d'encre. La rareté du temps est en effet un construit social, et non une donnée "naturelle": dans les sociétés qui ne divisent pas de façon aussi formelle travail et loisirs, l'expression "*spend time*", littéralement, "dépenser du temps", n'a aucun sens (Marks, 1977).

II.2.2. Mais le modèle de l'homme gagne-pain atténue le conflit

Le sentiment de conflit entre les sphères est sensiblement modéré par la dynamique de genre¹⁴ qui l'accompagne. Cette dynamique attribue la sphère du travail à l'homme, pourvoyeur de revenus pour

¹⁴ J'emploie ce terme pour traduire le concept de "gender" (social), opposé à celui de "sex" (biologique) par la sociologie américaine dans les années 1970. L'examen de ce concept a fait en France l'objet de nombreux ouvrages (par exemple, Hurtig & al. (Ed.), 1991, *Sexe et genre. De la hiérarchie entre les sexes*, CNRS). Le genre traduit la construction sociale des identités et des rapports de pouvoir. Ce concept est proche, mais

sa famille, et la sphère du hors-travail à la femme, qui prend soin du foyer et des enfants. Le caractère genré des sphères s'est affirmé très rapidement :

"Le temps d'une génération, un schéma clair de travail genré s'est développé dans tout l'Ouest industriel (...), un nouveau type très marqué de division du travail entre les adultes hommes et femmes" (Stearns, 1993, p.61).

Stearns estime que dès la deuxième génération ayant vécu la révolution industrielle, les femmes des classes moyennes ne travaillent plus : le discours ambiant produit une véritable "sanctification de la famille", les commentateurs considèrent la famille comme un "havre spirituel", un "refuge" contre les maux de la vie économique moderne (Stearns, 1993, p.59). Au sein des classes ouvrières, les femmes travaillent généralement de la fin de l'enfance jusqu'au mariage, à l'usine ou comme domestiques. Ensuite, elles continuent à générer un revenu, mais à la maison : elles gardent des enfants, prennent des pensionnaires, se font lingères, et certaines ont une petite production artisanale. Une minorité continue à travailler dans les usines : ce sont surtout les femmes qui n'ont plus de mari, ou dont le mari est invalide ou alcoolique (Stearns, 1993). On peut donc noter qu'à l'exception des ouvrières célibataires et d'une certaine proportion de femmes qui continuent à travailler pour compléter le revenu de leurs maris (Piotrkowski & al. 1987, Hareven, 1982), les sphères du travail et du hors-travail sont nettement genrées, la première dévolue aux maris, la seconde aux épouses et aux mères (Bailyn, 1993).

L'assignation des sphères aux genres est parfaitement illustrée par la pratique du "*marriage bar*", qui veut que les femmes démissionnent le jour de leur mariage. Très courante au Royaume-Uni, comme dans d'autres pays européens dont les Pays-Bas (Lallement, 2003), cette pratique existait aussi en France : ainsi, chez Usinor-Rehon, on faisait signer aux femmes "un contrat comme quoi si elle se mariait elle devrait quitter la place" (Debouzy, 1988b).

Cette répartition des sphères est mise à mal par le travail des femmes pendant les deux guerres mondiales, car non seulement un plus grand nombre d'entre elles travaillent, mais aussi elles investissent de fait les métiers qui étaient réservés aux hommes (Schweitzer, 2002).

Les théories fonctionnalistes de l'après-guerre viennent remettre de l'ordre à cela, consacrant la séparation des sphères, et leur attribution à deux genres distincts (MacDermid, 2005). Talcott Parsons en est le chef de file. Pour Parsons, les sphères du travail et du hors-travail sont fondamentalement différentes, la première étant avant tout rationnelle et impersonnelle, et la seconde affective, expressive (Parsons, 1949). Le bon fonctionnement de l'économie industrielle repose sur la séparation de ces deux sphères antagonistes dans le temps, l'espace et les rôles. Le bon

distinct, du concept français de "rapports sociaux de sexes" (Fougeyrollas-Schwebel & al. (Ed.), 2003, *Le genre comme catégorie d'analyse*, L'Harmattan). L'adjectif "genré" en est dérivé.

fonctionnement du couple aussi : le corollaire de la séparation des rôles est leur complémentarité, hommes et femmes échangeant leurs contributions respectives, dans une relation de dépendance mutuelle (Barnett & Hyde, 2001). Bien qu'elle soit historiquement située (ibid.), Parsons donne à sa théorie une ambition universelle : analysant diverses civilisations, judaïques, grecques, et antérieures, il en conclut que la séparation entre les sphères, qui est fonctionnelle, signe le caractère mature d'un système social et culturel (Lallement, 2003).

Un autre porte-drapeau de cette thèse de la séparation des sphères est Robert Dubin. Dans l'ouvrage collectif qui propose une vision de l'articulation des sphères au siècle à venir, *Work and nonwork in the year 2001*, Dubin (1973) détaille le fonctionnement d'une société pensée comme "multifocale", composée d'institutions séparées entre elles aux plans physique, temporel, fonctionnel et organisationnel. En particulier, dans la société urbaine et industrielle, l'éducation se déroule en dehors de la famille, de même que les activités politiques et religieuses ; le travail s'effectue dans un endroit encore distinct. Le citoyen vit ainsi une succession de temps et d'espaces distincts, correspondant à des fonctions spécialisées, divergentes les unes des autres par leur organisation, leurs valeurs et leurs attentes en termes de comportements. Si Dubin est loin de nier les influences réciproques entre institutions, il insiste sur le fait qu'elles poursuivent des objectifs différents, et sont en compétition pour l'allocation des ressources.

II.2.3. Quand les employeurs ignorent le hors-travail : rejet du paternalisme et montée en puissance du management scientifique

Le déclin du paternalisme s'amorce à la fin du XIX^{ème} siècle. L'amélioration des conditions de vie des ouvriers, la scolarisation obligatoire et l'essor du syndicalisme révolutionnaire à partir de 1884 favorisent l'émergence d'une conscience de classe. Dans le contexte de la lutte des classes, le paternalisme est rejeté. Des pratiques telles que l'emploi de polices occultes et l'imposition des croyances religieuses du patron à l'ensemble de ses ouvriers, même si elles ne sont pas le fait de l'ensemble du patronat, sont de plus en plus dénoncées (Ballet & de Bry, 2001). Plusieurs lois encadrant la durée du travail et le travail des enfants mettent à mal l'unité de commandement du patron dans son usine, un ministère du travail est créé en 1906, et les institutions de la République prennent en main l'économie sociale (Frey, 1995).

Le rejet du paternalisme est moins marqué aux Etats-Unis. Après une phase d'encouragement de ces entreprises perçues comme "progressistes" (Zahavi, 1983), le modèle est rapidement contesté, notamment par les syndicats. Dès les années 1890, les touristes cessent d'affluer à Pullman City. Cela dit, la majorité des ouvriers qualifiés américains, représentés depuis 1881 par *l'American Federation of Labour* (AFL), n'adhèrent pas au marxisme et à la lutte des classes : ils cherchent

avant tout à négocier avec les patrons pour bénéficier eux aussi des richesses de la société capitaliste (Malet & Isaac, 1961).

Même si le paternalisme reste vivace entre les deux Guerres, il recule nettement aux Etats-Unis à la suite de la Grande Dépression des années 1930, et en France lors de la naissance et du développement de l'État-providence, avec les acquis sociaux du Front Populaire, puis la législation de 1945 et les conventions collectives d'après-guerre (de Bry & Ollier-Malaterre, 2006).

La professionnalisation du management, amorcée dès les années 1820-1830 au Royaume-Uni, et la fin du XIX^{ème} siècle aux Etats-Unis (Kanter, 1977a), prend à cette époque un tournant radical. La vision du travail comme gouverné par des principes opposés à ceux de la famille s'impose. L'organisation scientifique du travail est orchestrée par l'ingénieur Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henri Ford invente le travail à la chaîne (1913). Au sein de l'entreprise bureaucratique, le népotisme est rejeté avec horreur, et les salariés sont priés de se comporter en faisant abstraction de leur vie personnelle (Wharton, 2006). Aux échelons supérieurs de l'entreprise, l'homme se dévoue au travail, et son épouse au hors-travail. L'homme peut ainsi s'investir à plein dans ses responsabilités professionnelles. Si Robert Whyte a intitulé son célèbre ouvrage *The Organization Man*, c'est parce que les managers et dirigeants qu'il étudie appartiennent corps et âme à l'organisation : ils "ont quitté leur foyer, spirituellement aussi bien que physiquement, pour prononcer les vœux de la vie organisationnelle" (1957, p.3).

Dans cette optique, le hors-travail est considéré par l'entreprise comme une affaire privée, qui ne la concerne pas. Tout se passe comme si l'employeur avait le droit de demander à un salarié idéal, le plus souvent masculin, une "immunité contre le travail domestique" (Wharton, 2006).

Les employeurs mettent toutefois en oeuvre quelques pratiques afférentes au hors-travail, pour des raisons pragmatiques. Ainsi les premiers programmes d'assistance aux employés (EAP en anglais, pour *Employee Assistance Programs*) se sont créés aux Etats-Unis dans les années 1930 et 1940 pour lutter contre l'alcoolisme (Bailyn, 1993). Un autre exemple célèbre est les crèches d'entreprise créées elles aussi aux Etats-Unis pendant la Guerre civile, la première Guerre mondiale ou encore la guerre de Corée (Friedman & Galinsky, 1992).

II.3. Les évolutions sociodémographiques des années 1960 et 1970 mettent en évidence le conflit travail - famille

II.3.1. *Le modèle de l'homme gagne-pain et le "mythe de la séparation" sont remis en cause*

Les années 1960 et 1970 sont le théâtre d'un certain nombre d'évolutions sociodémographiques, que j'ai décrites en introduction. En particulier, le travail féminin gagne progressivement en ampleur et en continuité, et le taux croissant de divortialité contribue au développement des familles monoparentales. Ces évolutions mettent en lumière les difficultés d'organisation de la vie quotidienne : le conflit travail – famille devient une évidence. De plus, elles remettent clairement en question le modèle de l'homme gagne-pain.

La conception tranchée de la séparation entre travail et hors-travail ne résiste pas à cette remise en cause. C'est Rosabeth Moss Kanter qui donne une impulsion formidable au champ naissant des recherches sur l'articulation des deux sphères, en publiant en 1977 le fameux *Men and Women of the Corporation* (1977b). Ce qu'elle met en évidence, ce n'est rien moins que le fait que les employeurs gèrent le hors-travail de leurs salariés.

Men and Women of the Corporation est une monographie, fondée sur plusieurs années d'observations, d'une entreprise industrielle rebaptisée Insko. Kanter ne se contente pas de montrer que le fonctionnement des grandes organisations américaines, reposant sur l'implication totale d'un petit nombre d'hommes, n'est viable que grâce à la contribution, en creux, de leurs épouses. Elle met à jour la dénégation complète de cette réalité par l'organisation et ses membres, le "mythe de la séparation des sphères" qu'ils entretiennent.

Chez Insko, on sait bien que les épouses des techniciens et des managers, qui ne travaillent pas elles-mêmes à l'extérieur, constituent une "organisation de l'ombre" (p.125). C'est tellement vrai qu'on recrute de préférence des hommes mariés dont la femme ne travaille pas, car on sait qu'on embauche aussi une épouse, qui devient "une sorte d'assistante de luxe, liée par le mariage plutôt que par le salaire" (p.110). Kanter identifie quatre modes de contribution de l'épouse : la substitution directe (l'épouse travaille pour le compte du mari), le soutien indirect (rôle d'hôtesse, participation à la construction des relations), le conseil (suggestions sur des situations de travail, écoute), et le soutien émotionnel. Elle met en lumière le fait que le comportement de l'épouse est fonction de la place du mari dans la structure : plus son mari monte dans l'entreprise, plus l'épouse doit se conformer aux règles sociales en vigueur, dans le choix de ses amitiés par exemple. Elle est un actif dans la carrière de son mari, ses actes servent d'indices pour interpréter la position de son mari.

Reconnaît-on pour autant cet état de fait ? Eh bien non : chez Insko, "les hommes sont supposés laisser leur vie privée à la porte d'entrée de l'entreprise" (p.104). La grande majorité des personnes interrogées par Kanter est farouchement hostile à l'intervention de l'entreprise dans la vie familiale des salariés : si les épouses participent à la vie de l'entreprise, c'est un choix personnel qui ne regarde pas l'entreprise, déclarent-elles. Ou bien : reconnaître que les épouses se trouvent de fait à l'intérieur des frontières de l'entreprise serait un retour infamant au paternalisme, indigne du management moderne qui récompense le mérite individuel.

Dans un ouvrage également retentissant, *Breaking the Mold* (1993), Lotte Bailyn affirme elle aussi que le cloisonnement de la sphère publique et de la sphère privée est une construction sociale, liée au genre, qui amène les employeurs à faire l'hypothèse structurante que les salariés n'ont pas de responsabilités ou de besoins en dehors du travail. Ce mythe de la séparation des deux sphères conduit les individus à ne pas prendre en compte leurs besoins personnels et familiaux dans leurs choix de carrière ; il conduit également les managers à ignorer la vie personnelle de leurs collaborateurs. Ainsi les entreprises acceptent-elles la contrainte d'un environnement d'affaires fluctuant, car la vie économique est ainsi faite, mais elle n'incorpore pas la contrainte des besoins personnels de leurs salariés, qui pourrait les conduire à accepter des arrangements individuels et collectifs également fluctuants.

Les sociologues français ne sont pas en reste. Dès 1984, le collectif auteur du *Sexe du travail* affirme que "la famille n'est pas le lieu clos d'un domaine privé" (p.11), parce qu'elle est traversée par des rapports sociaux. Barrère-Maurisson développe la thèse de la division sexuée du travail, c'est-à-dire un processus commun aux deux sphères :

"La double inscription des hommes, comme des femmes, dans les structures économiques et les structures familiales, conjointement et de façon articulée, c'est à dire du fait de la division du travail entre hommes et femmes qui y opère simultanément." (Barrère-Maurisson, 1992, p.27)

Barrère-Maurisson rejoint Kanter en ce sens qu'elle met en évidence les "politiques familiales implicites" des employeurs. Il s'agit du lien direct entre gestion des ressources humaines d'une part (recrutement, promotion, plans sociaux), et statut matrimonial et stratégies individuelles et familiales, d'autre part. Chez tel employeur, on recrute des hommes mariés très disponibles, ayant des épouses inactives, ou bien des femmes célibataires, parce que la promotion se fait par mobilités géographiques fréquentes. Chez tel autre, on préfère les femmes mariées peu qualifiées, que l'on recrute sur des temps partiels et des emplois compatibles avec une vie familiale. On dégage ainsi des correspondances nettes entre postes et situations familiales. Ce qu'elle met à jour, c'est une "logique qui associe des caractéristiques familiales à des caractéristiques de l'emploi" (p.46) :

"En somme, la gestion de la main d'oeuvre porte autant que les qualités personnelles et familiales des travailleurs que sur leurs qualités professionnelles." (Barrère-Maurisson, 1992, p.48)

Malgré la richesse de ces travaux¹⁵, force est de constater que le mythe de la séparation persiste encore en ce début de XXIème siècle : c'est bien cela que Dominique Méda identifie comme une des raisons limitant les adaptations de la société française au travail des femmes : quand les entreprises ne veulent pas analyser ce qui se passe dans "ce que l'on continue à nommer maladroitement la sphère privée", "ces problèmes restent individuels et, du coup, pensés comme ne pouvant être résolus que de manière individuelle : être plus performant, s'accrocher, en attendant des jours meilleurs..." (Méda, 2001, p.58).

C'est que le modèle de l'homme gagne-pain n'est pas entièrement révolu, surtout dans les sphères dirigeantes : ainsi Brett et Stroh (2003) ont constaté, sur un échantillon de managers travaillant plus de 60 heures par semaine, que 99% des managers hommes avaient une épouse inactive, alors que seules 4% des managers femmes avaient un époux travaillant moins de 35 heures par semaine.

II.3.2. Le paradigme dominant est celui du conflit travail - famille

Dans l'après-guerre, le paradigme dominant, au plan académique, est celui du conflit travail - famille. Les premières recherches sur la relation travail - famille s'intéressent aux effets nocifs, sur la famille, des situations contraires au modèle de l'homme gagne-pain : le chômage masculin, et le travail féminin (Voydanoff, 1988). Très rapidement, les chercheurs se penchent sur la relation proprement dite entre les sphères. Les premières recherches sur le conflit remontent au début des années 1950 (MacDermid, 2005), et le paradigme du conflit entre travail et famille domine pendant plusieurs décennies (Parasuraman & Greenhaus, 2002).

Ce paradigme a un ancrage théorique fort dans la théorie des rôles, et notamment les travaux fondateurs de Merton (1957), Goode (1960), Kahn et al. (1964) et Katz et Kahn (1978). L'article de Goode, notamment, a donné lieu à un débat nourri. Dans *A theory of role strain*, Goode considère avec Merton que la structure sociale est faite de rôles ; un rôle est un ensemble d'attentes pour une position sociale donnée, indépendant des individus qui occupent le rôle. Goode soutient que "la somme des obligations de rôle de l'individu excède ce qu'il peut accomplir" (1960, p.485). Cette affirmation est fondée sur le double postulat de la rareté des ressources, notamment du temps, et des

¹⁵ Sans compter tout un ensemble d'autres travaux, moins directement liés à ma question de recherche, qui proposent une analyse critique de la séparation des sphères : séparation de la famille et la cité, au plan politique (Fraisie G., 2001, *Les deux gouvernements, la famille et la cité*, Gallimard), idéologie des "mondes hostiles" que seraient l'intime et l'argent, au plan sociologique (Zelizer V., 2005, *The purchase of intimacy*, Princeton University Press).

incompatibilités entre rôles. L'individu se trouve en situation d'affecter des ressources à un rôle plutôt qu'à un autre,

"Le processus de prise de décision par lequel l'individu cherche à réduire la tension de rôle (...) peut être comparé à celui d'une décision économique : l'allocation de ressources rares – les énergies, le temps, les émotions, les biens – entre des finalités alternatives, à savoir ses obligations de rôle." (Goode, 1960, p.495)

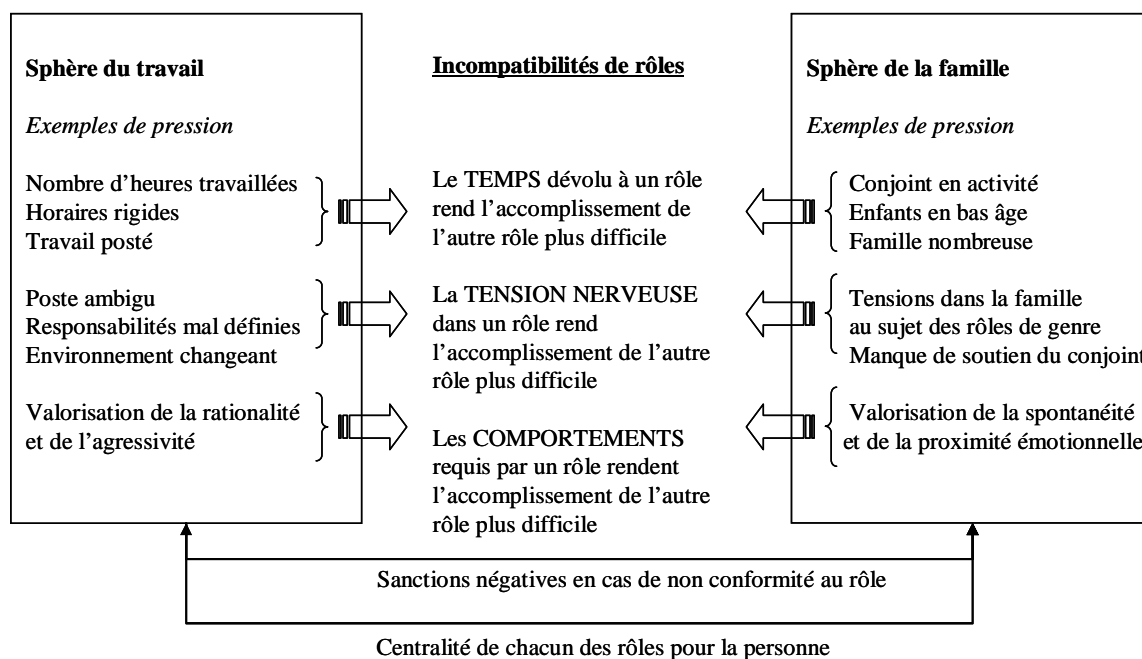
C'est sur cette vision des rôles que s'appuie l'article de référence concernant le conflit travail - famille, celui de Greenhaus et Beutell (1985), qui explore les sources du conflit. Greenhaus et Beutell identifient trois types d'incompatibilités entre travail et famille, qui entraînent du conflit dans les deux sens :

- Le temps : des pressions s'exercent du côté du travail (accrues par des horaires rigides ou atypiques, un nombre élevé d'heures travaillées, de déplacements) et du côté de la famille (accrues par l'activité du conjoint, la présence d'enfants en bas âge, les familles nombreuses), qui peuvent empêcher la personne de remplir correctement l'un de ses deux rôles, voire les deux. Ainsi en cas de déplacements répétés, la personne est physiquement absente de son foyer et ne peut assumer son rôle familial ; en cas de maladie d'un enfant, elle est physiquement absente de son entreprise et assume moins bien son rôle professionnel.
- La tension nerveuse (*strain*) : un rôle ambigu au travail, des responsabilités aux frontières mal définies, un environnement changeant, un nouveau poste peuvent typiquement limiter la bonne performance de la personne dans son rôle familial, de même que des conflits au sein de la famille ou le manque de soutien de la part du conjoint peuvent agir comme obstacles dans son rôle professionnel.
- Et le comportement : Greenhaus et Beutell s'appuient sur les travaux de Schein¹⁶ et expliquent que les attentes en matière de comportement sont différentes dans les deux sphères ; au travail on valorise la fiabilité, la stabilité émotionnelle, la rationalité et l'agressivité, alors que dans la famille on préfère d'autres comportements plus chaleureux et ouverts. On voit que l'on est vraiment là dans la continuation des théories fonctionnalistes.

Je reproduis ci-dessous le schéma proposé par Greenhaus et Beutell dans leur article, en l'adaptant pour plus de clarté.

¹⁶ Schein V.E., 1973, *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*, *Journal of Applied Psychology*, n°57, p.95-100

Figure 1 : Conflits de rôles entre travail et famille – Traduit et librement adapté de Greenhaus et Beutell, 1985



Cette théorie a été largement mobilisée, au point que nombre de travaux prennent le conflit travail – famille comme point de départ indiscuté (par exemple, Thomas & Ganster, 1995, Adams & al., 1996, Kossek & Ozeki, 1998, Poelmans & Sahibzada, 2004). Les travaux ont principalement porté sur les sources et les modérateurs du conflit, ainsi que sur ses effets. Deux dimensions ont été distinguées, avec chacune des antécédents différents : le conflit que produit le travail sur la famille (*work-to-family*) et sa réciproque (*family-to-work*). Les populations que les recherches ont le plus étudiées, comme victimes potentielles du conflit, sont les cadres supérieurs et dirigeants d'une part (voir notamment Bartolomé, 1972 et 1983, Korman, 1992, et Kofodimos, 1990), et les femmes d'autre part (Pfeffer & Ross, 1982, Parasuraman & Greenhaus, 1993, Friedman & Greenhaus, 2000, Hewlett, 2002).

Le paradigme dominant du conflit a tout de même été questionné, notamment sur le terrain théorique, par ceux qui opposent le modèle de l'expansion à celui de la rareté (Kirchmeyer, 1992). Le terme qui s'impose aujourd'hui pour désigner ce paradigme concurrent est celui d'enrichissement (Kirchmeyer, 1992), au sens d'enrichissement mutuel des sphères. Les autres termes qui s'y rapportent sont le débordement positif (*positive spillover*), l'amélioration (*enhancement*), et la facilitation (Greenhaus & Powell, 2006).

Les travaux de référence sur l'enrichissement date des années 1970. Ce sont deux articles publiés dans l'*American Sociological Review*, par Sieber en 1974 (*Toward a theory of role accumulation*) et Marks en 1977 (*Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and*

commitment). Sieber, tout d'abord, ne nie pas que le cumul des rôles génère de la tension, mais pour lui les bénéfices l'emportent largement. Quatre types de "récompenses" permettent cette "gratification nette" (p.567)¹⁷ :

- Les privilèges de rôles : un individu peut augmenter sa marge de manœuvre dans un rôle donné, en informant son partenaire, dans ce rôle, de ses obligations dans les autres rôles : par exemple, un salarié négociera avec son supérieur pour partir plus tôt de son travail et aller chercher son enfant à la crèche, un étudiant salarié essaiera d'obtenir de ses professeurs une dispense pour une partie des cours.
- La sécurité produite par l'appartenance à plusieurs rôles : en cas d'échec dans un rôle, un autre rôle peut fournir un soutien moral et des ressources d'urgence. C'est vrai du soutien de la famille et des amis en cas de difficulté professionnelle, mais aussi de la planche de salut que peut offrir le travail dans les épreuves de la vie personnelle et familiale. Les rôles passés et futurs sont également précieux, les uns en tant que possibilités encore présentes, les autres en tant que rôles projetés, échappatoires.
- Des ressources pour consolider son statut : un rôle peut être utile à l'autre, en termes matériels (voiture, logement de fonction) mais aussi d'informations, de ressources sociales (opportunités, invitations, réseau) : "plus on en a, plus on en a", note Sieber avec force. De plus, on est moins soumis aux jugements des autres et moins fragile dans chacun de ses rôles, lorsque l'on est investi dans plusieurs rôles.
- L'enrichissement de la personnalité et la gratification de l'ego : pour Sieber, la multiplicité des rôles réduit l'ennui, favorise la santé mentale et l'épanouissement, et développe la tolérance en ce sens qu'elle oblige à prendre de la distance par rapport à chacun de ses rôles. Enfin, le fait d'avoir un agenda bien rempli permet de bénéficier d'un meilleur statut aux yeux d'autrui.

Marks, lui, s'attache à réfuter la conception du temps et de l'énergie comme des actifs que l'on dépense ou investit, sur le modèle de l'offre et de la demande. Pour Marks, le temps et l'énergie ne sont pas des ressources rares dans l'absolu : ils ne le deviennent que dans le contexte d'institutions sociales séparées, en l'occurrence la famille et le lieu de travail.

"Le temps ne se présente pas en soi comme une ressource rare préfabriquée, même dans le contexte moderne. Comme l'énergie, il est flexible, se montre abondant ou rare, lent ou rapide, dilaté ou contracté, selon chaque ensemble particulier de conditions socioculturelles et de circonstances personnelles. En somme, il nous faut concevoir le temps et l'énergie comme les résultats ou les produits de nos arbitrages de rôle, plutôt que de supposer (comme Goode le fait) qu'ils sont déjà constitués comme des ressources rares, indépendamment de nos arbitrages de rôle." (Marks, 1977, p.929)

¹⁷ Les termes d'origine sont : "Role privileges", "Overall status security by means of buffer roles", "Resources for status enhancement and role performance", "Personality enrichment and ego gratification".

De plus, Marks établit une distinction éclairante entre le temps, l'énergie et l'implication. On peut par exemple être en famille (temps) mais penser à son travail (implication, énergie). Une personne peut demander à son conjoint de rentrer travailler à la maison plutôt que de rester au bureau le soir (attente portant uniquement sur son temps), ou de se libérer pour aller dîner chez des amis (attente portant sur le temps et l'énergie). L'implication est un facteur clé :

"Des niveaux d'implication élevés dilatent l'énergie et le temps, tandis que la non-implication contracte ces ressources." (Marks 1977, p.930)

L'implication dépend elle aussi des conditions socioculturelles : dans les pays occidentaux, et spécialement les classes moyennes et supérieures, il y a sur-implication dans le travail, qui est la sphère valorisée, et sous-implication dans les autres sphères. Ce système déséquilibré est néfaste : la sur-implication génère de l'anxiété, car l'on est trop ambitieux dans ses projets professionnels ; la sous-implication entraîne la baisse d'énergie. Les analyses de Marks convergent avec les travaux sur le genre : c'est la sur-implication des hommes dans la sphère professionnelle qui entraîne celle des femmes dans la sphère domestique.

Marks propose donc une théorie de la création d'énergie par le cumul des rôles, qui postule non pas la rareté intrinsèque des ressources, mais leur possible "expansion" (p.921) grâce à l'implication.

II.3.3. Le champ académique et les premières pratiques "Work-Family" naissent à la fin des années 1970

Le champ du *Work-Family* se constitue dans la recherche et la pratique dès la fin des années 1970 aux Etats-Unis, dans la mouvance des expérimentations autour de la Diversité. Dans les années 1970-1980, les entreprises prennent conscience du fait qu'elles doivent compter pleinement sur les talents des femmes, qui constituent une part croissante de la main-d'œuvre et en particulier des jeunes diplômés¹⁸. Face à des taux importants de rotation du personnel féminin, notamment en retour de congé maternité, les employeurs réfléchissent aux effets que la vie hors-travail de leurs salariées a sur leur carrière. Les premières expérimentations se concentrent ainsi sur les femmes et visent à les aider dans leur gestion des responsabilités familiales.

Le vocable précis de "*family-friendly*" apparaît vers la fin des années 1970, lorsque la question fait l'objet des premiers accords collectifs (Kamerman & Kahn, 1987). C'est en 1977, dans la troisième enquête du ministère du travail américain sur la qualité de l'emploi, que les premières questions sur la vie privée et l'équilibre de vie sont posées (Bond & al, 2002). Les années 1980 voient l'essor des

¹⁸ Le rapport *Workforce 2000* du Hudson Institute, publié en 1987, fait grand bruit.

pratiques *Work-Family* aux Etats-Unis, dans le contexte de la croissance économique qui suit la récession de 1980-1982, des partenariats "public-privé" initiés par le Président Reagan, et de l'anticipation de la pénurie de main-d'œuvre à venir (Friedman & Galinsky, 1992, Gonyea & Googins, 1992).

Le *Conference Board*, qui réunit des dirigeants d'entreprise pour partager savoirs et idées sur les enjeux considérés comme stratégiques, crée un comité dédié à cette question dès 1983 : le *Work Life Leadership Council*. Des magazines spécialisés et des prestataires de service émergent (notamment *Working Mother*, en 1979, *Work & Family Connection*, en 1984 et *Bright Horizons*, en 1986), et des instituts dotés de financements privés très substantiels, tels le *Families and Work Institute* (FWI, fondé en 1989), se créent spécifiquement pour étudier les effets du conflit travail – famille sur les salariés et émettre des recommandations à l'attention des employeurs. Ils comprennent rapidement que l'efficacité de leur action passe par la démonstration des bénéfices économiques (attraction, fidélisation, performance, diminution des coûts d'assurance maladie et de l'absentéisme, etc.), et les argumentaires économiques fleurissent. Les premiers classements des meilleures pratiques datent de 1980 pour *Great Place to Work*® et 1986 pour *Best companies for Working Mothers*. Les entreprises pionnières, celles du Fortune 500, montent alors des enquêtes internes, et des équipes dédiées sont chargées d'analyser les besoins des salariés (Gonyea & Googins, 1992). Dès le début des années 1990, ces pratiques passent de l'anecdote à l'initiative stratégique, et des pages "Vie quotidienne" à la section affaires des magazines (ibid.).

Le champ académique s'est développé simultanément : ainsi Dana Friedman soutient sa thèse en 1981 sur le thème du "*Management by parents objectives*"¹⁹. Si Kanter (1977b) note encore une position majoritairement non-interventionniste de la part des entreprises, Hall et Richter (1988), dix ans plus tard, ne questionnent plus le fait que l'entreprise puisse et doive gérer le hors-travail : ils en sont déjà à expliquer les réticences des dirigeants vis-à-vis de cette question. En 1993, Bailyn consacre un chapitre entier de son ouvrage *Breaking the Mold* à l'émergence de la famille comme enjeu pour les organisations.

¹⁹ Dana Friedman est aujourd'hui experte chez un prestataire de service, Bright Horizons Family Solutions.

II.4. La relative réagrégation des sphères des années 1990 et 2000 signe l'essor et le renouveau du champ

II.4.1. *La réagrégation des sphères à l'âge de l'information*

"Les sphères du travail et de la famille, qui ont été séparées au moment de la révolution industrielle, convergent à nouveau, à l'âge de l'information" : c'est une évidence pour Barnett & Hyde (2001, p.22), et pour nombre d'observateurs de tous horizons. A quoi tient cette réagrégation des sphères ? Les principaux facteurs en sont, à partir des années 1990, la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC), et la mondialisation.

Le fonctionnement en 24h/24 transforme en profondeur les modes de travail des catégories de salariés qui y sont exposées. A condition d'avoir de l'autonomie dans l'organisation de son travail (Kossek & al., 1999), les frontières entre travail et hors-travail se brouillent, puisque l'on peut être amené à travailler à tout instant de la journée ou de la nuit, et en tout lieu : au bureau, chez soi, dans une gare ou un aéroport, chez un client, c'est le "travail sans frontières"²⁰ (Lewis S., 2003, p.347). Le téléphone portable, Internet, les accès sécurisés aux réseaux intranet et les messageries électroniques de type Black Berry (accès aux messages électroniques depuis le téléphone portable) démultiplient les possibilités de travail.

Par ailleurs, la mondialisation amène de plus en plus de salariés à travailler avec des interlocuteurs dans d'autres fuseaux horaires que les leurs, qu'ils soient cadres supérieurs managés et manageant à distance, chefs de projet travaillant avec des équipes délocalisées, ou dans une fonction de support à des clients ou des utilisateurs situés dans le monde entier.

Sans trop anticiper sur la présentation de mon objet d'étude, force est de constater que la flexibilité spatio-temporelle du travail renforce cette tendance, en ce sens qu'elle prolonge l'autonomie conférée au salarié quant au temps, au lieu et la méthode de son travail. En réponse au conflit travail hors-travail mis en lumière par la désagrégation entre les deux sphères, la flexibilité spatio-temporelle du travail prolonge le mouvement de réagrégation des sphères amorcé par les TIC et la mondialisation. Plus les salariés sont autonomes dans leur mode d'organisation du travail, plus ils vivent le temps et l'espace du travail et du hors-travail sur un mode agrégé.

²⁰ "Boundaryless work", comme on peut parler par ailleurs de "boundaryless careers".

II.4.2. Nouvel intérêt pour le paradigme de l'enrichissement entre travail et famille

Si les fondements théoriques du paradigme de l'enrichissement entre les sphères ont été posés dans les années 1970, lorsque la théorie de l'expansion conteste celle de la rareté, les recherches se situant dans cette perspective sont restées minoritaires jusque dans les années 2000, et plus empiriques que conceptuelles. Ces recherches ont eu le mérite d'asseoir la crédibilité du paradigme de l'enrichissement, qui s'est trouvé illustré pour les dirigeants (Evans et Bartolomé, 1980), les femmes (Baruch & Barnett, 1986, Piotrkowski & al., 1987, Barnett, 1994), et les hommes (Barnett & al., 1992).

Les travaux de Stewart Friedman et Jeffrey Greenhaus sont à cet égard très éclairants. Leur article intitulé *Work and Life: The End of the Zero-Sum Game* (1998) est devenu une référence. Cet article suggère que les sphères du travail et du hors-travail peuvent se combiner autrement que dans un "jeu à somme nulle". Sur la base de cent entretiens menés dans le cadre de la *Wharton Work/Life Roundtable*, ils illustrent à l'aide de cas précis de quelle façon la prise en compte par les managers des besoins et priorités personnels, et aussi la discussion de ces priorités en équipe, génèrent un surcroît d'implication et de loyauté, d'où découlent des gains de productivité.

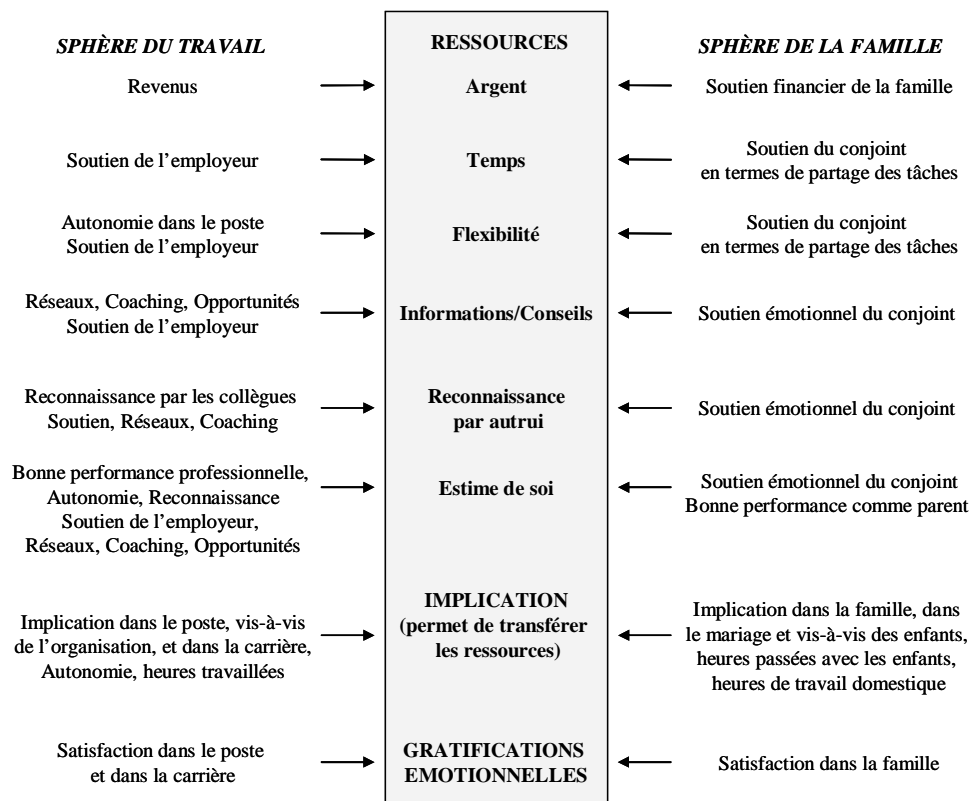
Leur ouvrage *Work and family : allies or enemies ?* (2000) est aussi un incontournable du champ. Le livre s'appuie sur une enquête réalisée auprès de 861 salariés en entreprise ou indépendants, diplômés de la Wharton School et de Drexel University²¹. Pour Friedman et Greenhaus, travail et hors-travail ne sont des sphères ennemies que quand une personne s'implique trop dans l'une d'entre elles, sacrifiant l'autre ou même y renonçant complètement. Dans ce cas, avancement-ils, la satisfaction globale de la personne est faible, et même la satisfaction dans la sphère qu'elle investit peut être faible. En revanche, les deux sphères deviennent des alliées quand la personne s'implique dans chacun de ses rôles : chaque sphère bénéficie alors des ressources et gratifications émotionnelles créées dans l'autre – on retrouve là l'argument de Sieber (1974). Plus spécifiquement, la satisfaction des personnes augmente lorsqu'elles valorisent des aspects de leur vie qui sont sous-valorisés dans les rôles traditionnels de genre : le travail et le développement personnel pour les femmes, la famille pour les hommes.

L'implication conjointe dans les deux sphères est la clef de voûte qui donne à la personne la volonté d'utiliser les ressources dont elle dispose (argent, temps, etc.) dans les deux sphères à la fois, en opérant un transfert chaque fois que possible. Cet accent mis sur l'implication entre directement en résonance avec la théorie de l'expansion proposée par Marks (1977).

Voici le modèle tel qu'il est schématisé par ses auteurs.

²¹ Cette population est composée à 92% d'Américains caucasiens, à 64% de diplômés d'un niveau MBA, et à 66% d'hommes. La moyenne d'âge est de 38 ans, 75% des personnes sont mariées et 57% ont au moins un enfant.

Figure 2 : Mécanismes d'alliance entre travail et famille – Traduit et librement adapté de Friedman et Greenhaus, 2000



Depuis cet ouvrage, trois recherches toutes récentes ont prolongé les travaux de Sieber (1974) et de Marks (1977) : les mesures du conflit et de l'enrichissement issues de la thèse de Rothbard (2001), la théorie "expansionniste" englobante de Barnett et Hyde (2001), et la synthèse toute récente opérée par Greenhaus et Powell (2006).

La première contribution majeure de ce nouvel ensemble de travaux est de démontrer que l'enrichissement est une réalité aussi forte voire plus forte que le conflit. Une méta-analyse des travaux des vingt dernières années montre que le score moyen mesuré pour l'enrichissement est toujours égal à, et généralement plus haut que le score moyen mesuré pour le conflit (Greenhaus & Powell, 2006). Ces deux scores sont peu ou pas corrélés : il s'agit de construits indépendants (ibid.), peut-être même orthogonaux, à l'instar de la disposition à ressentir des émotions positives et de la disposition à ressentir des émotions négatives (Rothbard, 2001). L'enrichissement, comme le conflit, est bidirectionnel : l'enrichissement du travail par la famille plus fort que l'enrichissement de la famille par le travail (Greenhaus & Powell, 2006).

Il y a cependant des conditions à l'enrichissement, qui sont un nombre de rôles limité, et la qualité de chacun des rôles : Baruch et Barnett (1986) avaient en effet rappelé, avec beaucoup de bon sens,

que ce qui détermine la façon plus ou moins harmonieuse avec laquelle les personnes vivent les relations entre les sphères, ce n'est pas le nombre de rôles occupés (la femme travaille-t-elle, etc.), mais bien la nature de ces rôles (par exemple, être épouse+mère est très différent d'être mère+salariée), et la qualité de chacun de ces rôles.

Par ailleurs, Nancy Rothbard met en lumière des différences liées au genre : sur une population de 790 salariés d'une université (68% de femmes), seules les femmes déclarent éprouver du conflit – c'est l'engagement dans le rôle familial qui souffre de l'engagement dans le rôle professionnel²². L'enrichissement est patent pour les hommes comme pour les femmes, mais de manière différente : l'engagement dans le rôle familial bénéficie de l'engagement dans le rôle professionnel pour les hommes, et l'engagement dans le rôle professionnel bénéficie de l'engagement dans le rôle familial pour les femmes.

La seconde contribution majeure de ces travaux est théorique. Ils s'attachent en particulier à modéliser les processus de l'enrichissement entre les sphères. Greenhaus et Powell assemblent et prolongent les briques théoriques proposées dans ce courant de recherches : notamment les quatre récompenses de rôle de Sieber (1974), les huit processus de Barnett & Hyde (2001), le travail sur les émotions de Rothbard (2001).

Dans le modèle de Greenhaus et Powell (2006), cinq types de ressources obtenues grâce à un rôle peuvent être transférées à un autre rôle par deux processus, l'un instrumental (transfert direct des ressources d'un domaine dans l'autre) et l'autre affectif (les émotions positives dans un domaine entraînent des émotions positives dans l'autre domaine).

Ces cinq types de ressources sont :

- Des compétences accrues et une perspective plus large sur le monde, qui permet de prendre du recul (et ainsi d'amortir les difficultés dans un rôle – "*buffering*" pour Barnett & Hyde, 2001) ;
- Des gains psychologiques et physiques : estime de soi, auto-efficacité et robustesse ;
- Un capital social ;
- De la flexibilité ;
- Et des ressources matérielles, notamment le revenu.

L'enrichissement entre les sphères n'est pas systématique : l'existence et la qualité du transfert vers l'autre sphère dépendent de la centralité du rôle, et aussi de la pertinence et de la compatibilité des ressources dans l'autre sphère. Un contre-exemple d'enrichissement est celui du salarié qui utilise la

²² Rothbard s'appuie sur la définition donnée par Kahn (1990) de l'engagement comme étant la présence psychologique et la concentration dans un rôle. L'engagement se compose de l'attention, ressource cognitive, et de l'absorption, soit un état de concentration qui implique la concentration intrinsèque dans un rôle (Rothbard, 2001). L'engagement est la résultante de l'identification dans un rôle et de l'implication dans ce rôle (ibid.)

flexibilité dont il dispose au travail pour passer un après-midi avec son adolescent, alors que celui-ci aurait préféré vaquer à ses occupations (ibid.).

Le fait que ce soit Jeffrey Greenhaus, auteur de la modélisation de référence sur le conflit entre les sphères (Greenhaus & Beutell, 1985), qui propose aujourd'hui une modélisation de l'enrichissement, illustre pleinement le changement de paradigme dans la communauté scientifique. Ces travaux s'inscrivent d'ailleurs dans la perspective, plus large, de la recherche "positive" (Wayne & al., 2006), qui fait maintenant l'objet d'ateliers à part entière lors des conférences scientifiques²³.

II.4.3. Du "Work-Family Balance" au "Work-Life Balancing": les acquis de trois décennies de recherches et d'expérimentations

Trois décennies de recherches, et d'expérimentations dans les entreprises ont permis d'introduire des nuances dans l'étude des relations entre sphères du travail et du hors-travail, de comprendre les biais introduits par une approche non réflexive au regard du genre (étude des hommes au travail et des femmes au foyer), et de dépasser des conceptions figées par rapport aux évolutions sociodémographiques.

La première évolution notable est que l'on comprend tardivement que le conflit travail – famille concerne les hommes aussi bien que les femmes – les recherches sur l'investissement des hommes dans la sphère familiale sont restées rares trop longtemps, malgré les protestations de Joseph Pleck dès les années 1980 :

"Le plus surprenant est que cette vision des hommes comme obsédés par leur travail et oublieux de leur famille ait persisté si longtemps, malgré le fait que toutes les données disponibles ont presque toujours contredit cette idée." (Pleck, 1985, p.134)

Ensuite, on prend acte du fait que la vie hors-travail ne se réduit pas à la vie familiale : la problématique concerne d'autres personnes que les parents, et d'autres thèmes que le soin aux enfants ou aux parents âgés. Dans le courant des années 1990, le champ du *Work-Family* est progressivement rebaptisé *Work-Life* (Lewis S., 2003).

Les pratiques mises en œuvre par les employeurs s'étendent à l'ensemble de la sphère privée, de la santé au développement personnel en passant par la planification financière des événements de la vie et les projets humanitaires au sein de l'entreprise. Les années 1990 ont notamment vu un essor

²³ La recherche "positive" est celle qui étudie la santé plutôt que les maladies, les forces plutôt que les faiblesses (Greenhaus & Powell, 2006). Un atelier y était consacré à la dernière conférence de l'*European Academy of Management* (EURAM) à Paris.

des mesures en direction de la prise en charge des personnes âgées - les *baby-boomers* ont désormais des parents dépendants - et des programmes d'assistance globale, dont on exposera la nature dans les pages qui suivent (Bond & al., 2002). La logique de la diversité est toujours présente : permettre aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie hors-travail, c'est se donner les moyens de motiver et de fidéliser une main-d'oeuvre diversifiée, incluant femmes et hommes investis dans une vie de famille, salariés âgés, handicapés et personnes nécessitant un suivi médical, bénévoles et militants, etc.

Enfin, on passe d'une conception du conflit comme étant un état statique, à la compréhension de sa nature dynamique : on parlera plutôt de "processus d'équilibrage" que simplement d'équilibre : *Work-Life Balancing* plutôt que *Work-Life Balance*. Ce changement de terminologie est assez récent, si l'on en juge aux dates des publications qui l'emploient : *Managing the Work-Life Balancing Act: An Introductory Exercise* (Thompson, 2002), *The Role of Speaking Up in Work-Life Balancing* (Edmundson & Detert, 2005), *Women's work-life balancing in Europe* (Warren, 2006), *Work-life balancing strategies used by women managers in British "modern" universities* (Woodward, 2007).

D'autres terminologies sont apparues chez les praticiens, celles de l'efficience et de la navigation : *Work-Life Effectiveness* (Conference Board of Canada, 2003, et Rose, 2006), et *Work-Life Navigation* (Hewlett-Packard, British Petroleum, Swisscom). La navigation souligne le caractère évolutif de l'articulation entre travail et hors-travail, au cours d'une vie, et aussi son caractère aléatoire (il arrive qu'on navigue... à vue !).

Aujourd'hui, un véritable champ *Work-Life* s'est construit (Poelmans, 2003). Une multitude de travaux sont valorisés dans des revues dédiées à cette question, par exemple *Community, Work and Family*, créée en 1997 au Royaume-Uni, et dans des numéros spéciaux des revues plus anciennes. Des centres de recherche se sont créés autour de ce champ, et organisent des conférences internationales, par exemple le *International Center of Work and Family* de Barcelone. La fondation Alfred P. Sloan Foundation irrigue les recherches *Work-Life* par l'intermédiaire de son programme *Workplace, Workforce and Working Families*. Des réseaux comme le *Sloan Work and Family Research Network* partagent des ressources telles qu'une Encyclopédie, des fiches pratiques, des modules de cours et des lettres d'information, à destination des universitaires et des praticiens.

II.5. Et en français ? Une bien délicate traduction

Si l'on se contente souvent, en anglais, de parler de *Work-Life*, la traduction en français oblige à clarifier un certain flottement conceptuel autour de ce terme, pour aboutir à une désignation adéquate de l'objet de recherche.

Comment cette expression est-elle traduite actuellement dans les pays francophones ? Car ces pratiques sont peu développées en France, et quand elles le sont, c'est sans être explicitement identifiées et nommées. Pour les entreprises françaises, cette approche évoque la conciliation vie professionnelle - vie privée, l'équilibre des temps de vie ou encore la qualité de vie. D'autres encore les classent dans les "affaires sociales".

Parmi les chercheurs, divers termes sont utilisés : "conciliation - équilibre - articulation", entre travail et hors-travail ou entre "vie professionnelle et vie familiale - privée – personnelle". Concernant les pratiques de gestion mises en œuvre par les employeur, on parle de "politiques pro-familiales", d'"aide", et de "soutien". Ces termes appellent plusieurs remarques.

Comment désigner les sphères ? Vie familiale, vie personnelle, vie privée, hors-travail

Le terme de "vie familiale" est exclu parce qu'il laisse de côté ceux qui ne vivent pas en famille, et plus généralement restreint la sphère non professionnelle à une seule de ses potentialités, ignorant la vie amicale, associative, citoyenne, culturelle, spirituelle, sportive, etc.

"Vie personnelle" prête à confusion car on l'emploie parfois pour désigner le temps strictement personnel, par opposition à la vie familiale, vie associative, etc. Quant à "vie privée", c'est un terme qui semble nier que la vie "privée" est traversée par des normes sociales collectives.

Je préfère parler de "travail - hors-travail" : la centralité conférée au travail par cette expression est elle aussi critiquable, mais cette centralité n'est-elle pas déjà implicite dans le découpage en deux sphères, plutôt que trois, quatre, ou cinq ? Elle est en tout cas logique pour qui analyse des pratiques de gestion des ressources humaines, comme le montre l'emploi de "hors-travail" par Barel et Frémeaux (2005). J'adopte le tiret, entre les mots travail et hors-travail, pour signaler la perméabilité des sphères et leur possible harmonisation, plutôt que leur opposition. Pour cette raison, j'écrirai "travail – hors-travail", et non "travail / hors-travail"²⁴.

Comment désigner les relations entre les sphères ? Equilibre, conciliation, harmonisation, articulation entre les sphères

Le terme d'"équilibre", aisé à comprendre, a été très critiqué, pour deux principales raisons.

²⁴ Concernant la relation entre un individu et son employeur, j'adopte l'orthographe conventionnel, à savoir Individu/Organisation, qui signale la relation entre deux entités, physique et morale, bien distinctes. Il faut noter que cet orthographe souligne l'opposition potentielle entre l'individu et l'organisation.

La première est son caractère normatif : ce terme semble indiquer qu'une répartition équilibrée des temps (est-ce 50/50 ?) est souhaitable pour tous les salariés, indépendamment des préférences individuelles et des contraintes et ressources de chacun (Lewis S., 2003, Friedman & Lobel, 2003). Or on sait qu'il y a autant de définitions de l'équilibre que de personnes. Lorsque l'on demande aux gens de dessiner leurs "cartes mentales" des sphères, en traçant des ronds pour le travail, la famille, la sphère personnelle, et toutes les autres sphères, il est frappant de constater la diversité des tailles de chacun des ronds et de leur disposition (distincts, en intersection, etc.)²⁵. Le concept d'équilibre ne permet pas d'appréhender la complexité du champ, car il est "trop simple" (Rhona Rapoport, discours d'acceptation du prix pour l'œuvre d'une vie, 2005²⁶). Et on a déjà évoqué son caractère statique.

La seconde raison est que le terme d'équilibre renvoie à l'image de la balance : ce que l'on ajoute d'un côté, sur un plateau de la balance, se fait au détriment de l'autre plateau, de l'autre côté. On se situe ainsi dans une logique de "jeu à somme nulle", entre la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale, entre l'employeur et le salarié²⁷. Or les travaux précédemment cités sur l'enrichissement entre travail et hors-travail, et les travaux sur l'"ordre du jour double" (*dual agenda*), dont on parlera dans la deuxième partie de cette thèse, incitent tous à dépasser cette opposition stérile.

Le terme de "conciliation" est lui aussi très usité, notamment par la Commission Européenne (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2006). Mais il a lui aussi été vivement critiqué, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il implique la prédominance du conflit sur l'enrichissement – on concilie ce qui s'oppose. Il fait donc la part belle aux difficultés de la vie quotidienne, qui sont réelles, mais ce faisant il occulte les contributions mutuelles des sphères et la congruence qui peut en résulter, à moyen et long terme. Par ailleurs, "conciliation" laisse entendre que les modalités de la conciliation sont choisies librement, indépendamment des contraintes sociales (Méda, 2001). C'est pour cette raison que Buffier-Morel (2004) le revendique, dans une approche mettant l'accent sur la sociologie de l'acteur et sur les stratégies individuelles pour ajuster travail et hors-travail. Mais je souscris à l'analyse de Junter-Loiseau (1999) : en privilégiant ainsi la dimension individuelle, le terme de conciliation oblitère les processus collectifs permettant de résoudre les contradictions.

Le terme d'"harmonisation", appliqué aux relations entre les sphères, s'inscrit dans le présupposé inverse de celui de la conciliation, à savoir l'enrichissement possible entre les deux sphères. Pour cette raison, il me paraît préférable, à propos des relations entre les sphères, de retenir le concept

²⁵ Recherches, non publiées à ma connaissance, de Stewart Friedman à la *Wharton School of Business, University of Pennsylvania* et de Douglas Tim Hall à la *Boston University*.

²⁶ *Sixth European Work-Life & Diversity Conference* du Conference Board, 19-20 octobre 2005, Paris

²⁷ Je remercie Ellen Galinsky, Présidente et fondatrice du *Families and Work Institute*, pour cette explication très éclairante.

d'"articulation" qui est plus neutre et non normatif. Ce concept a été proposé par Barrère-Maurisson (1992). Deux sphères articulées sont deux sphères qui s'interpénètrent et sont en autonomie relative : autonomie, car chaque sphère est soumise à ses propres lois ; relative, car la logique commune de la division sexuée du travail attribue leurs places à l'homme et à la femme dans les deux sphères. C'est le concept retenu par d'autres chercheurs français, dans le cadre des recherches européennes EQUAL, dont on reparlera (Silvera, 2002, Silvera & al., 2004).

Comment désigner les pratiques de gestion afférentes au hors-travail ? Politiques pro-familiales, mesures d'aide, soutien organisationnel, pratiques d'harmonisation travail hors-travail

C'est à cause de sa neutralité que le concept d'articulation m'apparaît pertinent pour désigner les relations entre les sphères : c'est pour cette même raison que je ne le retiens pas pour l'étude des pratiques de gestion de ressources humaines que les employeurs mettent en œuvre. J'emploie le terme de "pratiques" pour englober les politiques formelles issues de la direction des ressources humaines et la myriade d'arrangements informels conclus au quotidien dans les équipes.

Les pratiques gestionnaires vont au-delà de la simple articulation. Constatant le conflit existant entre les sphères du travail et du hors-travail, elles ont pour ambition d'améliorer la façon dont les salariés articulent les différentes sphères de leur vie. Il faut donc choisir un terme qui reflète cette perspective téléologique.

Je propose donc de traduire "*Work-Life practices*" par "pratiques d'harmonisation travail – hors-travail". Ce faisant, j'ai conscience d'opérer une lecture des pratiques proche du paradigme de l'enrichissement – j'aurais choisi "pratiques de conciliation" si le paradigme du conflit m'était apparu plus pertinent pour les analyser. Si ces pratiques sont effectivement conçues dans un esprit de réduction des conflits quotidiens d'organisation entre les deux sphères (télétravail, commerces sur le site de l'entreprise, etc.), elles dépassent à mon sens cette perspective, pour s'inscrire dans une logique d'enrichissement mutuel entre les sphères, à moyen et long terme. L'harmonisation entre les sphères est évidente lorsqu'une entreprise incite ses salariés à veiller sur leur santé et leur bien-être physique et mental, lorsqu'elle les aide financièrement dans leurs projets de formation tout au long de la vie, lorsqu'elle cherche des synergies avec leurs investissements associatifs, ou plus rarement lorsqu'elle propose une gestion des carrières qui permet aux salariés d'évoluer à différents rythmes sans être pénalisés (interruptions de carrière, échelles de carrière à plusieurs vitesses).

Bien que je sois la première, à ma connaissance, à proposer le terme de "pratiques d'harmonisation travail – hors-travail", je me situe dans le prolongement de Savigny, Hourquet et Alis (1996), et de

Alis et Dumas (2003) pour le choix du terme d'harmonisation²⁸. Harmonisation est aussi le terme retenu en 1991 par les créateurs du Prix de l'innovation sociale dans l'entreprise, dont la thématique initiale était l'harmonisation de la vie professionnelle et de la vie familiale" (*Liaisons sociales* n°111/91 du 30 octobre 1991, cité par Buffier-Morel, 2004). Dans la suite de cette thèse, j'abrègerai souvent "pratiques d'harmonisation travail – hors-travail", en "pratiques d'harmonisation".

Les autres traductions que j'ai trouvées sont les suivantes :

- "Politiques pro-familiales" (Belgique : Closon & Pohl, 2006), qui traduit "*family-friendly policies*" ;
- "Pratiques d'aide à l'équilibre emploi - famille" (Québec : Guérin & al., 1997) ;
- "Soutien étendu des ressources humaines" (France : traduction proposée des termes de Orthner et Pittman, 1986, par Alis & Dumas, 2003, p.39) - le terme de "soutien" fait référence au "soutien organisationnel perçu", traduction de *Perceived Organizational Support* (Eisenberger & al., 1986).

On aura compris que je ne peux pas envisager "politiques pro-familiales", car d'une part j'analyse les politiques formelles et les arrangements informels, et d'autre part je m'intéresse aux pratiques concernant l'ensemble de la vie hors-travail.

Les termes d'aide et de soutien méritent un examen. Il me semble qu'ils préjugent à la fois des motivations des employeurs à mettre en œuvre ces pratiques, et des perceptions des pratiques par les salariés. Le soutien aux salariés est certes un des objectifs des employeurs, mais il cohabite, comme on le verra, avec des objectifs de performance de l'entreprise, d'image, de légitimité sociale, et bien d'autres encore. Quant au fait que ces mesures aident effectivement les salariés, c'est une affirmation qui a été contestée par certaines recherches, et qui ne fait pas l'objet d'un consensus. Enfin, les termes d'aide et de soutien ont une connotation nettement paternaliste, alors que je m'attacherai à montrer que ces pratiques ne peuvent être assimilées trop rapidement à une résurgence du paternalisme.

En proposant "pratiques d'harmonisation travail – hors-travail", je reste consciente des insuffisances de chaque terme. J'aurais aimé trouvé une traduction qui reflète l'idée que le point de départ fondamental de ces pratiques est de considérer la personne comme un tout, c'est-à-dire de prendre en compte sa vie hors-travail, au lieu de lui demander d'en faire abstraction, comme dans le "mythe de la séparation" qui a longtemps dominé. Car c'est à cela que les personnes sont sensibles. Comme nombre de chercheurs francophones et anglophones que j'ai rencontrés au cours de cette recherche,

²⁸ Savigny, Hourquet et Alis (1996), cités par Alis & al. (2003), parlent de "politiques d'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles", et Alis et Dumas (2003) d'"harmonisation vie familiale / vie professionnelle".

je continuerai probablement longtemps à chercher une désignation plus juste pour ces pratiques. C'est que, même en anglais, il faut noter que l'expression *Work-Life* est très curieuse : comme si le travail (*Work*) ne faisait pas partie de la vie (*Life*) ?

III.NATURE DES PRATIQUES CONTEMPORAINES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL

Les sphères du travail et du hors-travail ne sont donc pas séparées : le lecteur comprend mieux, à présent, que les employeurs soient confrontés à la question de la vie hors-travail de leurs salariés, qu'ils le veuillent ou non, qu'ils tentent d'y répondre ou non.

Dans cette thèse, je me concentre sur les pratiques de ressources humaines afférentes à l'harmonisation travail – hors-travail, c'est-à-dire qui visent à réduire le conflit travail – hors-travail, d'une part, et à favoriser l'enrichissement travail hors-travail, d'autre part.

Je n'ai pas pour ambition d'étudier la façon dont la gestion des ressources humaines intègre de fait les identités hors-travail des salariés (genre, âge, ethnie, etc.), qui fait l'objet des travaux sur l'égalité professionnelle hommes - femmes ou plus largement sur la diversité et les discriminations au travail : recrutement (préférence pour tel ou tel type de salarié), rémunération (salaire de père de famille et salaire d'appoint), gestion des carrières (plafond de verre), etc.

J'en propose tout d'abord une typologie, puis en discute le périmètre.

III.1. Typologie des pratiques

Aucune typologie ne s'impose au sein des travaux existants sur les pratiques d'harmonisation, probablement parce que ces pratiques sont assez touffues et que plusieurs dimensions se recoupent. Je propose donc ma propre typologie, qui a mûri au cours de cette thèse et ne s'est stabilisée qu'*in fine*.

La distinction la plus convaincante est pour moi celle qu'opère Suzan Lewis (1997), à la suite de Lotte Bailyn (1993), lorsqu'elle met le doigt sur le fait que parmi les pratiques d'harmonisation, certaines visent à aider les salariés à se conformer aux heures normées de travail (par exemple les séminaires sur la gestion du stress, les commerces sur le site de l'entreprise), alors que d'autres ont le potentiel de remettre en cause les schémas classiques de travail et de carrière (ce qu'on appelle les

"flexible working policies", ou les FWA, "Flexible Work Arrangements", c'est-à-dire la flexibilité spatio-temporelle du travail).

La flexibilité du travail se distingue en effet comme le volet qui va le plus loin en termes de changement organisationnel : il est bien plus impliquant pour une entreprise de réfléchir à l'organisation du temps de travail et à ses normes sous-jacentes, que de confier un contrat d'assistance aux employés à un prestataire spécialisé qui s'occupe de tout.

J'adhère donc à cette distinction et la reformule comme suit : les pratiques d'harmonisation englobent deux volets distincts,

- La flexibilité spatio-temporelle du travail, d'une part ;
- Et un ensemble de ressources relatives au hors-travail, d'autre part.

Je structure la présentation des pratiques au sein de chacun de ces volets comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Typologie des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail

Typologie des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail	
1. Flexibilité spatio-temporelle du travail	<ul style="list-style-type: none"> - A temps plein - A temps partiel - Congés et interruptions de carrière - Organisation et évaluation du travail
2. Ressources relatives au hors-travail (Informations & conseils, Infrastructures, Prestations financières)	<ul style="list-style-type: none"> - Santé et bien-être - Enfants et autres personnes à charge - Vie quotidienne - Projets personnels

Dans la présentation qui suit, je me concentre sur la palette de pratiques proposées par les entreprises américaines, car c'est la palette la plus large qui existe à ma connaissance. Comme on le verra par la suite, certaines de ces pratiques existent en France, et d'autres non.

La plupart des exemples que je donne sont issus d'un travail exploratoire que j'ai effectué tout au début de la thèse, sur les 19 organisations américaines les mieux classées pour leurs pratiques d'harmonisation, c'est-à-dire les 19 organisations qui figurent simultanément dans les deux classements les plus reconnus dans le domaine, ceux des magazines *Fortune* et *Working Mother* (Ollier-Malaterre, 2005b). Je cite les pratiques que ces organisations mentionnent sur leur site Internet, sans préjuger de leur disponibilité ni de leur utilisation effective, que j'évalue dans la suite de cette thèse.

III.1.1. La flexibilité spatio-temporelle du travail

La flexibilité spatio-temporelle du travail comporte quatre volets :

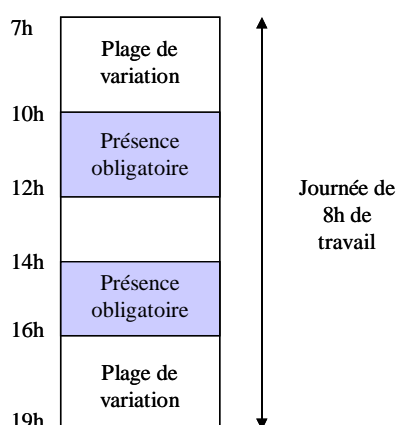
- La flexibilité du travail à temps plein ;
- La flexibilité du travail à temps partiel ;
- La flexibilité des carrières ;
- Et les actions portant sur l'organisation et l'évaluation du travail.

La flexibilité du travail à temps plein

Ces pratiques consistent à rendre flexible un temps de travail qui demeure un temps de travail à temps plein, avec un salaire à temps plein. Dans la mesure où elles n'entraînent pas de perte de revenu, elles sont accessibles, a priori, au plus grand nombre.

Il s'agit en premier lieu des horaires flexibles (*flexible hours*), soit la possibilité de faire varier ses heures d'arrivée et de départ, au jour le jour ou dans le cadre de périodes fixées à l'avance. La variation est presque toujours encadrée par des heures pendant lesquelles la présence est obligatoire (*core hours*), par exemple de 10h à 12h et de 14h à 16h. Une plage de variation (*bandwidth*) est parfois spécifiée pour limiter l'amplitude du choix : par exemple, on pourra, pour une journée de travail de 8 heures, travailler de 7h à 15h ou de 10h à 18h sans pause déjeuner, ou bien de 7h à 16h ou de 10h à 19h avec une heure de pause à prendre entre 12h et 14h.

Figure 3 : Fonctionnement des horaires flexibles aux Etats-Unis



C'est la pratique la plus appréciée des salariés, et la plus usitée (Rodgers, 1992).

Autre mode de flexibilité temporelle, la semaine compressée (*compressed workweek* – on dit horaires comprimés au Québec), pendant laquelle on travaille le nombre d'heures correspondant à un temps plein, mais sur quatre jours de la semaine au lieu de cinq (cela s'appelle le 4/40 quand la semaine est de 40 heures), ou neuf jours de la quinzaine au lieu de dix. Des comptes épargne temps, souvent dénommés banques du temps, permettent aussi de reporter des jours de congés sur plusieurs années.

La flexibilité spatiale du travail, elle, se traduit surtout par le télétravail régulier ou occasionnel, qui permet de travailler depuis son domicile (*homeworking*) ou depuis un autre endroit comme les bureaux d'un client, un aéroport, un hôtel ou même un parking avec un accès Internet wi-fi (*remote working*). L'entreprise fournit l'équipement nécessaire (ordinateur portable ou fixe, parfois bureau et chaise ergonomique, téléphone, imprimante, etc.), et prend le plus souvent en charge les factures de téléphone et d'Internet.

La majorité des télétravailleurs ne sont à leur domicile qu'un ou deux jours par semaine, mais certains travaillent exclusivement depuis leur domicile, notamment dans les centres d'appels : des systèmes redirigent les appels vers le domicile des salariés, pendant des plages horaires définies d'avance. Dans les entreprises équipées d'extranet sécurisés, les salariés peuvent se connecter à leur messagerie, et aux outils de travail partagés. Précisons que le télétravail consiste normalement à travailler depuis son domicile *au lieu de* travailler au bureau : les heures supplémentaires réalisées au domicile le soir et le week-end, sans contrepartie pour le salarié, ne peuvent être considérées comme une pratique d'harmonisation.

La flexibilité spatiale du travail se manifeste également par le développement des vidéo-téléconférences et des téléconférences avec partage de documents électroniques ("*same time*"), qui évitent le déplacement physique. Il faut noter que les contraintes budgétaires sont à l'origine de cette expansion des téléconférences, plus que le souci de l'harmonisation travail – hors-travail.

Pour donner quelques exemples, une journée complète commence entre 6 et 9 heures et se termine entre 15 et 18 heures chez Eli Lilly ; l'emploi du temps est flexible avec un minimum de 20 heures par semaine chez Procter & Gamble. On termine le vendredi à midi chez Republic Bancorp (*Shorter Friday policies*) et de même pendant les mois d'été chez General Mills (*Summer hours*). Texas Instruments propose une banque du temps et a plusieurs centaines de télétravailleurs.

Des réseaux de salariés s'organisent et se renseignent mutuellement à propos de ces options, par exemple le "*Flexible Work Arrangements support group*" d'Ernst & Young.

La flexibilité du travail à temps partiel

Le temps partiel peut être imposé lors du recrutement, auquel cas ce n'est bien sûr pas une pratique d'harmonisation, ou bien accordé à la demande du salarié.

Les temps partiels à la demande peuvent être hebdomadaires : deux, trois, ou quatre jours par semaine, ou bien les matinées, ou les après-midi. Ils peuvent aussi être annualisés, ce qui s'appelle *V-time* (temps plein, inactivité, puis temps plein à nouveau). Le travail à temps scolaire (*term-time*) en est une modalité (temps plein pendant un semestre, inactivité pendant les congés scolaires, puis temps plein à nouveau). Les employeurs peuvent recruter des étudiants ou des personnes sans enfant pour les périodes scolaires, de façon à compléter le temps plein.

Un élément important de cette flexibilité est la réversibilité du temps partiel, pour le salarié qui souhaite revenir à temps plein, définitivement ou pour une période donnée.

Moins connus, les partages de poste (*jobshare*) sont une façon de concilier travail à temps partiel et responsabilités d'un poste à temps plein. Deux personnes font équipe pour occuper un poste à temps plein, le plus souvent avec une période de recoupement. Le partage de poste peut s'organiser sur la semaine (l'un travaille les lundi, mardi, mercredi, l'autre les mercredi, jeudi, vendredi, le passage de relais se faisant le mercredi), sur dix jours, sur le mois, et même l'année. Le binôme s'organise de façon à assurer une présence permanente grâce à une prise décalée de congés.

Chez Hewlett Packard à Grenoble, une trentaine de personnes sont actuellement en partage de poste, y compris à des niveaux de direction (directrices mondiales). Bien que les binômes soient tous composés de femmes, des hommes ont déjà partagé des postes chez HP, et d'autres sont actuellement à la recherche de leur moitié. Une fois le binôme formé, il partage la même évaluation annuelle et les mêmes perspectives de promotion. Ainsi, un de ces binômes s'est créé en 1994 ; les deux femmes qui le constituent ont depuis lors été promues ensemble. La possibilité de partager un poste stimule la créativité des aspirants : il existe un poste dans lequel les deux personnes se relaient chaque jour sur les fuseaux horaires de l'Europe et de l'Amérique du Nord²⁹.

Plus rarement, il existe des partages dans lesquels trois personnes assurent deux postes à temps plein (Royal Bank Financial Group au Canada, qui emploie 75% de femmes, exemple cité par Poelmans & Beham, à paraître).

²⁹ Pratiques présentées par Véronique Bouhafs-Blanchard, Directrice des sites internationaux et directrice du programme diversité, HP, lors de l'atelier de l'ANVIE des 19 et 26 juin 2007.

La flexibilité des carrières : congés et interruptions de carrière, carrières à plusieurs vitesses

L'élément le plus courant de la flexibilité des carrière (*flex career*), ce sont les congés et interruptions de carrière liés aux événements de la vie familiale, ainsi qu'aux projets personnels des salariés : congés de maternité, de paternité et d'adoption, congé parental d'éducation, congé pour prendre soin d'une personne en fin de vie, congé de reconversion, congé sabbatique.

Des pratiques permettent également de faciliter les transitions entre travail et hors-travail, comme la progressivité du retour de congé maternité ou parental, et du départ à la retraite.

Plus rarement, les entreprises proposent des carrières à plusieurs vitesses, dans lesquelles, idéalement, le salarié peut signaler à l'employeur son intention de ralentir pour une période donnée, par exemple en prenant un poste qui requiert moins de déplacements, ou un poste moins opérationnel, et à l'inverse, son intention de se réinvestir à plein dans une carrière accélérée après un une décélération. L'innovation des carrières flexibles n'est pas tant la possibilité de ralentir que celle de reprendre un rythme plus intense : dans l'imagerie traditionnelle de "l'échelle de carrière", dont on grimpe les échelons un à un, si l'on descend de l'échelle, il est ensuite très difficile d'en reprendre l'ascension. Les carrières flexibles proposent un "treillage" au lieu d'une échelle, et des voies d'accès aux niveaux supérieurs du treillage qui ne partent pas du plancher.

Actions sur l'organisation et l'évaluation du travail

Un type de pratiques très intéressant a directement trait à la façon dont le travail est organisé et planifié. Il s'agit là d'actions sur la culture d'harmonisation (*Work-Life culture*), sur laquelle je reviendrai.

Ces pratiques prennent acte du fait qu'il n'est pas possible de travailler à temps partiel ou en télétravail si on ne s'accorde pas sur un certain nombre de règles de vie commune, que l'on appelle parfois règles d'hygiène : notamment, concentrer les réunions sur les jours et les plages horaires communes à tous, en particulier les heures de présence obligatoires quand elles existent. Donc, s'interdire les réunions à 18 heures, ou les fameuses réunions du mercredi, pourrait-on dire en France. Chez Republic Bancorp par exemple, les horaires privilégiés de réunion sont de 9 heures à 16 heures. De plus, la multiplicité des temps et des lieux de travail implique que l'on reconsidère la circulation de l'information dans l'entreprise, et notamment qu'on la formalise davantage : il est en effet très difficile pour un télétravailleur ou un salarié à temps partiel de contribuer efficacement à une équipe si les décisions se prennent dans les couloirs et ne sont pas partagées d'une façon ou d'une autre avec eux (cette problématique rejoint celle, plus large, du travail à distance).

Par ailleurs, ces pratiques tentent d'instaurer de nouvelles normes de travail qui luttent contre l'attente courante et implicite de disponibilité totale de la part du salarié : limitation des déplacements, planification des réunions de façon à ne pas obliger les salariés à voyager le dimanche ou le vendredi très tard, remise en cause des durées de projet irréalistes et prise en compte des dates importantes pour les salariés comme les congés et les anniversaires (Ernst & Young).

Les politiques les plus ambitieuses incluent des efforts visant à promouvoir l'évaluation aux résultats plutôt qu'au temps passé (Marriott), à former les superviseurs aux enjeux de l'harmonisation pour les salariés et pour l'entreprise, et à intégrer l'harmonisation comme critère d'évaluation de leur propre performance. Le succès de ces efforts dépend notamment de la masse critique atteinte par les pratiques : chez Abbott, un laboratoire pharmaceutique, on précise que la moitié des 38000 salariés travaillent selon une forme "alternative".

Certaines entreprises prennent des initiatives qui vont encore plus loin, comme British Petroleum (BP), où salariés et managers passent des "contrats" clarifiant les frontières du travail dans le temps et l'espace (appels aux domiciles par exemple), de façon à respecter mutuellement le temps de l'autre (Poelmans & Beham, à paraître).

III.1.2. Des ressources relatives au hors-travail

L'autre grand volet des pratiques d'harmonisation se compose de ressources concernant quatre pôles majeurs de la vie hors-travail :

- La santé et le bien-être ;
- Les enfants et autres personnes à charge ;
- La vie quotidienne ;
- Et les projets personnels du salarié.

Ces ressources se matérialisent sous trois formes principales :

- Des infrastructures proposées dans les locaux de l'entreprise ou à proximité ;
- Des prestations financières ;
- Et de l'information et des conseils, dispensés par des services de l'entreprise, des prestataires externes, ou des réseaux auto-organisés de salariés. Il s'agit de documentation, de réunions sur des thèmes précis, de consultations avec des professionnels, et d'échange de conseils et de soutien entre salariés vivant les mêmes situations.

Ces ressources peuvent être analysées comme un encouragement aux processus d'enrichissement entre travail et hors-travail, par intégration des sphères et coordination dans la sphère du travail.

Avant de les présenter, il faut préciser que ces ressources sont toujours proposées sur la base du volontariat, et que dans la plupart des entreprises dont je cite les actions, l'accent est mis sur la responsabilité des salariés : si l'organisation fournit aide et outils, c'est aux salariés de se prendre en charge, individuellement ou collectivement. American Express l'exprime clairement : "notre programme est suffisamment flexible pour que nos salariés choisissent à la carte ce qui leur convient le mieux".

Santé et bien-être

En termes d'infrastructures, il s'agit des infirmeries accessibles sur le site de l'entreprise, qui réalisent des vaccinations, des bilans de santé, des examens tels que des dépistages de cancer. A titre d'exemple, on peut citer les "cliniques" de Goldman Sachs à Londres et à New York, qui totalisent plus de 46 000 visites par an, dont plus de 8 000 en prévention.

Il s'agit aussi des salles de sport et des parcours extérieurs sur le site de l'entreprise, par exemple le *Stay Fit Program* de Microsoft, ou les *Corporate Wellness programs* de Texas Instruments. Les professionnels de santé qui coordonnent ces actions veillent souvent à ce que le restaurant d'entreprise, s'il y en a un, propose des menus sains, comme le *Happy Heart menu* chez Abbott.

Le plus intéressant est sans doute le grand éventail d'informations et de conseils dispensés sous la forme de conférences et de déjeuners *Lunch & Learn*, de livres, CD audio, dépliants, pages intranet, sur un ensemble de sujets comme :

- Le style de vie (sommeil, alimentation) ;
- Les addictions (alcool, tabac) ;
- La prévention (cholestérol, tension artérielle, cancer, VIH,...) ;
- Et la sexualité (contraception, infertilité, grossesse), etc.

On peut mentionner par exemple les consultations gratuites avec des diététiciens sur le site de Goldman Sachs, les sessions "arrêter de fumer", "perdre du poids", "manger équilibré", "réduire son stress" de l'hôpital Baptist Health South Florida, et les réunions d'information et de discussion, comme les *Brown Bag Presentations* et *Monthly Lifestyle Events* de Procter & Gamble, ou la *24-Hour Health Line* de Microsoft.

Il existe également des réseaux de salariés auto-organisés autour des questions de santé, comme le *Breast Cancer Survivor Network*, les survivantes du cancer du sein. On voit que ce sont des sujets très personnels et même intimes qui rassemblent ici les membres d'une même entreprise.

Enfants et autres personnes à charge

En termes d'infrastructures, l'employeur peut proposer des chambres d'allaitement pour permettre aux mères d'exprimer et de conserver leur lait jusqu'au soir. Ces chambres sont inscrites dans le Code du travail français, bien que peu d'employeurs en aient conscience car elles sont rarement requises en France. Elles sont en revanche très courantes aux Etats-Unis dans les grandes entreprises, car l'allaitement est considéré comme un enjeu majeur de santé pour les enfants et les mères.

Goldman Sachs les appelle *Nursing Mother Rooms*, et chez Texas Instruments, il y a des *New Mothers Rooms* sur tous les sites, et elles sont équipées pour travailler.

Concernant les enfants en bas âge, l'employeur peut proposer une crèche d'entreprise, permanente ou de dépannage, ou des places réservées dans une crèche inter-entreprises ou une crèche du voisinage. Pour les enfants scolarisés, il s'agit de programmes "après-école" organisés depuis le site, et de places réservées dans des centres aérés ou des colonies de vacances. Les noms de ces programmes évoquent leur esprit positif quant à l'enrichissement entre les sphères : *The Happy Project* (Goldman Sachs, crèche de dépannage, 28 000 visites en dix ans), *Imagination Station* (Aflac, crèche permanente, 540 enfants), *Second Generation* (Genentech, crèche permanente), et *School's Out* (Microsoft), *Summer Science Camp* (Eli Lilly).

Ces infrastructures sont très appréciées car elles donnent accès à des programmes de qualité, parfois subventionnés, et aussi parce qu'elles évitent aux parents un certain nombre d'angoisses quotidiennes comme le fait d'être en retard à la crèche lorsque l'on est pris dans les embouteillages, ou le "syndrome de 15 heures", c'est-à-dire les inquiétudes quand l'enfant rentre seul à la maison après l'école. Autour de 15 heures en effet, lorsque l'école se termine, il a été observé que ces parents se déconcentrent jusqu'à ce qu'ils aient pu appeler chez eux et se rassurer (Friedman & Galinsky, 1992). Chez Hallmark, comme beaucoup de salariés n'ont pas accès à un téléphone, un numéro spécial a été mis en place : les enfants appellent ce numéro quand ils sont bien rentrés, et les parents sont prévenus dans le cas contraire (ibid.). Ce problème est loin d'être anecdotique aux Etats-Unis : on estime à près de sept millions le nombre de ces "*latchkey children*" (jeunes enfants qui rentrent avec leur clef autour du cou) (ibid.).

Au plan financier, l'employeur peut participer aux frais d'adoption (on adopte bien plus couramment et aisément aux Etats-Unis qu'en Europe, mais c'est onéreux : Microsoft contribue à hauteur de 5000\$ par enfant adopté), et aux frais de garde puis de scolarité des enfants. Procter & Gamble propose ainsi 125 bourses par an.

Le moins connu est sans doute, là encore, le volant d'informations et de conseils prodigués au sujet des enfants et de la vie familiale en général :

-
- Cours de préparation à l'accouchement sur le site de l'entreprise, par exemple la formation *StartSmarts* chez Texas Instruments et le *Prenatal program* chez Abbott ;
 - Consultations téléphoniques ou sur site au sujet de l'allaitement, ou même cours sur le site de l'entreprise (chez Cisco par exemple) ;
 - Services gratuits d'orientation (connus sous le noms de R&R, pour *Resource & Referral*) sur les démarches d'adoption, le choix d'un mode de garde pour un enfant, le choix d'une école ou d'une université, le choix d'une infrastructure de soins aux personnes âgées ou dépendantes, etc. Ainsi le R&R d'American Express pour les enfants scolarisés se nomme *SchoolSmarts* ;
 - Soutien psychologique gratuit au téléphone ou sur rendez-vous, en matière de vie de couple et de séparation, de développement des enfants, de difficultés scolaires et de problèmes de drogue, de fin de vie et de deuil, etc. Il faut noter que ce soutien est aussi disponible pour des questions émanant du travail et débordant sur le hors-travail, comme la gestion du stress et le harcèlement.

Ces sujets familiaux font aussi l'objet de séminaires très ciblés, par exemple ceux dédiés aux pères chez Texas Instruments : *Daddy Stress*, *Daddy Success*, et *How Fathers Can Balance Work & Family*.

La famille fait également fleurir des réseaux de salariés auto-organisés, comme le réseau des parents, *Parents Network*, qui compte mille salariés chez Texas Instruments, et a des ramifications pour les jeunes femmes qui viennent d'avoir un premier bébé (*New Mothers Network*), les parents d'enfants handicapés (*Disabled Kids Network*), ou les parents de jumeaux et triplés (*Twin/Multiple Network*).

Ces réseaux sont tout à fait similaires à ceux que l'on trouve sur Internet, au sens où il s'agit d'échanger des astuces, des expériences vécues, du soutien. Leur particularité tient au fait que tout ceci, qui a un caractère éminemment affectif et personnel, se partage dans le cadre de l'entreprise.

Vie quotidienne

Avec les crèches, c'est l'ensemble de ressources relatif à la vie quotidienne qui a été le plus médiatisé : au plan des infrastructures, ce sont des services de proximité, tels que restauration sur place et à emporter, banque, petit magasin d'alimentation, pressing, garage, coiffeur, etc. Une "conciergerie" peut également, sur le modèle des concierges d'immeubles, s'occuper de réservation de restaurants, spectacles, voyages, fleurs, et services divers. Je ne les détaille pas car elles sont très connues.

Dans les cas extrêmes, lorsque le site de l'entreprise est à l'écart des villes et des commerces, l'entreprise devient une ville elle-même, comme au temps du paternalisme (Useem & Harrington, 2000). L'idée est de fournir les services les plus utiles sur place, pour éviter que les salariés ne s'absentent à l'heure du déjeuner ou ne partent plus tôt le soir, dans des conditions souvent pénibles pour eux (peu de temps le midi, risque d'être pris dans les embouteillages, etc.). Le lieu de travail propose ce qu'on allait chercher à l'extérieur et maximise la disponibilité des salariés. De même, un des objectifs de la conciergerie est d'éviter que les salariés ne passent beaucoup de temps à chercher une location de vacances, des billets d'avion, un déménageur, etc.

Ces services sont aussi destinés à diminuer le temps passé aux tâches ménagères : les *Take-home dinners* de Genentech permettent d'arriver le soir avec le repas prêt pour la famille, le code vestimentaire allégé vise à réduire le temps passé à nettoyer et repasser sa garde-robe : par exemple le *No-Stress Dress Code* (Eli Lilly) et le *Year-round casual dress* (American Express).

Les pratiques d'harmonisation concernant la vie quotidienne englobent également de l'information et des conseils, notamment en termes d'assistance juridique et fiscale, et de formations gratuites à la planification financière pour les études supérieures des enfants ou la retraite. Ainsi les collaborateurs d'Ernst & Young peuvent-ils appeler *EY Assist* pour toutes ces questions, et Marriott a mis en place une *Associate Resource Line* avec des travailleurs sociaux qui répondent en 150 langues.

Ces informations sont notamment très importantes pour les salariés issus des minorités ethniques, qui maîtrisent parfois mal l'anglais et les démarches administratives locales.

Des réseaux de salariés se constituent autour des intérêts hors-travail, comme les amateurs de vins, les motards, les fumeurs de cigare, etc., ou encore autour des nationalités pour les expatriés. Chez Microsoft, on appelle ces réseaux des "alias", du nom technique des listes de diffusion électronique, et ils jouent un rôle très important dans la diffusion des informations au sein de l'entreprise.

Enfin, des journées portes ouvertes pour la famille peuvent être proposées, comme le programme *Take-a-Child to Work* (Timberland) ou le *Bring Your Daughters and Sons to Work Day*

(Genentech), ainsi que des événements festifs tels que fêtes de Noël et galas, auxquels les familles sont conviées.

Projets personnels du salarié

Il s'agit principalement de prestations financières, notamment une participation aux frais de formation tout au long de la vie et de reconversion, des prêts au logement, etc. C'est là une aide très appréciée des salariés, car les montants n'en sont pas négligeables : 100% des frais jusqu'à 10 000\$ par an chez Genentech par exemple. Tout en étant un complément de rémunération, ces aides permettent à l'entreprise de montrer qu'elle accompagne le salarié dans sa vie familiale et personnelle.

Plus récemment, se sont développés les encouragements au volontariat : les employeurs peuvent accorder un crédit de temps rémunéré et/ou un financement pour des projets associatifs dans lesquels le salarié est impliqué. Ainsi, le *Pro Bono program* du cabinet d'avocat Arnold & Porter permet à chaque collaborateur de dispenser gratuitement jusqu'à 15% de son temps de travail à des associations de son choix. Cisco encourage le volontariat sur le temps de travail. Beaucoup d'employeurs abondent aux donations des employés.

On voit bien l'intérêt de ces pratiques : pour l'employeur, il s'agit de signaler aux salariés un intérêt vis-à-vis de leurs engagements hors-travail, pour stimuler leur motivation et les encourager à transférer les compétences différentes qu'ils acquièrent en travaillant bénévolement. L'enjeu est aussi, naturellement, de marquer des points en termes d'image et de responsabilité sociale des entreprises.

Figure 4 : Quatre pôles de ressources relatives au hors-travail

Infrastructures	- Infirmières (bilans, vaccinations, dépistages) - Salles de sport, parcours extérieurs	- Chambres d'allaitement - Crèches, places réservées - Programmes après-école	- Services sur site : restauration, banque, magasin, pressing, garage, coiffeur, etc. - Conciergerie sur site / tel / internet	
Prestations financières		- Adoption, garde, scolarité		- Projets associatifs (crédit de temps, financement) - Formation personnelle - Prêt logement, etc.
Information & conseils	- Conférences avec intervenants ext. - Prévention : livres, CDs, magazines, dépliants, intranet - Réseaux de salariés	-Préparation accouch. & allaitement - Orientation modes garde, maisons retraite - Soutien psychologique : vie de couple, éducation des enfants, fin de vie - Réseaux de salariés	- Assistance juridique et fiscale, planification financière - Journées portes ouvertes famille, fêtes de Noël, galas - Réseaux de salariés	- Réseaux de salariés autour des intérêts hors-travail
	Santé & bien-être	Enfants & personnes à charge	Vie quotidienne	Projets personnels

III.2. Périmètre des pratiques étudiées dans cette thèse

La définition académique usuelle des pratiques d'harmonisation, que j'adopte ici, est relativement étroite ; elle n'inclut pas les conditions d'emploi, comme la nature plus ou moins précaire du contrat et le niveau de rémunération. Certains syndicats adoptent cette définition très large des pratiques d'harmonisation (Dones & Firestein, 2002) : elle a pour eux le double avantage d'intégrer des éléments en effet essentiels, notamment pour les classes défavorisées, et de leur permettre d'expliquer qu'ils sont actifs depuis longtemps sur la question de l'harmonisation ! S'il est certain que la rémunération et la stabilité de l'emploi entrent en ligne de compte pour l'harmonisation travail – hors-travail (Queneau, 2003), la définition restreinte des pratiques a le mérite d'inciter à cibler les recherches.

De plus, comme Osterman (1995) l'a très bien dit, les pratiques d'harmonisation travail - hors-travail sont distinctes de ce que l'on appelle en anglais les *benefits*, c'est-à-dire les congés payés et prestations sociales correspondant aux cotisations salariales et patronales : couverture santé,

cotisations ouvrant droit à la retraite, indemnisation des congés maladie et de l'invalidité. Elles incluent en revanche les congés exceptionnels liés à la sphère du hors-travail, comme on l'a vu plus haut.

Enfin, il faut insister sur le fait que ces pratiques ne sont pas réservées aux cadres : la flexibilité du travail se décline différemment en usine, en centre d'appel, dans le réseau commercial et au siège, mais dans chaque environnement des pratiques innovantes peuvent être repérées. Certes, les ressources mises à disposition des salariés visent essentiellement à attirer et fidéliser les cadres, mais on observe que toutes les catégories de populations utilisent les programmes d'assistance et les services mis à disposition.

IV. AU PLAN CONCEPTUEL, LES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL SONT UNE REPOSE ORGANISATIONNELLE AU HORS-TRAVAIL

Comment comprendre ces pratiques ? Suffit-il de dire, comme on le fait souvent, qu'il s'agit des "nouveaux habits de l'empereur" du paternalisme ?

Je m'attache ici à montrer qu'au-delà du débat sur les similarités et les différences entre paternalisme et pratiques d'harmonisation, ces dernières peuvent se lire comme une réponse organisationnelle au hors-travail de la vie des salariés.

IV.1. Les pratiques d'harmonisation sont, comme le paternalisme, un mode d'incorporation de la famille et de substitution à la famille

IV.1.1. Trois modes historiques de réponse à la famille

Dans le premier chapitre de *Work and Family in the US: a critical review and agenda for research and policy*, Kanter s'intéresse à la façon dont les organisations telles que les armées, les églises, les sectes et les entreprises canalisent la loyauté de leurs membres (1977a). Elle considère que la famille est pour ces organisations un pôle de loyauté concurrente, qu'il s'agit de neutraliser ou de maîtriser. En effet, les tentatives d'action sur le comportement des membres d'une organisation, qui sont l'essence même de la gestion des ressources humaines, sont limitées par le fait qu'ils appartiennent aussi à des familles.

L'armée ou l'église catholique ont leurs modalités propres de contrôle de la famille, comme le célibat des prêtres ou les bases militaires. De même les "communes", ces communautés utopiques que Kanter a beaucoup étudiées, sont nombreuses à interdire les relations d'amitié ou d'amour trop exclusives (Kanter, 1972). Pour Kanter, l'entreprise, elle aussi, a développé trois modes de gestion de la famille³⁰, non mutuellement exclusifs :

- L'incorporation de la famille pour qu'elle serve les objectifs et intérêts de l'organisation ;
- La relégation de la famille en dehors du périmètre du travail ;
- Et la substitution à la famille, ou encore son absorption.

³⁰ Dans le texte de 1977a, Kanter distingue en fait deux modes de gestion de la famille, l'incorporation et l'exclusion, et subdivise l'exclusion en relégation et substitution. A la lumière des lectures postérieures proposées par Hall et Richter (1988), et Kirchmeyer (1995), j'ai préféré présenter directement ces trois modes.

Si les premières organisations industrielles "incorporent" les familles pour faciliter le recrutement, la formation et la discipline, les influences des systèmes familiaux sont ensuite démantelées au profit d'un management moderne. En raison de la modernisation du management et de la standardisation du travail, les entreprises adoptent deux modes de gestion de la famille qui tendent au contraire à l'exclure : celui de la "relégation" qui semble ignorer la vie hors-travail de l'individu et ses possibles effets sur son travail (le mythe de la séparation), et celui de la "substitution", dans lequel l'entreprise fournit des services qui relèvent habituellement de la famille et de la communauté, dans une approche que Kanter qualifie de paternaliste³¹.

IV.1.2. Le paternalisme incorpore la famille et s'y substitue

Cette analyse permet une nouvelle lecture du paternalisme, dans les pays qui nous intéressent.

Le paternalisme incorpore la famille

L'incorporation de la famille est manifeste dans l'utilisation qui en est faite pour recruter la main-d'œuvre : aux débuts de l'industrialisation, ce sont des familles entières que l'on recrute. Le travail est encore artisanal et les unités de production de petite taille ; les usines se développent en partie grâce à l'immigration de familles rurales appauvries : des Irlandais au Royaume-Uni (Thompson, 1963), des Italiens, des Polonais, des Slovaques en France (Noiriel, 1988), des immigrés venus de toute l'Europe et aussi des Québécois, aux Etats-Unis (Hareven, 1982).

La famille exerce alors un certain contrôle sur l'offre de main d'œuvre, et joue un rôle clef dans la formation, la socialisation professionnelle des travailleurs, et le maintien de la discipline. Un tisserand anglais au début du XIXème, par exemple, recrute couramment les membres de sa famille, et les paie souvent sur son propre salaire. C'est lui qui forme ses enfants à partir de huit ou neuf ans, et assure le bon déroulement du travail (Kanter, 1977a). Les recrutements familiaux permettent de contrôler le comportement des nouveaux venus au travail, et notamment de limiter le militantisme, car les nouveaux embauchés évitent de mettre leurs proches en difficulté. Les liens ethniques persistent, parmi les ouvriers immigrés, après la professionnalisation de la fonction "Personnel". Ainsi chez Amoskeag, qui crée en 1910 un bureau de l'emploi pour enregistrer les mouvements du personnel dans des fiches individuelles, les travailleurs s'adressent directement à leur contremaître pour faire embaucher leurs proches (Hareven, 1982).

³¹ Ses mots exacts sont : "to swallow up the family in paternalistic company town and welfare programs" (Kanter 1977a, p.17).

L'incorporation de la famille se lit également, au plan symbolique cette fois, dans l'usage fait des valeurs familiales. La famille incarne les valeurs d'harmonie, de sécurité, d'autorité et de stabilité, également désirables pour l'entreprise (Zahavi, 1983). Les patrons convient les travailleurs aux fêtes qu'ils donnent lors des événements marquants de leur propre famille, tels que les baptêmes, les mariages, les noces d'argent ou d'or : ces journées sont souvent chômées et payées, même s'il n'est pas rare que les ouvriers fassent des "cadeaux" aux patrons (Ballet & de Bry, 2001). L'incorporation de la famille est ici très directe : l'usine est une grande famille, le patron et les ouvriers appartiennent à la même famille. Les journaux d'entreprise comme la *Endicott Johnson Workers' Review*, le *Amoskeag Bulletin*, ou en France *Notre usine* chez Usinor-Rehon mêlent ainsi informations professionnelles et rhétorique familiale. Marcel Donati, ouvrier-lamineur d'Usinor militant CGT, détaille le contenu de *Notre usine* :

"Ce journal on y mettait la production, le tonnage sorti, les nouvelles installations mises en route, on y mettait les travailleurs anciens décédés, les membres de leurs familles décédés, les naissances, les mariages, on y mettait la liste des médaillés, les photos, les accolades avec la direction. Tout cela et les recettes de confiture, de nettoyage, les résultats des concours de jardinage, les nouvelles de nos soldats et la photo surprise. Car tous les mois un photographe venait et photographiait un ouvrier à la tâche. Il fallait que l'ouvrier se reconnaisse, aille au bureau du contentieux pour toucher une prime. C'est passionnant. Dans le journal il y avait aussi les commissions des CE avec tout leur fonctionnement, leur adresse, les photos des mômes en colonie de vacances, au jardin d'enfants. Un beau petit journal." (Debouzy 1988b, p.41)

Le paternalisme se substitue à la famille

La substitution à la famille est patente dans le paternalisme matériel (de Bry, 1980), qui prend en charge des fonctions normalement dévolues à la famille, telles que le logement, la nourriture, les soins médicaux et la prévoyance, ou la garde des enfants.

Le paternalisme moral, quant à lui, prend en charge l'éducation des enfants, car l'école primaire n'est gratuite et obligatoire en France qu'après les lois scolaires de Jules Ferry de 1881 et 1882³², et encore les horaires ne sont-ils guère compatibles avec ceux de l'usine (Ballet & de Bry, 2001). Usinor, par exemple, crée une école d'apprentissage pour les garçons, et une école ménagère tenue par les religieuses pour les filles (Debouzy, 1988b). L'éducation des adultes n'est pas négligée : les patrons s'assurent que la "bonne presse" est disponible, que des récréations convenables divertissent les ouvriers et les dissuadent d'aller aux cabarets là où ils existent encore (Ballet & de Bry, 2001).

³² Gratuité de l'enseignement primaire (16 juin 1881), extension aux jeunes filles du bénéfice de l'enseignement secondaire d'État (21 décembre 1881), obligation et laïcité de l'enseignement (28 mars 1882).

Le contrôle de la vie morale peut aller, bien que cela soit rare, jusqu'à des inspections au domicile des travailleurs, comme chez Ford (Lallement, 2003) ou dans certaines usines textiles du Sud des Etats-Unis (Kanter, 1977a). L'idée est bien celle de la substitution à la famille :

"L'entreprise devint un partenaire pour les besoins familiaux de base tels que les soins médicaux, l'assistance, le divertissement, et le logement." (Zahavi, 1983, p.607).

"Les fondateurs de l'industrie justifiaient le rôle de l'usine comme le prolongement de l'œuvre de la famille dans un ensemble social plus large. Si l'usine était une famille de procuration, sa hiérarchie était modelée sur l'organisation de la famille." (Hareven, 1982, p.55).

IV.1.3. Les pratiques d'harmonisation, elles aussi, incorporent la famille et s'y substituent

Le parallèle entre le paternalisme et les pratiques d'harmonisation est tentant parce que ces dernières, elles aussi, incorporent la famille et s'y substituent.

L'incorporation est manifeste au plan de la rhétorique : l'entreprise est une famille, un endroit chaleureux où l'on tisse des relations d'amitié et où l'on se sent en confiance. Chez Marriott, on décrit "l'ambiance comme à la maison " et le caractère "bienveillant" du lieu de travail. Dans la grande compagnie d'assurance Aflac, le journal interne se nomme "Notre album de famille".

L'incorporation se traduit également au plan matériel, dans trois domaines au moins : le télétravail, l'enfance, et les événements festifs. L'incorporation liée au télétravail est patente : le travail pénètre dans le lieu de vie familial et potentiellement dans le temps familial. L'incorporation liée à l'enfance, elle, est visible dans les crèches, les camps d'été organisés près du site, et les salles d'allaitement. Les conjoints et parfois les enfants sont conviés aux fêtes et rituels annuels de l'entreprise : arbres de Noël, journées portes ouvertes, galas d'entreprise, séminaires d'intégration avec conjoint, ou cérémonies de remises de médaille en présence des proches.

Du côté de la substitution, il est certain que les mesures d'accompagnement des salariés visent à offrir des services d'ordre personnel voire intime, qui pourraient être attendus de la part des proches : ainsi Bailyn (1993) note que les programmes d'assistance ont été originellement créés pour répondre aux problèmes d'alcoolisme et de drogue des salariés, et qu'ils prennent en charge une écoute et des conseils qui n'étaient pas assez prodigués par leur entourage. De même pour les séminaires et les ressources proposées sur la santé, l'éducation des enfants, la vie conjugale, la conciliation travail - famille. Le soutien que l'on pourrait attendre de la famille, on le trouve

également dans des réseaux de salariés qui se constituent autour de la parentalité, des loisirs ou des arrangements de travail flexible.

Les crèches sur site et les partenariats avec des crèches extérieures évitent à la famille de garder elle-même l'enfant, ou de trouver une solution de garde. Certaines prestations financières peuvent également être lues comme une forme de substitution à la famille : participation aux frais de garde et de scolarité des enfants, aux frais de déménagement, de reprise d'études, etc. Certes, ces prestations émanent surtout d'une considération prosaïque, puisqu'elles sont exonérées de charges sociales et d'impôt, comme les tickets-restaurants ou les chèques-vacances en France. Cela dit, on est frappé par le caractère direct de la substitution opérée par certaines pratiques : ainsi l'entreprise paie les frais de garde lorsqu'un salarié travaille le soir ou prolonge un déplacement, et elle peut même envoyer à domicile une personne recrutée par le programme d'assistance. De même, les cafétérias qui proposent des repas complets à emporter, que la maisonnée consommera en lieu et place du repas préparé au domicile.

IV.1.4. Mais les pratiques d'harmonisation ne sont pas assimilables au paternalisme

A prime abord, on peut penser que les pratiques d'harmonisation travail hors-travail sont un retour au paternalisme : les crèches d'entreprise renvoient aux salles d'asile, les galas d'entreprise aux pique-niques ouvriers, les séminaires de formation aux cours du dimanche, etc. Mais il ne faut pas se laisser aveugler par l'excessive médiatisation de ces pratiques-là : la flexibilité du travail dans le temps et l'espace est bien plus importante pour les salariés, car elle tente de modifier en profondeur l'organisation même du travail et ses normes, plutôt que de simplement pallier les difficultés générées par l'organisation du travail. Ainsi Staines et Pleck observent dès 1983 que l'autonomie dans la gestion de l'emploi du temps est la source la plus efficace de réduction du conflit travail – hors-travail. Or la flexibilité du travail ne trouve aucun écho dans les pratiques paternalistes.

Certes, paternalisme et pratiques d'harmonisation ont des objectifs communs, comme la fidélisation de la main-d'œuvre ou la préservation de la liberté d'action de l'entreprise vis-à-vis de l'Etat et des syndicats. Mais ce sont là des objectifs partagés par nombre de pratiques de gestion des ressources humaines, et cela ne suffit pas à taxer les pratiques d'harmonisation de paternalisme.

Un certain nombre de raisons liées au contexte contemporain éloignent les pratiques d'harmonisation du paternalisme :

-
- Il ne s'agit plus d'échanger soumission contre protection : d'une part l'Etat-providence atténue la dépendance du salarié vis-à-vis de son employeur, d'autre part l'employeur ne garantit plus sa protection ; il développe plutôt un discours sur l'employabilité des salariés. Un des objectifs principaux du paternalisme au XIX^{ème} était de fixer durablement la main-d'œuvre. Les nouvelles usines pouvaient recenser jusqu'à 100% de rotation les mauvaises années, et l'absentéisme du "lundi saint" a longtemps perduré chez la première génération employée dans les usines (Stearns, 1993). Logements, jardins ouvriers, caisses de secours mutuel et de retraite étaient des investissements destinés à fidéliser la main-d'œuvre. Bien que le paternalisme ait évolué au XX^{ème} siècle, opérant une segmentation de la main-d'œuvre et ciblant plus particulièrement les ouvriers qualifiés et non-immigrés (Noiriel, 1988 pour la France, Hareven, 1982 pour les Etats-Unis), cette vision de long terme ne paraît guère compatible avec l'horizon actuel de gestion. Certes, on a vu qu'un des moteurs des premières initiatives d'harmonisation aux Etats-Unis dans les années 1980 est l'anticipation par les employeurs d'un manque de main-d'œuvre qualifiée. Mais les entreprises ont aujourd'hui un besoin de flexibilité peu conciliable avec l'accompagnement des salariés tout au long de leur vie. On peut arguer qu'une forme de protection par l'employeur est présente dans les "contrats psychologiques" (Rousseau, 1995)³³, mais elle est beaucoup moins prégnante que la protection explicite du maître de forge vis-à-vis de ses ouvriers.
 - Les salariés sont aujourd'hui considérés comme des citoyens libres, éduqués, compétents. Certes, l'infantilisation est toujours présente et la morale se lit encore en filigrane : aux préceptes religieux et aux injonctions de sobriété répond aujourd'hui l'attention portée aux régimes alimentaires des salariés, à leur pratique sportive, à leur sommeil et à leurs éventuelles addictions (Guzzo & al., 1992). Mais alors que la préoccupation morale chrétienne et le sens du devoir étaient très forts pour les patrons paternalistes, la rhétorique anglo-saxonne des pratiques d'harmonisation contemporaines est laïque et prosaïque : il s'agit explicitement de performance économique et de gestion des risques juridiques. C'est justement lorsque les dirigeants s'intéressent à la question de l'articulation travail – hors-travail, sans formaliser de pratiques et sans les mettre en œuvre à grand échelon, que l'on peut évoquer une parenté avec le paternalisme : par exemple, c'est bien une optique morale qui conduit les réseaux de dirigeants chrétiens comme le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), en France, à être sensibles à la question de "l'équilibre"³⁴.

³³ Au-delà du contrat formel qui lie le salarié et l'employeur, il se noue dans les premiers temps de la relation un "contrat psychologique", qui comprend les perceptions que le salarié forme des obligations mutuelles entre lui et son employeur. Ce concept sera présenté plus en détail dans la suite de la thèse.

³⁴ Voir par exemple la "prise de position" de Sylvain Breuzard, président national du CJD 2002-2004, sur le temps de travail : <http://www.cjd.net/Default.aspx?tabid=102>

- L'idéal démocratique impose la non-discrimination entre salariés, alors que les avantages matériels du paternalisme étaient dispensés au bon vouloir du patron, sous condition de moralité : être marié, envoyer ses enfants à l'école, ne pas fréquenter le cabaret – chez Usinor, le patron faisait repeindre une pièce du logement lors du baptême d'un enfant, ou de sa communion (Debouzy, 1988b). Ce modèle n'est pas celui des pratiques d'harmonisation, dans un contexte juridique qui impose la non-discrimination. Si des discriminations de fait persistent, car un superviseur peut accorder, ou non, un emploi du temps flexible, elles n'ont rien de comparable avec l'arbitraire du patron et des contremaîtres, qu'on tentait alors de se concilier par des menus cadeaux, voire même des enveloppes (Hareven, 1982). Certes, des conditions de moralité persistent pour les cadres supérieurs et dirigeants, qui sont dans certains contextes organisationnels précis recrutés en fonction d'une appartenance religieuse spécifique, comme le protestantisme chez PSA par exemple³⁵. Mais ces formes de sélection s'inscrivent dans le fonctionnement global de l'organisation : elles ne sont pas directement liées aux pratiques d'harmonisation.
- Le modèle familial typique auquel s'adresse le paternalisme de la fin du XIX^{ème}, et sur lequel il est modelé, est la famille ouvrière conjugale : au triptyque père-mère-enfants répond l'agencement patron-usine-ouvriers. Or les modèles familiaux contemporains sont plus diversifiés, et de ce fait moins lisibles, moins transposables dans une logique organisationnelle (Barrère-Maurisson, 1987).
- Les pratiques d'harmonisation s'appuient pour une bonne part sur du collectif (réseaux de salariés, clubs de soutien, séminaires de formation, autodétermination des plannings), alors que les patrons paternalistes l'évitaient et privilégiaient la relation directe patron-ouvrier ; de même, les entreprises américaines sous-traitent largement leurs services alors que les patrons paternalistes contrôlaient leurs œuvres en interne.

En conclusion, bien que les pratiques d'harmonisation mobilisent, comme le paternalisme, une gestion de la famille sur le mode de l'incorporation et de la substitution, et bien que le paternalisme soit toujours présent au XXI^{ème} siècle, on ne peut pas assimiler les pratiques d'harmonisation à une reviviscence du paternalisme³⁶.

Comme le rappelle Barrère-Maurisson :

³⁵ Cette remarque émane d'une discussion avec Françoise de Bry, que je remercie, entre autres, pour sa discussion patiente de mes arguments.

³⁶ Le lecteur intéressé par une discussion sur leur adéquation avec le modèle de la "capacitation" (traduction québécoise du concept d'"*empowerment*") pourra se référer à la communication à l'AGRH précédemment citée.

"Le paternalisme n'est qu'une forme spécifiée (historiquement et/ou localement) de la gestion de la main-d'œuvre, laquelle comprend indissolublement une gestion du travail et une gestion de la famille." (Barrère-Maurisson, 1987, p. 47).

IV.2. Les pratiques d'harmonisation, une réponse organisationnelle au hors-travail

Trois types de réponse organisationnelle au hors-travail

En prolongement des modes de gestion de la famille proposées par Kanter, deux autres recherches permettent de proposer une conceptualisation éclairante des pratiques d'harmonisation comme étant une forme de réponse organisationnelle au hors-travail des salariés³⁷. Il s'agit des travaux de Hall et Richter (1988) d'une part, et de Kirchmeyer d'autre part (1995).

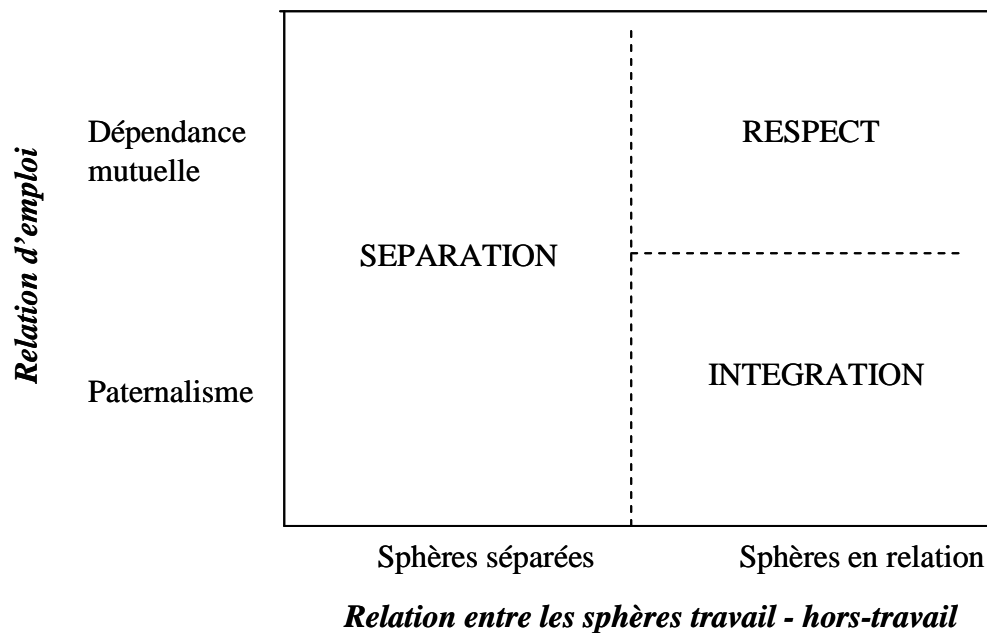
Hall et Richter (1988) prolongent la conceptualisation de Kanter : d'une part, ils distinguent les pratiques mises en oeuvre par les employeurs en deux pôles, celles tendant vers la "séparation" (relégation pour Kanter), et celles tendant vers l'"intégration" (incorporation et substitution, pour Kanter). D'autre part, ils recommandent aux employeurs de se contenter d'offrir aux salariés la flexibilité dont ils ont besoin pour veiller eux-mêmes à leurs besoins, de façon à maintenir une frontière entre travail et hors-travail. C'est cette troisième perspective que Kirchmeyer a baptisé "respect".

Kirchmeyer définit ainsi trois types de réponses organisationnelles au hors-travail : la séparation, l'intégration, et le respect. Les pratiques d'harmonisation sont pour elles une réponse de l'organisation au hors-travail des salariés, qui s'inscrit sur le mode de l'intégration et/ou du respect.

Ces trois types sont illustrés par la figure suivante.

³⁷ Cette section est en partie reprise d'une communication présentée à la journée d'étude du LISE-CNRS sur "Les politiques de l'intime", le 11 mai 2006.

Figure 5 : Typologie des réponses organisationnelles au hors-travail, d'après Kirchmeyer (1995)



La "séparation" entre les sphères est le mode de réponse des organisations qui considèrent que le hors-travail relève de la sphère privée et ne les concerne pas. C'est la perspective du "mythe de la séparation" dénoncé par Kanter (1977a). Dans cette optique-là, aucune politique formelle d'harmonisation n'est mise en œuvre. L'organisation du travail (horaires, lieux) et des carrières (mobilités, ...) se caractérise par une forte rigidité.

Les deux autres modes de réponse reconnaissent au contraire que les sphères sont en relation et s'interpénètrent.

L'"intégration" est une réponse à tendance paternaliste, pour reprendre les termes de Kirchmeyer, dans laquelle l'employeur prend en charge l'articulation travail – hors-travail des salariés, et assume la responsabilité de l'harmonisation travail – hors-travail. La relation d'emploi est inégale, l'employeur se positionne comme dominant et protecteur. Cette réponse englobe des pratiques telles que l'assistance juridique et fiscale, le conseil sur des questions personnelles (divorce, drogue...), le sport, les services de proximité, et les crèches.

A la différence de l'intégration, le "respect" se caractérise par la reconnaissance d'un certain degré de dépendance mutuelle entre salarié et employeur (c'est une position qui a été critiquée comme irréaliste par Kossek & Block, 1993). La réponse relevant du respect se reflète dans l'organisation du travail flexible, la souplesse des congés pour raison personnelle et les politiques dites

d' "hygiène" sur les heures de réunion. Barel et Frémeaux (2005) indiquent que le respect est surtout mis en oeuvre par le manager : fixation d'objectifs réalistes, réduction de l'incertitude organisationnelle, tolérance vis-à-vis des communications personnelles, etc.

La ligne de partage entre intégration et respect recoupe ainsi la distinction opérée par Bailyn (1993) et Lewis (1997) entre les deux principaux volets des pratiques d'harmonisation : globalement, les arrangements de travail flexible relèvent plutôt du respect, et les ressources mises à la disposition du salarié, de l'intégration.

Cela dit, les trois types de réponse sont des idéaux-types, au sens de Weber : ils peuvent en fait coexister simultanément au sein d'une même organisation. Ainsi, beaucoup d'organisations proposent à la fois du travail flexible (respect) et de l'assistance psychologique (intégration).

Il arrive aussi que des politiques formelles relevant de l'intégration ou du respect rencontrent une culture organisationnelle qui tient toujours de la séparation. Ou, réciproquement, que des superviseurs se montrent arrangeants, alors que l'entreprise ne dispose d'aucune politique formelle d'harmonisation.

De plus, une même pratique peut dans certains contextes relever de l'intégration, et dans d'autres du respect : la gestion d'une crèche d'entreprise, par exemple, s'assimile à une prise en charge paternaliste si les salariés ressentent une pression pour y placer leurs enfants (sous-effectif) ou qu'un doute plane sur les attributions de place (sureffectif) ; elle tient du respect si l'entreprise donne le choix aux salariés, en subventionnant aussi des modes de garde externes.

Les employeurs gèrent-ils le hors-travail ?

Peut-on alors parler de gestion, par les employeurs, du hors-travail de la vie de leurs salariés ?

La réponse qui consiste à ignorer le hors-travail en adhérant au mythe de la séparation des sphères tient plutôt de la non-gestion. On peut considérer que les deux autres réponses sont des modes de gestion du hors-travail : l'intégration correspond à une gestion du hors-travail de la vie des salariés par l'employeur, tandis que le respect vise à fournir aux salariés les outils et le soutien leur permettant de mieux articuler vie de travail et vie de hors-travail.

Dans les deux cas, le hors-travail est intégré dans le périmètre de la gestion des ressources humaines ou, plutôt, de la "gestion des personnes" (Thévenet, 2004b), considérées dans leur globalité.

RESUME DU PREMIER CHAPITRE

Résumé du premier chapitre

Ce premier chapitre a présenté les pratiques actuellement mises en oeuvre par les entreprises, et a précisé le périmètre des pratiques étudiées dans cette thèse : la flexibilité temporelle et spatiale du travail (horaires flexibles, télétravail, partages de poste, carrière flexible, etc.), d'une part, et, d'autre part, un ensemble de ressources mises à la disposition des salariés (assistance, informations, formations et prestations liées à la santé, aux personnes à charge, à la vie quotidienne et aux projets personnels). Conformément à la définition académique usuelle des pratiques d'harmonisation, la rémunération, les assurances retraite, santé et invalidité, ainsi que les congés payés usuels en sont exclus.

Ce chapitre a également discuté terme à terme la traduction proposée de *Work-Life practices*, à savoir "pratiques d'harmonisation travail – hors-travail".

Il a situé les pratiques aux plans historiques et conceptuels. Nonobstant les multiples nuances requises par la diversité des situations des salariés et des employeurs, les principaux enseignements en sont les suivants.

Si les pratiques d'harmonisation actuelles présentent des traits communs avec le paternalisme, notamment l'incorporation de la famille et la substitution à la famille, leur conceptualisation en tant que réponses organisationnelles au hors-travail permet d'en conduire une analyse plus complète.

Depuis la première révolution industrielle en effet, on a observé un mouvement de séparation graduelle des sphères du travail et du hors-travail, accompagné d'une division du travail rémunéré et non-rémunéré entre hommes et femmes : ce mouvement a amené les employeurs à évoluer d'une forte intervention dans la vie hors-travail des salariés à une position de retrait, conçue comme "scientifique" et caractérisée par le "mythe de la séparation" entre les sphères. Dans cette optique-là, le salarié idéal est "immunisé" contre le hors-travail, qui n'affecte pas son travail.

Les évolutions sociodémographiques des années 1960 et 1970, d'une part, ainsi que l'intensification de la globalisation et les innovations technologiques des années 1990 et 2000, d'autre part, ont au contraire amorcé une tendance à l'intégration des sphères et au brouillage des frontières. Cette tendance se traduit par la réactivation des pratiques de gestion afférentes au hors-travail, et par l'évolution du paradigme du conflit travail – famille à celui de l'enrichissement travail – hors-travail, au plan académique.

Orientation dans le cours de la thèse

Désormais outillés par ces définitions et cette mise en perspective historique et conceptuelle, nous sommes à même d'aborder la première question qui permettra de comprendre comment les entreprises répondent au hors-travail de leurs salariés :

Quels sont les facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail ?

C'est-à-dire : quels sont les processus par lesquels une entreprise est amenée à prendre conscience de la question de l'harmonisation, à l'examiner et à décider de mettre en œuvre, ou non, des pratiques de GRH ; ou bien les processus par lesquels l'entreprise met en œuvre ces pratiques sans pour autant les formaliser ni les relier à une intention stratégique.

Comme on l'a vu en introduction, cette question est abordée dans une perspective comparative entre trois pays : les Etats-Unis, le Royaume-Uni, et la France.

L'objectif est double ; il s'agit :

(a) De comprendre quels sont les facteurs explicatifs. Certains de ces facteurs, parce qu'ils sont communs à la plupart des entreprises d'un pays, éclaireront le différentiel d'adoption des pratiques entre les trois pays considérés. D'autres facteurs, spécifiques à chaque entreprise, expliqueront simplement le processus d'adoption des pratiques pour une entreprise donnée.

(b) Et de mettre en lumière les facteurs les plus importants, liés au contexte dans lequel l'entreprise évolue et aux dynamiques internes à l'entreprise. Il se peut que ces facteurs diffèrent selon les types d'entreprises et les types de pratiques considérées.

**PREMIERE PARTIE : L'ADOPTION DES
PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL -
HORS-TRAVAIL AUX ETATS-UNIS, AU
ROYAUME-UNI, ET EN FRANCE**

Le premier chapitre de cette première partie (chapitre 2) explore les recherches existantes sur l'adoption des pratiques d'harmonisation, et montre qu'elles ont été conduites comme en apesanteur, sans intégrer le contexte national dans l'analyse. Or l'examen de l'adoption des pratiques d'harmonisation dans trois pays montre clairement un différentiel d'adoption des pratiques entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni, d'une part, et la France, d'autre part. Afin de comprendre l'importance du contexte national dans l'adoption des pratiques, ce chapitre construit un cadre théorique d'inspiration sociétale. Il explique ensuite le choix opéré, de cibler l'analyse sur le cas de la France, et détaille la méthodologie adoptée pour ce faire.

Le second chapitre (chapitre 3) rend compte de la faible adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises, en s'appuyant sur 38 entretiens semi-directifs centrés, avec 44 personnes au total. Les propositions de recherche formulées au premier chapitre sont discutées à la lumière de l'analyse de contenu. Ce travail détaillé permet de proposer ensuite une analyse synthétique des principaux facteurs explicatifs du différentiel d'adoption, et du cas des entreprises françaises.

CHAPITRE 2 : LES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL – HORS-TRAVAIL AUX ETATS-UNIS, AU ROYAUME-UNI, ET EN FRANCE

I. REVUE DE LITTERATURE : QUATORZE ETUDES SUR LES DETERMINANTS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES

I.1. La recherche sur les déterminants de l'adoption des pratiques est encore très nationale et descriptive

De nombreuses recherches ont posé la question des déterminants de l'adoption des pratiques d'harmonisation, et y ont répondu au moyen d'enquêtes à grande échelle. Nous permettent-elles d'expliquer les différentiels constatés entre les Etats-Unis, le Royaume-Uni, et la France ?

Je propose ici une synthèse de quatorze études empiriques, dont onze sont académiques, deux ont été menées par un institut privé à but non lucratif qui collabore étroitement avec la recherche, le *Families and Work Institute* (Bond & Galinsky, 1998, Bond & al., 2005), et une par le ministère du travail britannique, le *Department of Trade and Industry* (Woodland & al., 2003)³⁸.

Les déterminants de la réponse organisationnelle au hors-travail se situent à trois niveaux : celui de l'entreprise, celui de son secteur d'activité ou de ses bassins d'emploi, et celui du marché du travail et des politiques publiques.

³⁸ Huit de ces études sont américaines, deux québécoises et quatre britanniques. Des recherches comparables sont en cours en France, notamment dans le cadre de l'enquête Familles & Employeurs de l'INED.

1.1.1. Au niveau de l'entreprise

Concernant l'entreprise, les facteurs propres à susciter des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail sont :

La taille

Les grandes entreprises³⁹ développent davantage de programmes formels car elles sont plus vulnérables aux pressions de la société civile (Goodstein, 1994) et plus désireuses d'être vues comme des "employeurs de choix" (Friedman, 2001). De plus, elles disposent de moyens matériels plus importants, qui leur permettent d'acquérir une expertise, d'institutionnaliser les dispositifs au sein de cellules de ressources humaines, et de financer les mesures les plus coûteuses (Goodstein, 1994, Ingram & Simons, 1995). Dans le même ordre d'idées, Wood et ses collègues, au Royaume-Uni, notent que les entreprises qui disposent d'une cellule de gestion des ressources humaines adoptent davantage de pratiques d'harmonisation que les autres (2003). Ils obtiennent toutefois des résultats contrastés en ce qui concerne la taille des entreprises proprement dite. De plus, il faut nuancer ces propos concernant la taille de l'entreprise, car les travaux de Diane-Gabrielle Tremblay (2004) et l'étude du FWI (Bond & al., 2005) indiquent que les petites et moyennes entreprises développent davantage de pratiques informelles. Si elles offrent des congés moins longs aux nouveaux parents, avec un salaire de remplacement moins élevé, et font aussi moins appel aux prestataires de service spécialisés dans les programmes d'aide aux salariés, elles proposent en revanche davantage de flexibilité dans les horaires et l'organisation du travail (Bond & al., 2005).

La proportion de femmes en position d'encadrement

La proportion de femmes en position d'encadrement (Ingram & Simons, 1995) et de femmes dirigeantes (Bond & al., 1998) joue un rôle très sensible. Dans l'étude de Guérin & al. (1997), il s'agit plus largement des femmes très qualifiées (conseil d'administration et cadres, mais aussi professionnelles et techniciennes). Sur la proportion de femmes dans l'entreprise, indépendamment de leur position hiérarchique, les résultats ne convergent pas : Goodstein (1994), Konrad et Mangel (2000) et Wood et ses collègues (2003) notent qu'une forte proportion de femmes s'accompagne d'un plus grand nombre de pratiques, alors qu'Ingram et Simons (1995), Tremblay (2004), et Budd et Mumford (2006) les contredisent⁴⁰. Selon Dana Friedman, les entreprises qui adoptent le plus de pratiques sont celles qui ont entre 30 et 70% de femmes dans leurs effectifs (2001). D'après le FWI

³⁹ C'est-à-dire la taille de la plus grande organisation à laquelle appartient l'établissement enquêté : les petits établissements faisant partie de groupes se rapprochent davantage des grandes entreprises que des petites entreprises indépendantes (Woodland & al., 2003)

⁴⁰ Cela dit, Tremblay constate que les arrangements informels sont plus fréquents lorsque la direction comporte des femmes, et que la conciliation est facilitée pour les hommes lorsque la proportion de femmes est forte.

(Bond & Galinsky, 1998) enfin, la proportion de femmes modifie la nature des pratiques développées : les pratiques les plus coûteuses comme les congés maternité avec remplacement de salaire et la couverture médicale familiale sont surtout proposées par les entreprises employant peu de femmes, alors que celles qui en emploient beaucoup offrent davantage de flexibilité (temps partiels, partages de poste, souplesse des congés), de camps d'été pour les enfants et de participation aux frais de garde. Quant à la proportion de parents parmi les salariés, seuls Budd & Mumford (2006) la trouvent significative, au Royaume-Uni.

La qualification de la main-d'oeuvre

La plupart des travaux observent que les entreprises dont la main-d'œuvre comporte beaucoup de "professionnels"⁴¹ développent davantage de pratiques (Osterman, 1995, Guérin & al., 1997, Bond & Galinsky, 1998, Konrad & Mangel, 2000). Ce résultat n'est toutefois pas vérifié par Wood et ses collègues (2003) au Royaume-Uni.

Les études divergent concernant la syndicalisation

Pour Dex et Scheibl (1999) et le DTI (Woodland & al., 2003) au Royaume-Uni, ainsi que pour Guérin et ses collègues (1997) au Québec, c'est un des facteurs les plus importants, parce que dans leur échantillon les entreprises ayant le plus fort taux de syndicalisation sont également les grandes entreprises du secteur public. Ce n'est pas un facteur pour Morgan et Milliken (1992), car dans leur échantillon, les syndicats sont surtout représentés dans les secteurs les plus masculinisés et les moins avancés sur la question de l'harmonisation travail – hors-travail. Wood et ses collègues (2003), et Budd et Mumford (2006), qui analysent pourtant les données d'une même enquête, en tirent des conclusions légèrement différentes : la présence d'un syndicat reconnu est un facteur explicatif de l'adoption des pratiques pour Budd et Mumford, et un facteur qui a peu d'impact pour Wood et ses collègues.

La nature des pratiques adoptée diffère : les entreprises ayant les plus forts taux de syndicalisation offrent plus de bénéfices sociaux et des congés de naissance mieux indemnisés, mais moins de flexibilité (Bond & Galinsky, 1998).

Osterman (1995) soutient pour sa part que l'adoption des pratiques est liée aux besoins d'implication de l'entreprise et plus précisément à ce qu'il appelle les "systèmes à forte implication"⁴² ; Budd et Mumford (2006) corroborent cette analyse dix ans plus tard au Royaume-Uni.

⁴¹ Bien que la comparaison soit imparfaite, les "*professionals*" sont les équivalents des cadres français en position d'expertise et non d'encadrement.

⁴² "High-commitment systems", p.684. Osterman mesure les besoins d'implication de l'entreprise par (1) l'importance donnée par le répondant au fait de développer l'implication au sein de l'entreprise, relativement à

Guérin & al. (1997) mettent aussi en évidence le rôle de la culture organisationnelle, notamment l'importance que les dirigeants donnent à "l'équilibre emploi - famille", ce qui n'est vérifié par Wood et ses collègues (2003) que concernant l'aide à la petite enfance (et non concernant la flexibilité du travail).

D'autres facteurs sont mis en avant par l'étude du FWI (Bond & Galinsky, 1998), mais n'ont pas été explorés par les recherches académiques. Il s'agit de :

- La proportion de salariés travaillant à temps partiel : les entreprises employant beaucoup de salariés à temps partiel offrent moins de bénéfices sociaux (mutuelle, retraite) mais davantage de flexibilité (retour progressif après un congé de maternité, partages de poste, transition du temps plein au temps partiel et vice versa).
- Un historique récent de restructuration et/ou de moindre performance financière : certaines entreprises en restructuration réduisent les budgets de ressources humaines, mais d'autres au contraire tentent d'améliorer le bien-être et la résistance des "survivants" (Doherty & al., 1996).

1.1.2. Au niveau du secteur et du bassin d'emploi

Au niveau du secteur et du bassin d'emploi, il n'y a pas de consensus sur une plus grande réponse du secteur public ou du secteur privé, bien que plusieurs études trouvent davantage de pratiques dans le secteur public, du fait de sa plus forte syndicalisation (Ingram & Simons, 1995, Guérin & al 1997, Dex & Scheibl 1999, Woodland & al., 2003, Wood & al., 2003).

En revanche la diffusion des pratiques en tant que norme au sein du secteur d'activité est primordiale, comme le postule la théorie néo-institutionnaliste (Goodstein, 1994, Ingram & Simons, 1995, Wood & al., 2003, Tremblay, 2004). D'une façon générale, plus les entreprises appartiennent à des secteurs interconnectés, maillés par des réseaux professionnels, plus elles sont sensibles aux normes en vigueur (Goodstein, 1994). Guérin et ses collègues notent également que les entreprises ayant une stratégie de produit/service développent davantage ces pratiques par rapport à celles qui ont une stratégie de coûts. Tremblay fait la même observation pour les entreprises tournées vers l'innovation et le contact à la clientèle (2004) ; même résultat pour Wood et ses collègues (2003) pour les entreprises ayant adopté une approche qualité (concernant l'aide à la petite enfance uniquement).

d'autres objectifs comme limiter la croissance de la masse salariale, (2) la présence de pratiques de contrôle qualité, et (3) celle d'ateliers de résolution de problèmes.

De façon plus précise, les secteurs les plus susceptibles de proposer ces pratiques sont, aux Etats-Unis, les services et notamment la banque-assurance, les hôpitaux, les laboratoires pharmaceutiques, l'immobilier, l'énergie, et les communications (Konrad & Mangel, 2000). Certains de ces secteurs, comme les hôpitaux, ont en effet été confrontés à la pénurie de main-d'œuvre et à la nécessité d'attirer et de fidéliser les salariés, d'autres comme la banque-assurance sont sensibilisés aux enjeux de leur pyramide des âges, et d'autres enfin dégagent des marges financières qui leur donnent les moyens de leurs politiques (Morgan & Milliken, 1992). Au Royaume-Uni, il s'agit, selon les études, de la santé et des services financiers (Wood & al., 2003), et de l'hôtellerie-restauration, de l'immobilier et des administrations publiques et de défense (Woodland & al., 2003).

La diffusion de la norme peut également s'observer au plan géographique : le Nord-Ouest et l'Est des Etats-Unis sont les régions les plus propices (Friedman, 2001, Morgan & Milliken, 1992), ainsi que la région de Londres et le Sud-Est du Royaume-Uni (Woodland & al., 2003).

1.1.3. Au niveau national

Au niveau macroéconomique, enfin, le seul facteur clairement déterminant est le chômage des femmes, qui constitue selon Goodstein (1994) et Ingram & Simons (1995) un contre-pouvoir aux attentes des salariés et aux pressions de la société civile.

Le débat sur le rôle incitatif ou au contraire supplétif des politiques publiques en matière d'harmonisation travail - hors-travail n'est pas tranché (Poelmans & Sahibzada, 2004, Tremblay, 2004). En faveur du rôle incitatif, le développement des pratiques par les entreprises dépend de leur perception des coûts et des bénéfices (Goodstein, 1994), ce qui s'est clairement manifesté en France lorsque le dispositif subventionné de crèches d'entreprises a fait éclore les projets. Mais en faveur du rôle supplétif, on observe que ces pratiques sont nettement plus développées dans le monde anglo-saxon libéral, dans un contexte de politiques publiques minimales. C'est un point que je détaillerai dans l'exposé du cadre théorique.

Il faut noter, par ailleurs, qu'il existe différents niveaux de réponse organisationnelle au hors-travail, certaines entreprises se contentant d'une "conformité symbolique" (Ingram & Simons, 1995), ou n'offrant que des "réponses bon marché" (Kammerman & Kahn, 1987) comme des congés non payés, une simple information sur les modes de garde des enfants, ou encore la possibilité de réserver une partie de son salaire, non soumis à imposition, au paiement des frais de garde.

I.1.4. Synthèse des quatorze études analysées

Les caractéristiques des échantillons et les principaux résultats des onze études académiques sont indiqués dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 5 : Synthèse de quatorze études sur les déterminants de l'adoption des pratiques

Recherche	Echantillon	Déterminants de l'adoption
Morgan & Milliken, 1992	Etats-Unis - 175 réponses à des questionnaires envoyés aux responsables RH abonnés au journal <i>HR Executive</i> . Sur-représentation des grandes entreprises dans le secteur des services par rapport à la moyenne américaine	Taille, Région, Secteur d'activité. Ni la proportion de femmes ni les syndicats.
Goodstein, 1994	Etats-Unis - 1239 organisations, sous-ensemble d'une étude du US Department of Labor	Taille, secteur, région, perception coûts/ bénéfiques, informations disponibles, chômage femmes, secteur privé.
Ingram & Simons, 1995	Etats-Unis - ils répliquent Goodstein 1994 sur les données du NOS, <i>National Organizations Study</i> : 688 établissements, entretiens téléphoniques avec les responsables RH	Taille, proportion de femmes managers, chômage des femmes, secteur d'activité, secteur public. Pas la proportion totale de femmes ni le taux d'absentéisme.
Osterman, 1995	Etats-Unis - 875 établissements de plus de 50 salariés, hors secteur agricole, tirage depuis le Dun & Bradstreet	Systèmes à forte implication. Métiers (professionnels). Pas les syndicats.
Guérin, St Onge, Haines, Trottier & Simard, 1997	Québec - 301 organisations dont 236 ont plus de 250 employés	Syndicalisation, secteur public et taille. Culture organisationnelle, taux de féminisation parmi main-d'œuvre qualifiée, qualification de la main-d'œuvre?
Bond & Galinsky, 1998 (FWI)	Etats-Unis, 1057 employeurs de plus de 100 salariés Echantillon stratifié, entretiens téléphoniques avec les RH	Taille, proportion de femmes dirigeantes, de "professionnels" et de salariés à temps partiel, syndicalisation, historique récent de restructuration et/ou de moindre performance financière.
Dex & Scheibl, 1999	Royaume-Uni, d'après Forth et al (DEE 1997)	Profil clair de celles qui adoptent le plus de pratiques : grandes entreprises syndiquées du secteur public.
Konrad & Mangel, 2000	Etats-Unis - 195 grandes entreprises américaines (moyenne de 16 000 salariés)	Taille, proportion de femmes et de professionnels, services.

Recherche	Echantillon	Déterminants de l'adoption
Friedman, 2001	Etats-Unis – Données collectées par Galinsky et Bond (2000)	Taille, secteur d'activité, proportion de femmes.
Woodland & al., 2003 (DTI)	Royaume-Uni, 1509 employeurs de plus de 5 salariés Echantillon stratifié, entretiens téléphoniques avec les RH	Taille, taux de syndicalisation, secteur public, secteur d'activité.
Wood & al., 2003	Royaume-Uni - enquête WERS98 (British Workplace Employee Relations Survey)	Pour les FWA : secteur public, santé et services financiers, existence cellule RH, proportion de femmes, orientation non-discrimination. Faible pour les syndicats. Pas : qualification des salariés, stratégie, valeurs des dirigeants, systèmes à forte implication, proportion salariés avec enfants, difficultés de remplacement des salariés. Pour la petite enfance : taille, secteur public, beaucoup de secteurs, existence cellule RH, proportion de femmes, valeurs dirigeants, stratégie qualité (TQM). Pas : systèmes à forte implication, proportion salariés avec enfants, difficultés de remplacement des salariés.
Tremblay, 2004	Canada - Enquête par le biais d'un syndicat canadien impliqué dans différents secteurs : 261 syndicats, 163 représentants des ressources humaines	Secteur public, services, stratégie orientée innovation. Ni la taille ni la proportion de femmes.
Bond & al., 2005 (FWI)	Etats-Unis, 1092 employeurs de plus de 50 salariés Echantillon stratifié, entretiens téléphoniques avec les RH	Taille : évaluation des différences de pratiques entre grandes et petites entreprises.
Budd & Mumford, 2006	Royaume-Uni - enquête WERS98 (<i>British Workplace Employee Relations Survey</i>) avec recoupement des réponses des responsables hiérarchiques et des salariés dans 1565 entreprises	Taille, syndicat, présence d'une cellule RH, proportion de femmes et de parents, présence de cercles qualité et proportion de salariés avec autonomie, qualification des salariés.

I.2. De sérieuses lacunes

Ces recherches nous éclairent sur les déterminants de l'adoption, mais elles présentent de sérieuses lacunes.

I.2.1. Peu de recherches internationales

Tout d'abord, chacun de ces travaux ne concerne qu'un pays unique : l'absence de visée comparative occulte complètement les déterminants liés à l'environnement socio-institutionnel et économique de l'entreprise, et leur interaction avec les déterminants au niveau de l'entreprise. Ces études ne peuvent dès lors être généralisées à d'autres pays sans commettre une erreur ethnocentrique

malheureusement répandue, à savoir transplanter sans questionnement une théorie conçue de façon nationale (Brewster & al., 1996).

Les recherches dans le champ de l'*International Human Resource Management* auraient pu combler cette lacune, mais elles se sont concentrées sur la gestion des salariés expatriés et n'ont pas exploré de près les pratiques d'harmonisation (Bardoel & de Cieri, 2006). La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, elle, a largement contribué au développement d'un corpus de recherche comparative. Mais ces recherches n'ont pas porté, à ma connaissance, sur les déterminants de l'adoption des pratiques d'harmonisation.

Par ailleurs, la plupart des recherches dans le champ du *Work-Life* ont été menées dans des pays de langue anglaise. Ainsi, très peu de données sont disponibles pour les pays latins, dans lesquels la famille est pourtant une institution importante (Poelmans, 2003). En France, de nombreuses recherches ont porté sur les lois 35 heures (notamment Alis & Dumas, 2003 et Fagnani & Letablier, 2003), et sur la conciliation travail - famille (Dumas, 2006), mais pas sur les pratiques d'harmonisation proprement dites. Elles n'ont à ma connaissance pas eu de visée comparative.

1.2.2. Des dispositifs exclusivement quantitatifs

Par ailleurs, les travaux existants se sont fondés sur des enquêtes quantitatives, à visée confirmatoire : de ce fait les résultats de recherche manquent souvent de pouvoir explicatif, si l'on excepte les travaux de Milliken, de Morgan et de leurs collègues (notamment Milliken & al., 1998). Savoir que la proportion de main-d'oeuvre qualifiée ou le taux de syndicalisation sont des déterminants significatifs ne nous renseigne pas sur les processus qui lient qualification et adoption des pratiques (tactique de fidélisation, exigence des salariés, plus forte pertinence des pratiques pour cette population ?), ni sur la position des syndicats vis-à-vis des pratiques d'harmonisation.

Du reste, nombre de ces études se contredisent par manque de granularité dans l'analyse : comme l'expliquent Gerstel et Clawson (2000) par exemple, il n'y a pas une position unique des syndicats commune à toutes les entreprises et valant pour toutes les pratiques. Et pareillement, Budd et Mumford (2006) soulignent que les déterminants mis en lumière dans ce type d'enquête quantitative devraient en fait être différenciés selon les pratiques.

D'une façon générale, l'ensemble des travaux dans le champ *Work-Life* repose quasi-exclusivement sur une approche quantitative, de sorte que les chercheurs appellent désormais de leurs vœux des travaux qualitatifs (Poelmans & al., 2005).

II. EVALUATION DU DIFFERENTIEL D'ADOPTION DES PRATIQUES ENTRE LES ETATS-UNIS, LE ROYAUME-UNI ET LA FRANCE

Ces recherches menées comme en apesanteur omettent une part fondamentale de l'analyse, à savoir le contexte national. Or il est évident, dans le cas des pratiques d'harmonisation, que ce contexte, et ne serait-ce que le régime d'Etat-providence, joue un rôle majeur dans l'adoption des pratiques par les entreprises.

Comme je l'ai expliqué en introduction, j'ai choisi de comparer l'adoption des pratiques d'harmonisation dans trois pays, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, et la France. La première étape de cette comparaison est, naturellement, d'évaluer le différentiel d'adoption des pratiques entre ces trois pays.

II.1. Evaluation par triangulation des sources d'information

La comparaison internationale présente des difficultés auxquelles on ne peut pas toujours remédier : différence d'échantillonnage des données, différences de formulation des questions et des modalités de réponse, incomplétude des données.

Pour évaluer le plus complètement possible le différentiel d'adoption des pratiques, j'ai adopté une approche de triangulation des sources d'information (Miles et Huberman, 1994), qui croise trois séries d'analyses :

- Une étude qualitative des contextes nationaux, afin d'identifier l'importance de la question dans chaque pays, et les acteurs impliqués ;
- Une analyse secondaire des enquêtes disponibles au plan national ;
- Et un recensement complémentaire des pratiques déclarées par les grandes entreprises dans leurs documents de communication (sites internet et rapports publics).

Pour simplifier la lecture, la méthode d'évaluation est détaillée en annexe. Je n'en reprends ici que les principaux aspects.

II.2. Evaluation qualitative : l'harmonisation comme enjeu de débat public et de gestion

En termes de débat public et de gestion, la question de l'harmonisation est un enjeu bien plus prégnant aux Etats-Unis et au Royaume-Uni qu'en France

Pour réaliser ces états des lieux par pays, plusieurs sources de données ont été mobilisées :

- Les études existantes : douze pour les Etats-Unis, quatre pour le Royaume-Uni⁴³ ;
- Les textes législatifs, accords interprofessionnels et conventions collectives ;
- La presse managériale, et internet ;
- Six conversations informelles avec des experts Work-Life américains et européens, rencontrés chez GSK ou dans d'autres contextes, notamment lors d'une conférence annuelle du Conference Board en octobre 2005 portant sur "*Work-Life and Diversity*"⁴⁴ ;
- D'autres conversations informelles avec certains des chercheurs les plus actifs dans le domaine, lors de conférences internationales.

II.2.1. Les Etats-Unis

L'essor de ces pratiques dans les années 1980, aux Etats-Unis, a été retracé au premier chapitre. Dressons maintenant un bref état des lieux des acteurs qui gravitent autour de la question.

Dans les entreprises américaines, la question de l'harmonisation travail – hors-travail est un véritable enjeu, parfois formulé en termes de gestion des ressources humaines et de santé des employés, parfois en termes de responsabilité sociale et de développement durable⁴⁵. Cette question fait l'objet de programmes formels communiqués en interne comme en externe, et aussi d'arrangements informels. Les directions des entreprises créent des postes à temps plein pour développer ces pratiques : ces experts se nomment "*Global Work/Life Manager*" (Intel), ou bien dirigent des départements "*WorkLife & Diversity*" (Bristol Myers Squibb), "*Work Life Initiatives*" (Accenture), "*Work Life Solutions*" (JP MorganChase).

⁴³ La liste de ces études est fournie en annexe.

⁴⁴ Les noms de ces experts sont fournis en annexe.

⁴⁵ Parmi les 28 praticiens réunis au sein de la Boston College Roundtable pour une réflexion prospective publiée par Lobel et Googins (1999), on dénombre 13 professionnels dont le titre inclut "*Work-Family*", "*Work-Life*", ou "*Work-Home*", 6 sous le signe de la Diversité, 5 sous la bannière RH ou "*Benefits*", 2 "*Employee services*" ou "*Employee Health*", 2 "*Employee Relations*", et 2 d'autres dénominations plus vagues (le total est de 31 car certains professionnels ont deux de ces appellations).

Très engagées, les entreprises américaines n'hésitent pas à mener des actions de lobbying, autour notamment de l'AWLP (*Alliance for Work-Life Progress*, fondée en 1996) ou, plus modestement, de *Corporate Voices for Working Families*. Elles se coordonnent pour créer des services, telles les 21 entreprises de l'ABC, *l'American Business Collaboration for Quality Dependent Care*, ou mettre en commun des ressources, sur le site *Benefitnews.com* entre autres.

Les chercheurs animent des tables rondes réunissant chercheurs et entreprises⁴⁶, et élaborent des programmes de formation destinés aux professionnels⁴⁷. Les prestataires sont nombreux : des organismes comme le *Great Place To Work Institute de San Francisco®* ou *WfD Consulting (Work-Family Directions)* proposent des services de conseil, ou des services spécialisés, comme *Bright Horizons*, *ChildrenFirst* ou *Knowledge Learning Corporation* pour les crèches, *Warren Shepell* pour les programmes d'assistance aux salariés, ou *Ceridian* sur l'ensemble de la gamme, notamment grâce à ses programmes *LifeWorks®*. Les syndicats ne se sont encore que timidement intéressés à la question.

Chacun de ces acteurs cherche la légitimité en publiant des études⁴⁸ et des classements d'entreprises performantes dans le domaine travail - hors-travail : ainsi le *Boston College Center for Work & Family* s'associe régulièrement aux classements publiés par *Fortune* ou *Business Week*. Les récompenses sont légion, comme le *Corporate Friend of Children Award*⁴⁹. L'ensemble de ces acteurs se retrouve périodiquement pour échanger "meilleures pratiques" et analyses au cours de conférences, par exemple celles organisées par le *Conference Board*, qui réunissent plusieurs centaines de professionnels des ressources humaines, universitaires et prestataires de service.

C'est donc un marché très organisé qui évalue et contribue par là-même à façonner les pratiques travail - hors-travail. L'analyse des comités de directions, des références bibliographiques et des citations croisées révèle la grande interconnexion des réseaux académiques, institutionnels et commerciaux, qui sont de fait très puissants : l'AWLP par exemple a fait adopter une résolution au Sénat en octobre 2003, qui a institué une campagne pluri-annuelle d'éducation, la *National Work-Life Initiative* (NWLI). En partenariat avec *Fortune*, la NWLI mène de front conférences, enquêtes, programmes de formation et événements, notamment le "mois du Travail et de la Famille", en octobre. Cette campagne rejoint de nombreuses initiatives institutionnelles et privées promouvant la qualité de vie : le *Take Back Your Time Day*⁵⁰, la *Slow Down Week*⁵¹, *Work To Live*⁵², etc.

⁴⁶ La *Work & Family Roundtable* du Boston College, le *Wharton Work/Life Integration Project*.

⁴⁷ Certificats "Introduction to Work-Life Effectiveness" du Boston College et de l'AWLP.

⁴⁸ Par exemple, *Bright Horizons Child Care Trends*, 2002, ou l'étude de la Mellon Financial Corporation, *Work/Life — A delicate balance*.

⁴⁹ *Child Welfare League of America*.

⁵⁰ Initiative du *Center for Religion, Ethics and Social Policy* (CRESP), Cornell University : <http://www.timeday.org/>

⁵¹ *Slow Down Now: The almost serious antidote to workaholism* : <http://www.slowdownnow.org/>

⁵² <http://www.worktolive.info/>

II.2.2. *Le Royaume-Uni*

Au Royaume-Uni, les pratiques *Work-Life* émergent également dans les années 1980, mais c'est au début des années 1990 que le champ se structure plus nettement. En 1990, deux publications destinées aux praticiens reçoivent un fort écho, *Retaining Women employees: Measures to counteract Labour Shortages*, de l'*Institute of Management Studies* et *Work and the Family: Carer-Friendly Employment practices*, de l'*Institute for Personnel Management* (Brannen & Lewis S., 2000). Cette dernière publication importe le terme "*family friendly*" au Royaume-Uni, et propose un argumentaire en faveur de ces pratiques.

Le gouvernement travailliste élu en 1997 met l'accent sur l'intégration par le travail (le fameux *workfare*, qui se substitue au *welfare*) et la lutte contre la pauvreté des enfants. Ces priorités passent notamment par l'accroissement du taux d'activité féminine, et donc la mise en place d'une offre de garde des enfants et de soins aux personnes âgées. Le gouvernement de Tony Blair lance ainsi en 1998 et 1999 deux plans nationaux coordonnés par le ministère de l'Education et de l'Emploi, et le ministère de la Santé⁵³, afin d'encourager les initiatives des employeurs (Dex, 2003). Plusieurs associations se créent et contribuent à ce que la société civile britannique prenne conscience de l'enjeu, comme *Parents at Work* (1995), qui devient ensuite *Working Families*⁵⁴, ou encore le *Work-Life Balance Trust* (1998), qui organise trois semaines nationales du *Work-Life Balance*.

Puis, en 2000, c'est l'énorme campagne sur l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle (*Work-Life Balance Campaign*) : le gouvernement débloque 1,5 millions de livres dans un fonds spécial⁵⁵, et le ministère de l'Education et de l'Emploi publie *Work-Life Balance, Changing patterns in a changing world*, document pédagogique qui situe l'enjeu pour les employeurs britanniques, détaille l'argumentaire économique⁵⁶ pour les pratiques d'harmonisation, et fournit des outils pour amorcer la réflexion.

Vingt-deux employeurs et quatorze lobbies et organisations du secteur associatif s'associent au sein de *Employers for Work-Life Balance* pour promouvoir les "bonnes pratiques". Les syndicats s'impliquent : ainsi le *Trades Union Congress* (TUC), convaincu que l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle est la cheville ouvrière de la "flexibilité positive". Le TUC regroupe tout un

⁵³ *National Childcare strategy* (Department for Education and Employment 1998), *National strategy for carers* (Dept of Health 1999).

⁵⁴ https://www.workingfamilies.org.uk/asp/home_zone/m_welcome.asp

⁵⁵ Work-Life Balance Challenge Fund

⁵⁶ Le ministère du travail et de l'industrie, le DTI, a estimé en 1999 que les coûts pour les employeurs des absences dues à des problèmes familiaux étaient de 11 milliards de livres par an (soit 500 livres par salarié). Les coûts liés au stress et à la santé étaient par ailleurs de 360 millions de livres par an (Dex, 2003).

ensemble de ressources pour la mise en œuvre des pratiques sur un site internet dédié, soutenu par EQUAL et par le Fonds Social Européen⁵⁷.

L'articulation des sphères du travail et du hors-travail est au Royaume-Uni un sujet débattu à l'échelon national, par les entreprises, les chercheurs, et les politiques. A titre d'illustration, ce sujet a été évoqué tout récemment par le nouveau premier ministre Gordon Brown, dans son discours de prise de fonction, le 24 juin 2007⁵⁸.

II.2.3. La France

Etat des lieux des pratiques

La première observation est que les acteurs mobilisés autour des pratiques d'harmonisation ne sont pas les mêmes dans les entreprises britanniques et américaines d'une part, et françaises d'autre part. Aux Etats-Unis, les initiatives émanent principalement de la direction des ressources humaines (DRH). C'est le même constat au Royaume-Uni, avec également des impulsions données par la médecine du travail. Dans les entreprises françaises, en revanche, bien peu de directions des ressources humaines emploient un responsable de la conciliation vie professionnelle – vie privée, ou un titre apparenté, à temps plein ou même partagé – pour ma part je n'en connais pas.

C'est une bien plus grande variété d'acteurs qui se positionne, ou pourrait se positionner, sur ce terrain :

- Le comité d'entreprise (CE), doté d'une subvention de fonctionnement et chargé entre autres des affaires sociales, peut proposer des subventions pour les gardes d'enfant et les vacances, de nombreuses activités autour de l'enfance, voire des réseaux de sociabilité entre salariés ;
- Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a notamment voix au chapitre en matière d'ergonomie ;
- La médecine du travail est présente au travers des infirmeries sur site et peut mener des actions de prévention santé ;
- Les assistantes sociales fournissent une assistance psychologique, et interviennent également en cas de surendettement ;

⁵⁷ *Changing times: The TUC guide to work-life balance*. Consultable à l'adresse suivante : http://www.tuc.org.uk/work_life/index.cfm?mins=377

⁵⁸ A propos de la nouvelle numéro deux du parti travailliste, Harriet Harman. On note que Gordon Brown semble considérer l'articulation des sphères comme une question de femmes : "As a South East MP, as a working mother herself, Harriet has more consistently than anyone understood the changing pressures on British families – and there is no one who has done more to campaign and deliver for child care, better work life balance, maternity and paternity rights, and for a Britain that values and celebrates families and family life". Le discours complet est disponible sur : <http://www.epolitix.com/EN/News/200706/1cd8dbd0-7208-41ec-aa6b-3038fbb7987f.htm>

- Et dans certaines entreprises, l'association sportive propose des activités sportives sur site ou en dehors du site.

La seconde observation, tout à fait essentielle pour la suite de l'analyse, concerne le fait que ce sont pas les pratiques d'harmonisation qui sont rares en France, mais les initiatives des entreprises, au-delà du simple respect des obligations légales. En effet, les entreprises françaises mettent en œuvre un certain nombre de pratiques d'harmonisation travail – hors-travail pour se conformer à la loi. Il s'agit en particulier des pratiques concernant le temps de travail (limitation du nombre d'heures, lois Auroux sur l'Aménagement et la Réduction du Temps de Travail – ARTT, accès au temps partiel, etc.), les congés (congés payés, congés parentaux, congés d'accompagnement de fin de vie), et la médecine du travail (infirmier sur site, suivi par un médecin du travail, etc.). Toutefois, en dehors des pratiques requises par le législateur, les initiatives des entreprises françaises sont rares. On en trouve davantage chez les filiales de groupes anglo-saxons⁵⁹.

Les initiatives les plus développées par les entreprises françaises sont les crèches d'entreprise et les services de proximité, suivis de loin par les programmes d'aide aux employés (les PAE, équivalents des EAP anglo-saxons). Sous l'impulsion de la Conférence de la famille d'avril 2003⁶⁰ et de la loi Borloo de juillet 2005 sur les services à la personne⁶¹, un petit marché s'est développé, qui compte des institutionnels d'une part (compagnies d'assurance, mutuelles), et des nouveaux prestataires d'autre part. Citons entre autres :

- Pour les crèches : Crèche Attitude, Babilou, Tout petit monde, Crèches et Cie, Iziy, *People & Baby*, Les petits chaperons rouges, Bebebiz, Crea-Crèche Conseil, La Ronde des crèches ;
- Pour les services de proximité et les PAE : Bien-être à la carte (groupe Accor), *To Do Today*, Services Attitudes, Vie Pro/Vie Perso^{TM62} ;
- Pour les cabinets conseil : Isotélie, Axis Mundi, *Hewitt Associates*, etc.

Concernant les crèches, on estime en 2004 qu'il existait 224 crèches d'entreprise⁶³, dont 80% étaient proposées dans le secteur hospitalier, comme aux Etats-Unis d'ailleurs. Ce chiffre était de 230 en

⁵⁹ Voir par exemple le programme Equip@age d'IBM (sites de proximité), les partages de postes chez Hewlett Packard à Grenoble, les services de proximité chez Lili France, et l'éventail très large de pratiques mises en œuvre par SC Johnson : *Management*, avril 2004, dossier "Le palmarès des *Great Place To Work*".

⁶⁰ On estime que ces mesures prennent en charge 80 % du coût initial de la crèche, et réduisent le coût de fonctionnement à une fourchette allant de 200 à 350 euros par place et par mois pour l'entreprise : "Fortement subventionné, le marché des crèches d'entreprise grandit rapidement", *La Tribune*, 12 août 2005 et "Sports, crèches, spa : ces entreprises qui dorlotent leurs salariés", *Le Figaro*, 15 mai 2006, in Lamorthe & al., 2006.

⁶¹ Loi relative au développement des services à la personne" du 26 juillet 2005 ; cette loi vise à professionnaliser le secteur des services à la personne et à les rendre financièrement plus attractifs, au moyen du Chèque Emploi Service Universel (CESU).

⁶² Un site web pour salariés parents, *La Tribune*, 16 janvier 2007

⁶³ Rapport du groupe de travail du Sénat, « *Familles et entreprises* », février 2003.

2005⁶⁴, sur les 8 353 crèches collectives existantes en France, et la caisse d'allocations familiales était réputée examiner environ 150 projets en août 2006⁶⁵.

Concernant les services de proximité et l'aide aux employés, le lancement de l'offre de Bien-être à la carte, un des principaux acteurs sur ce marché, donne une bonne idée du stade encore embryonnaire de ces pratiques. Le groupe Accor est présent sur ces marchés aux Etats-Unis et au Royaume-Uni depuis environ dix ans. En 2001, il décide de créer une filiale pour les développer en France, nommée Bien-être à la carte. Les services sont testés auprès des salariés français du groupe, puis commercialisés en 2002. Bien-être à la carte propose trois offres : vie pratique (conciergeries), aide à la famille (petite enfance, personnes âgées, handicapées) et accompagnement personnel (PAE). Ces offres sont disponibles via trois canaux de distribution : le téléphone, l'extranet, et la présence sur le site de l'entreprise. Elles coûtent en moyenne 4-5 euros par mois par salarié⁶⁶. En 2005, Bien-être à la carte emploie 30 salariés et a une centaine de clients qui couvrent 140 000 bénéficiaires. Les clients sont essentiellement des grandes entreprises, parmi lesquelles IBM, Total, PSA, Veolia ou Generali, mais également quelques comités d'entreprise. Ce sont surtout les conciergeries qui ont du succès, seuls dix à quinze clients ont adopté les offres plus impliquantes liées à la famille et à l'accompagnement personnel. Six utilisateurs sur dix sont des femmes.

Sur le volet des formations, les entreprises françaises sont assez actives dans le domaine de la prévention santé, en lien avec la médecine du travail. Les plus grandes proposent couramment des dépistages de maladies graves et, plus rarement, de l'information ayant trait à l'hygiène de vie (par exemple le programme de prévention "Santé par l'alimentation" proposé depuis 2002 aux douze mille salariés de l'usine PSA de Rennes, Lamorthe & al., 2006). Les formations liées au développement personnel sont également très développées, parfois selon des dispositifs originaux : chez Bouygues Télécom par exemple, l'Espace Ressources propose une gamme très large de formations gratuites, y compris sans lien direct avec l'activité professionnelle, mais ces formations doivent être suivies sur les jours de RTT négociés au moment de la signature de l'accord (*ibid.*).

Mais les formations ne vont pas, comme aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, jusqu'à aborder des sujets personnels et familiaux comme la conciliation justement, la vie affective, l'éducation des enfants, etc. D'une façon générale, la vie hors-travail est rarement invitée sur le lieu de travail, hormis dans le cadre de fêtes familiales bien ancrées comme la fête de Noël, de journées portes ouvertes ou de spectacles organisés par le CE. Là aussi, quelques exceptions : chez Orange par

⁶⁴ "Ces patrons qui parient sur les crèches d'entreprise", *Les Echos*, 15 mars 2005.

⁶⁵ "Les crèches d'entreprise décollent en douceur malgré un boom des demandes", *La Tribune*, 25 août 2006, in Lamorthe & al., 2006.

⁶⁶ Source : entretien auprès de Bien-être à la carte, 20 mai 2005.

exemple, la "journée des talents" permet à chacun de valoriser ses "talents cachés", c'est-à-dire ceux de la sphère hors-travail⁶⁷.

Si l'on s'intéresse, enfin, aux pratiques ayant trait à la flexibilité spatio-temporelle du travail, on s'aperçoit que les initiatives des employeurs français restent minces. Certes, la possibilité de varier ses horaires d'arrivée et de départ est forte parmi les cadres, dont le contrat de travail type prévoit un forfait-jours, dans le cadre des lois Aubry sur la réduction du temps de travail. Certes la loi prévoit des congés pour raisons personnelles et familiales, ainsi que l'accès au temps partiel pendant la durée du congé parental. Mais les partages de poste sont toujours très rares, bien qu'ils entraînent moins de pénalités de carrière que les temps partiels individuels, puisque deux personnes occupent un "vrai" poste à temps plein et peuvent être promues sur un autre poste. De même le télétravail, pour lequel un Accord National Interprofessionnel a été signé en juillet 2005 pour transposer l'accord cadre des partenaires sociaux européens de 2002, plafonne à 2% des salariés pour le travail à domicile et à 5% pour le travail nomade (Coutrot, 2004).

L'articulation entre travail et hors-travail n'est pas un enjeu national

Si les entreprises françaises sont de plus en plus sollicitées par la sphère politique pour intervenir dans le champ du social, force est de constater que l'articulation entre les sphères du travail et du hors-travail n'est tout simplement pas un enjeu institutionnalisé (Buffier-Morel, 2004).

Cela se comprend dans le contexte de politiques publiques françaises qui n'ont pas eu l'harmonisation des temps sociaux comme objectif majeur durant ces deux dernières décennies. Les politiques axées sur le temps de travail, aussi bien que les politiques d'égalité professionnelle hommes - femmes, s'inscrivent dans la sphère professionnelle ; elles n'ont pas pris en considération le rapport entre inégalités dans la sphère du travail et inégalités dans celle du hors-travail (*ibid.*). Le cloisonnement des institutions d'Etat chargées des trois questions de la famille, de l'égalité professionnelle hommes - femmes, et du temps de travail, n'a pas non plus aidé à faire émerger la question de l'harmonisation vie professionnelle – vie privée (*ibid.*). Une des explications avancées par les sociologues⁶⁸ de ce faible intérêt pour l'articulation des sphères dans les politiques publiques françaises, est la position des féministes français, qui ont mis l'accent sur le droit au travail, en gommant pour ce faire les difficultés de conciliation ; à la différence, par exemple, des féministes néerlandais (Wierink, 2001). Le temps partiel, notamment, est décrié par une bonne part des sociologues français travaillant sur les questions de genre, parce qu'il nuit à l'égalité professionnelle hommes - femmes.

⁶⁷ Information recueillie auprès d'un manager d'Orange, petit-déjeuner organisé par un prestataire de services, 2 juin 2005.

⁶⁸ Je remercie Chantal Nicole-Drancourt pour cet éclairage précieux.

De fait, en France, ce sont surtout les questions de diversité, d'égalité professionnelle hommes - femmes et de responsabilité sociale des entreprises, qui suscitent la création d'observatoires⁶⁹ et de labels⁷⁰, la signature d'accords d'entreprise, et la création de cabinets conseil⁷¹. La question de l'égalité prime également chez les syndicats, et celle de la conciliation est absente de leurs sites Internet, sauf à la CFDT, où un rapport classé dans la rubrique "Protection sociale", sous-rubrique "Assurance-maladie, santé, famille" propose quelques mesures⁷². A l'échelon national, la question de la conciliation ne domine pas les débats sociaux. Certes, la campagne nationale *Du temps pour vivre* a été lancée en 2001 sur le sujet, mais sa portée a été assez réduite.

II.2.4. Les impulsions de l'Union européenne

L'Union européenne a longtemps relégué au second plan la question de la conciliation vie professionnelle – vie personnelle, car ses réflexions se sont concentrées sur la sphère professionnelle (conditions de travail notamment), dans une logique du plus petit commun dénominateur de façon à construire le marché commun unique (Ostner & Lewis J., 1995). Même les réflexions sur l'égalité de traitement hommes - femmes se sont restreintes aux femmes en emploi, ignorant notamment les interruptions de carrière. Qui plus est, elles ont assimilé "égalité" et "similarité" de traitement (ibid.).

Le début des années 1990 marque en revanche la conceptualisation par les instances européennes de la question de la conciliation travail - famille, au-delà de l'égalité de traitement (Buffier-Morel 2004) : ainsi le troisième programme communautaire pour l'égalité des chances (1991-1995) invite les pays membres "à réduire les obstacles à l'accès et à la participation des femmes à l'emploi, en facilitant la conciliation entre les responsabilités familiales et professionnelles des femmes et des hommes" (Résolution du Conseil de l'Union, JOCE, 31 mai 1991, p.2). Ainsi, les directives européennes de 1996 et 1997 sur le congé parental et le temps partiel ont, après beaucoup de résistances, été appliquées au Royaume-Uni, où elles ont contraint les employeurs à adapter leurs politiques.

Ce mouvement s'est poursuivi dans les années 2000 : dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi 1997-2002, la "conciliation entre vie familiale et professionnelle" devient même une ligne

⁶⁹ Comme l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et l'Observatoire des discriminations, créés en 2000 et 2003.

⁷⁰ Le label Egalité Professionnelle a été créé en 2004 à l'initiative de Nicole Ameline, Ministre de la Parité et de l'Egalité Professionnelle ; l'AFAQ AFNOR est chargé de son instruction.

⁷¹ Diaphora, Arborus, Isotélie, etc.

⁷² "Des actions et des financements directs nouveaux de la part des entreprises permettraient d'aider les familles à mieux concilier leur vie familiale et professionnelle", Gilbert Spiegel, Conférence de la famille 2003 : rapport du groupe de travail "Familles et entreprises", 20 juin 2003.

directrice du "pilier" de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Le Conseil européen de Lisbonne des 23 et 24 mars 2000 reconnaît l'importance d'articuler plus aisément vie professionnelle et vie familiale (Silvera 2004).

Au plan européen, l'entreprise a été sollicitée comme "acteur du champ de la conciliation" dès le début des années 1990, en partie pour relayer des Etat-providence essoufflés (Buffier-Morel, 2004, p.158). Un séminaire est organisé en 1993 sur le thème "Nouveaux modes d'organisation du travail, quels défis pour les entreprises et les familles" : dans son discours introductif, le commissaire Pdraig Flynn insiste sur la convergence possible entre rentabilité économique et logique sociale (ibid.).

Les impulsions européennes passent par le repérage des bonnes pratiques et l'exemplarité. Ainsi, un Réseau Thématique National (RTN) sur l'articulation des temps de vie se crée dans le cadre de EQUAL, programme d'initiative communautaire (PIC) cofinancé par le Fonds social européen (FSE). Ce RTN regroupe vingt-deux projets européens pour la période 2000-2006, et s'inscrit dans le thème G "Concilier vie familiale et vie professionnelle" de EQUAL⁷³. Il est doté en France d'un financement de 48 millions d'euros (Silvera & al., 2004). Des projets originaux sont développés et encouragent l'adoption de bonnes pratiques : entre autres, Cityctac Tactic sur l'organisation du travail au sein des magasins Monoprix, Equilibre avec les hôtels Ibis et Bien-être à la carte, et Egalité des temps avec la ville de Rennes.

Les impulsions européennes se traduisent parfois difficilement au sein des entreprises françaises, en raison des tensions entre institutions d'Etat familialistes (ayant pour priorité les familles) et féministes (ayant pour priorité les femmes) : Martine Buffier-Morel relate dans sa thèse comment le réseau "travail et vie familiale", créé par la Commission européenne en 1994 pour diffuser les bonnes pratiques d'entreprise, a été perçu comme familialiste en raison de son intitulé. Il n'a ainsi pas été reconnu comme légitime par les institutions et les acteurs féministes au plan national (Buffier-Morel, 2004, p.159-160).

⁷³Au Royaume-Uni, les projets ayant trait au *Work-Life Balance* sont rattachés aux thèmes E et F, Formation tout au long de la vie et Adaptabilité des entreprises et des salariés aux changements économiques structurels. : ils ne relèvent donc pas comme en France du "pilier" Egalité des chances, mais du "pilier" Adaptabilité. <http://www.equal.ecotec.co.uk/themes/>

II.3. Importance numérique des pratiques : analyse secondaire des enquêtes nationales américaines, britanniques et françaises

Afin d'évaluer la diffusion des pratiques au sein de chaque pays, au-delà de l'importante couverture médiatique dont elles bénéficient, et de la rhétorique des acteurs impliqués dans leur mise en œuvre, il était nécessaire d'identifier des sources de données robustes au plan méthodologique.

J'ai donc procédé à une analyse secondaire des enquêtes nationales conduites de façon récurrente au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Une enquête similaire a été réalisée en France par l'Institut National d'Etudes Démographiques (INED) en 2005, sans que les résultats en aient déjà été publiés. Je dispose des données et j'ai obtenu l'autorisation de l'INED d'utiliser les chiffres fournis dans la documentation Employeurs⁷⁴.

Les enquêtes britanniques ont été réalisées par le ministère du Commerce et de l'Industrie (*Department of Trade and Industry*, DTI). Les enquêtes américaines ont été réalisées par le *Families and Work Institute* (FWI), un institut privé à but non lucratif, fondé en 1989 et financé en grande partie par la fondation Alfred P. Sloan, L'institut conçoit et exploite les enquêtes en lien étroit avec les chercheurs du champ *Work-Life*.

II.3.1. Enquêtes employeurs

Les références des enquêtes et leurs protocoles sont détaillés dans le tableau qui suit.

Tableau 6 : Caractéristiques des enquêtes nationales

Nom de l'enquête	Echantillon et méthode	Données collectées
DTI 2003 (Woodland & al., 2003) The Second Work-Life Balance Study (WLBS) : Results from the Employer Survey	- 1509 employeurs de plus de 5 salariés - Echantillon stratifié, entretiens téléphoniques avec les RH	Disponibilité des pratiques et utilisation dans l'année passée
FWI 2005 (Bond & al., 2005) The National Study of Employers (NSE)	- 1092 employeurs de plus de 50 salariés - Echantillon stratifié, entretiens téléphoniques avec les RH	Disponibilité des pratiques
INED 2005 (Carré & al., 2005) Enquête Familles et Employeurs (EFE)	- 2673 établissements de plus de 20 salariés - Etablissements employant les salariés ayant répondu au volet Ménages de l'enquête ; données pondérées par l'INED pour être représentatives des employeurs français ; autoquestionnaires papiers et électroniques	Disponibilité des pratiques

⁷⁴ Je participe au groupe d'exploitation des données, dans le cadre d'un projet de recherche avec David Alis et Marc Dumas (CREM, Université de Rennes 1), Anne-Françoise Bender (LISE, CNAM), Steven Poelmans et Maria Nuria Chinchilla (Centre International Travail et Famille, IESE, Université de Navarre). Projet proposé et accepté par l'INED en mars 2005.

A titre d'éclairage complémentaire, j'ai croisé ces données avec d'autres sources moins complètes : quatre recherches américaines et deux recherches britanniques, listées en annexe. Mais ces études ne se fondent pas toutes sur des échantillons représentatifs, et avancent des chiffres très divergents. Par prudence, je n'ai retenu que les enquêtes nationales.

Ces enquêtes, pour précieuses qu'elles soient, comportent de vraies lacunes. Les études du FWI sur les employeurs comptabilisent un employeur comme proposant une pratique dès lors qu'il la propose à une partie de ses salariés, sans indication de l'importance numérique de cette partie ni de la disponibilité effective dans les faits (autocensure des salariés, acceptation ou refus du supérieur hiérarchique, conséquences négatives, etc.). Or le chiffre est évidemment bien inférieur lorsque l'on retient les employeurs qui proposent ces pratiques pour tous les salariés (voir notamment Pitt-Catsouphes & al., 2007). L'enquête de l'INED est plus précise dans la formulation des questions et des modalités de réponse : lorsque ces modalités étaient distinctes, j'ai additionné les réponses de type "oui, toujours" et "oui, dans certains cas".

Le rapprochement de ces études posent les problèmes classiques de la comparaison. Tout d'abord, les échantillons n'ont pas été composés de façon similaire, notamment en France puisque les établissements interrogés sont ceux qui emploient un salarié interrogé dans le volet "ménages" – cela dit, les données ont été pondérées par l'INED. Ensuite, bien que la langue soit la même, les catégories ne sont pas définies de la même façon. Pour donner un exemple, le FWI distingue, aux Etats-Unis, les horaires flexibles au quotidien (modifier ses horaires de début et de fin de travail au jour le jour) et les horaires souples par plages fixes (modifier ses horaires pour une période donnée). Au Royaume-Uni, le DTI distingue la flexibilité informelle (par exemple ne pas prendre de pause déjeuner et partir plus tôt), et la flexibilité formelle (consignée dans un accord écrit). Etant donné la prédominance des arrangements informels dans les entreprises britanniques, c'est ce chiffre que j'ai retenu⁷⁵. En France, l'INED a demandé si des postes avec des horaires flexibles étaient prévus à l'embauche : on ne peut pas savoir s'il s'agit de flexibilité au quotidien ou par plage fixe, formelle ou informelle. Aucun des trois ensembles de modalités de réponse ne permet de savoir à quelle proportion de salariés cette flexibilité s'applique.

Ces réserves étant faites, la comparaison permet tout de même de constater la très grande diffusion des pratiques chez les employeurs américains, la diffusion importante, mais plus faible, chez leurs homologues britanniques, et la faible diffusion très faible en France.

⁷⁵ Le chiffre de la flexibilité formelle est de 24%.

Je rappelle ici le tableau présenté en introduction.

Tableau 7 : Ampleur des pratiques d'harmonisation chez les employeurs américains et britanniques et français (enquêtes nationales)

Pratique adoptée par l'employeur	% Employeurs aux EU (FWI 2005*)	% Employeurs au RU (DTI 2003**)	% Employeurs en France (INED 2005***)
Horaires flexibles	70% par plages fixes 31% au quotidien	67%	36%
Semaines compressées	44%	7%	non disponible
Temps partiels	55% (choisis et non choisis)	74% (choisis et non choisis)	39%-44% (choisis)
Partages de postes	44%	14%	non disponible
Télétravail régulier	35%	22%	10%
Services d'orientation (R&R) pour la garde des enfants	37%	2%	non disponible
Séminaires sur des questions personnelles et familiales	26%	question non posée par l'enquête	question non posée par l'enquête
Crèches sur site ou près du site	9%	3%	2%

* Echantillon de 1092 employeurs de plus de 50 salariés

** Echantillon de 1509 employeurs de plus de 5 salariés

*** Echantillon de 2673 établissements de plus de 20 salariés, données pondérées par l'INED

Que nous apprend cette comparaison ? Concernant le premier volet des pratiques, à savoir la flexibilité temporelle et spatiale du travail, on constate qu'elle est très largement diffusées parmi les entreprises américaines : 70% des entreprises proposent les horaires souples à la demande du salarié, sur une période fixée d'avance, 44% les semaines compressées, 55% les temps partiels, 44% les partages de poste, et 35% le télétravail régulier.

Mis à part pour les horaires flexibles (67%), les employeurs britanniques proposent nettement moins de flexibilité temporelle et spatiale : 7% disent donner accès aux semaines compressées, 14% aux partages de poste et 22% au télétravail régulier. On excepte les temps partiels, qui sont une caractéristique nationale bien connue, liée à l'aspect bi-modal de la courbe d'activité des femmes britanniques (disponibles chez 74% des employeurs interrogés).

Excepté, là aussi, pour les temps partiels (39% dans tous les cas, 44% dans certains services), les employeurs français se situent nettement en retrait de leurs homologues américains et britanniques : 36% d'entre eux prévoient des postes à horaires flexibles à l'embauche, moins de 10% proposent la possibilité de télétravailler. Comme je l'ai dit en introduction, le fait que certaines questions ne figurent pas dans l'enquête reflète un souci de concision sur le volet employeurs, mais aussi la faible prégnance, en France, de pratiques telles que les semaines compressées, les partages de poste, et les services d'orientation.

Concernant le second volet, soit les ressources relatives au hors-travail, peu de questions ont été posées à la fois dans les trois enquêtes. Sur les données disponibles, le même constat prévaut : ces pratiques sont relativement prégnantes aux Etats-Unis (37% et 9% des employeurs respectivement), et rares au Royaume-Uni et en France (2% et 3% des employeurs).

II.3.2. Enquêtes salariés

Dans une approche de triangulation des données, il est intéressant d'explorer le différentiel d'adoption des pratiques vu par les salariés. Il faut noter que le pourcentage de salariés couverts par une pratique est généralement plus important que le pourcentage d'employeurs la proposant, car les grandes entreprises adoptent davantage de pratiques.

Les échantillons employeurs et salariés des enquêtes américaine et britannique ne sont pas appariés, et les enquêtes ont été menées avec un temps de décalage. Il n'est donc malheureusement pas possible de comparer les réponses employeurs et salariés, sur la connaissance et la disponibilité des pratiques par exemple. Ce travail est en cours pour la France, sur les échantillons appariés de l'INED (Büttner & al., 2007).

Concernant les salariés, le tableau ci-dessous donne la synthèse des données qu'il est prudent de tenter de comparer. L'hypothèse qui en ressort est que la connaissance et l'utilisation des pratiques d'harmonisation est plus forte chez les salariés américains que chez leurs homologues britanniques : 27% des Américains ont recours au télétravail régulier, pour 11% des Britanniques ; 18% disent avoir accès à des services d'information pour la garde des enfants, pour 12% des Britanniques.

Pour la France, les chiffres disponibles (Büttner & al., 2007) confirment la moindre disponibilité des pratiques d'harmonisation par rapport au Royaume-Uni (temps partiels et crèches d'entreprise) et aux Etats-Unis (crèches d'entreprise).

Tableau 8 : Connaissance et utilisation des pratiques d'harmonisation par les salariés américains, britanniques et français (enquêtes nationales)

Pratique	Etats-Unis		Royaume-Uni		France	
	% Salariés qui y ont accès (a)	% Salariés qui y ont recours (b)	% Salariés qui y ont accès (c)	% Salariés qui y ont recours (d)	% Salariés qui y ont accès (e)	% Salariés qui y ont recours
Horaires souples par plages fixes	43%	entre 20 et 45%	nd	nd	nd	nd
Horaires souples au quotidien	23%	nd	67%	26%	nd	nd
Semaines compressées	nd	nd	30%	11%	nd	nd
Temps partiels	nd	nd	67%	19%	38% et 33% (à la demande) (f)	nd
Partages de postes	nd	nd	41%	6%	nd	nd
Télétravail régulier	nd	27%	20%	11%	nd	nd
Services d'orientation (R&R) pour la garde des enfants	18%	nd	12%	nd	nd	nd
Crèches sur site ou près du site	10%	0,3%*	9%	1%	7% et 2% (f)	nd

a. FWI 2002, Echantillon stratifié de 3054 salariés, entretiens téléphoniques avec les RH.

b. Sources universitaires listées en annexe.

c. DTI 2004, Echantillon de 2003 salariés, échantillon aléatoire avec quotas de genre et de secteur d'activité ; entretiens téléphoniques.

d. DTI 2004. Lecture : 26% des salariés interrogés ont recours aux horaires souples, soit 55% des 48% qui disent y avoir accès.

e. INED 2005. Echantillon de 5164 salariés, pondération INED du volet ménages de l'enquête. Source : Büttner & al., 2007

f. Salariés des établissements de plus et de moins de 20 salariés, respectivement

II.4. Importance numérique des pratiques : recensement sur les sites internet des grandes entreprises des trois pays

Les résultats de l'étude de l'INED n'ont été disponibles qu'en 2007. Pour évaluer le différentiel d'adoption des pratiques sans attendre, j'ai procédé à mon propre recensement des pratiques dans les trois pays⁷⁶. Il est certes moins représentatif des entreprises au plan national, mais il m'a permis d'établir le différentiel d'adoption des pratiques suffisamment tôt dans mon travail de recherche. Il permet aussi de confirmer les résultats de la comparaison des enquêtes nationales.

Le recensement a été ciblé sur les grandes entreprises, car on a vu que la taille est un déterminant important de l'adoption des nouvelles pratiques RH. Souhaitant comparer les échantillons, j'ai choisi trois indices boursiers de taille semblable : le SBF 120⁷⁷ en France, le Footsie 100 (FT100) au Royaume-Uni et le Standard & Poor 100 (S&P 100) aux Etats-Unis.

⁷⁶ Une version antérieure de ce recensement a été présentée à la conférence inaugurale du Centre International Travail et Famille de l'IESE Business School à Barcelone (Ollier-Malaterre, 2005a).

⁷⁷ Sociétés de Bourses Françaises.

Les sites internet et les rapports publics de chacune des entreprises composant ces indices ont été étudiés en détail afin de recenser les pratiques d'harmonisation mentionnées. Naturellement, ce recensement n'est pas aussi fiable qu'une déclaration effectuée par les entreprises elles-mêmes, dans la logique des études nationales : ses principaux mérites sont, d'une part, de donner dans chaque pays la proportion d'entreprises qui considèrent que l'harmonisation travail – hors-travail est une question suffisamment importante pour être traitée sur leur site internet, et, d'autre part, d'être exhaustif en incluant toutes les entreprises des indices, ce que n'aurait pas permis une enquête par questionnaire.

Pour chaque entreprise, l'analyse a commencé par le site internet, plus précisément les pages Carrières, Recrutement, Ressources humaines, et assimilées (*Jobs, Employment, Join us*, etc.). Elle s'est ensuite prolongée par les rapports sur la responsabilité sociale de l'entreprise, sur le développement durable, et sur la santé et la sécurité au Royaume-Uni⁷⁸, chaque fois qu'ils étaient disponibles en ligne.

Outre la lecture attentive de ces documents, une recherche systématique a été effectuée sur l'ensemble du site internet⁷⁹, sur les mots "équilibre", "conciliation", "vie de famille", "vie familiale", "vie personnelle", "vie privée" et "flexibilité" sur les sites français, et "*Work-Life*", "*Work-Family*", "*Balance*", "*Conciliation*", "*Family-friendly*", "*Personal life*", "*Private life*", "*Home life*", and "*Flexible working*" sur les sites anglais.

J'ai ensuite opéré un contrôle en comparant les résultats de ce recensement avec la liste des entreprises classées par *Fortune* comme "*Great place to work*" dans les trois pays (sur la base des déclarations des entreprises).

J'ai constitué trois indicateurs :

(1) Le nombre d'entreprises qui proposent des pratiques relatives au hors-travail (telles que définies en introduction) et quelle que soit leur dénomination : "*Benefits*", "*Rewards*", "*Lifestyle*", "*Well-being*", "*Diversity*", "*Work-Life*", etc.) ; les avantages qui relèvent typiquement de la rémunération tels que le salaire, la retraite, l'assurance santé et l'actionnariat salarié n'ont pas été comptabilisés ;

(2) Le nombre d'entreprises qui emploient la terminologie "équilibre/conciliation vie professionnelle – vie personnelle", "équilibre/conciliation travail/famille", "soutien à la famille", et en anglais "*Work-Life*", "*Work/Family*" or "*Family-friendly*" ; ce nombre diffère du premier puisque certaines entreprises proposent des pratiques sans utiliser cette terminologie, et que d'autres mobilisent cette rhétorique sans mentionner de pratiques concrètes ;

⁷⁸ *Health and Safety reports.*

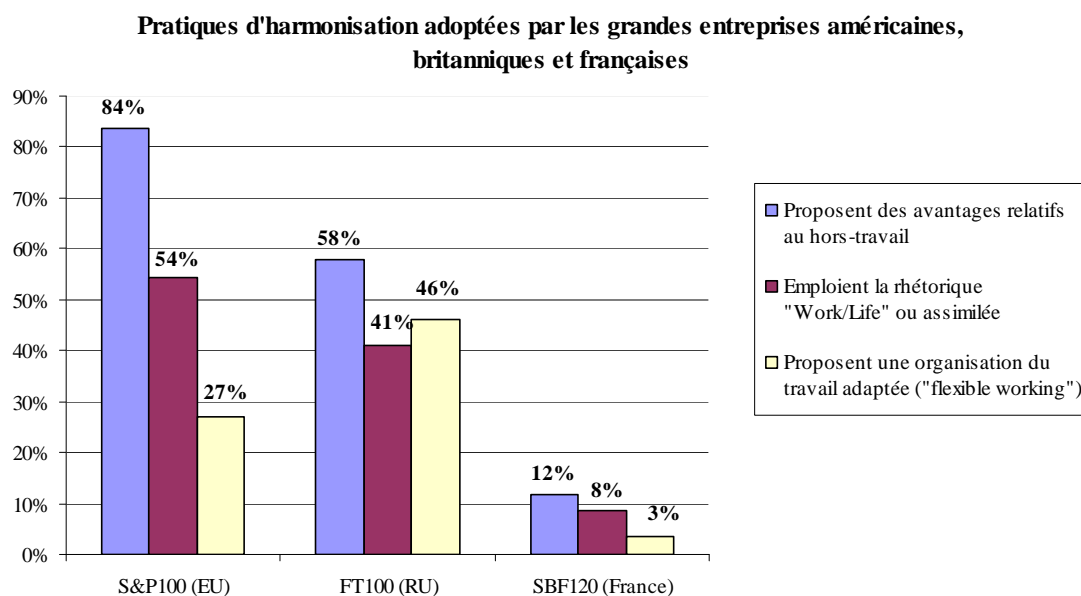
⁷⁹ Excepté lorsque cette fonction n'était pas disponible ou ne fonctionnait pas.

(3) Et le nombre d'entreprises qui mentionnent des pratiques de flexibilité spatio-temporelle du travail, comme les horaires flexibles, les temps partiels, les partages de postes, les semaines compressées, le télétravail, les interruptions de carrière, etc. Ces pratiques peuvent être considérées comme plus exigeantes pour l'entreprise qu'une crèche ou qu'un service d'accompagnement, car elles invitent à une réflexion sur l'organisation du travail et ne peuvent être sous-traitées.

Ces recensements ont été effectués en mars 2005 pour le S&P 100, en mai 2005 pour le SBF 120 et en octobre 2006 pour le FT 100.

Les trois indicateurs recueillis convergent. Comme le graphe ci-dessous l'illustre, les entreprises américaines et britanniques mentionnent nettement plus de pratiques d'harmonisation, dans leurs documents officiels, que les françaises. Alors que 84% des entreprises composant le Standard & Poor 100 (S&P 100) et 58% de celles composant le Footsie 100 (FT100) proposent au moins une pratique d'harmonisation (comme un programme d'accompagnement des salariés, une participation aux frais de garde d'enfant ou aux frais de formation continue), seules 12% des entreprises composant le SBF120 le font.

Graphe 1 : Pratiques d'harmonisation adoptées par les grandes entreprises américaines, britanniques et françaises



La mobilisation de la rhétorique *Work-Life* est très prégnante aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, et faible en France : respectivement 54% et 41% des entreprises du S&P 100 et du FT100 emploient les termes de "*Work-Life*", "*Work-Family*", ou de "*family-friendly*", alors que 8% des entreprises du

SBF 120 parlent de "conciliation" ou d'"équilibre" "vie professionnelle – vie personnelle" ou "travail/famille", ou encore de "soutien à la famille".

Le troisième indicateur va globalement dans le même sens : alors que 27% et 46% des entreprises du S&P 100 et du FT100 mentionnent des pratiques de flexibilité temporelle et spatiale du travail (temps partiels, semaines compressées, télétravail, etc.), seules 3% de leurs homologues du SBF120 le font. On note tout de même une différence intéressante entre les sites internet américains et britanniques : les uns détaillent fortement les pratiques *Work-Life* et mobilisent la rhétorique correspondante de façon très visible, dans les titres de rubriques notamment ; les autres mettent plutôt l'accent sur le "travail flexible", et n'utilisent la rhétorique *Work-Life* qu'au second plan, dans les textes.

Enfin, certaines entreprises françaises ne mentionnent les pratiques d'harmonisation que sur leurs sites en anglais. Si on ne compte que les sites en langue française, les chiffres doivent être revus à la baisse : 9% des entreprises du SBF120 mentionnent au moins une pratique d'harmonisation, 7% mobilisent la rhétorique associée, et 1,7%, soit deux entreprises⁸⁰, proposent une forme de flexibilité temporelle ou spatiale du travail. De façon tout à fait intéressant, parce que cet état de fait souligne l'importance du contexte national, certaines multinationales françaises mettent en œuvre des pratiques d'harmonisation aux Etats-Unis, mais pas en France : Lafarge, par exemple, a sous-traité un programme d'assistance aux employés à *Warren Shepell*, en Amérique du Nord.

Cela dit, une autre piste d'interprétation doit être discutée : et si les entreprises françaises mettaient en œuvre autant d'initiatives dans ce domaine que les américaines ou les britanniques, mais simplement n'en faisaient pas le même usage en termes de communication externe ? Il faut se garder d'assimiler faible publicité des pratiques en France avec faible diffusion, car la faible notoriété des prix d'éthique et la relative sous-utilisation médiatique des rapports de responsabilité sociale en France ont déjà été relevées : Segal (2005) l'explique par une certaine valorisation, en France, de la discrétion comme gage de sincérité et de désintéressement, comme l'illustre les maximes "bien faire, et laisser dire", et "pour vivre heureux, vivons cachés".

Il y aurait ainsi non pas deux mais trois différentiels entre les pays que nous comparons : un premier différentiel d'adoption des pratiques, un second différentiel d'implication des acteurs dans l'entreprise, et un troisième différentiel d'affichage – qui s'expliquerait par la discrétion des entreprises françaises, ou comme on le verra dans l'analyse des entretiens, par une moindre propension à formaliser les pratiques.

⁸⁰ Carrefour et Eurodisney : il s'agit dans les deux cas de "temps partiels pour concilier vie professionnelle et vie personnelle".

Cette proposition est corroborée par un contrôle que j'ai opéré sur mon recensement : j'ai comparé les résultats du recensement avec la liste des entreprises classées comme "*Great place to work*" dans les trois pays. On constate une parfaite concordance entre les deux listes d'entreprises britanniques et américaines, et un écart dans la liste française : L'Oréal met à disposition de ses salariés des services de proximité, qui ne sont pas comptabilisés dans mon recensement parce qu'ils ne sont pas mentionnés du tout sur leurs sites Internet, ni dans leur rapport sur le développement durable, qui met pourtant l'accent sur la qualité de l'environnement de travail.

III. PROBLEMATIQUE : UNE EXPLORATION DU DIFFERENTIEL D'ADOPTION DES PRATIQUES

Les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sont bien mieux implantées aux Etats-Unis, et dans une moindre mesure au Royaume-Uni, qu'en France. Il ne s'agit pas seulement de la diffusion des pratiques au sein des entreprises, mais aussi de la prégnance de l'enjeu de l'harmonisation dans le débat public. Praticiens des ressources humaines, prestataires de service, consultants, élus, lobbyistes, syndicats et chercheurs, c'est tout un maillage qui s'est construit depuis deux décennies aux Etats-Unis et plus récemment au Royaume-Uni, alors qu'on parle encore peu de ces pratiques en France.

Je rappelle la problématique exposée en introduction :

(1) Quels sont les facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France ?

Au-delà de l'analyse descriptive des déterminants de l'adoption des pratiques (comme la taille, le secteur, etc.), l'enjeu est de comprendre les processus par lesquels une entreprise est amenée à prendre conscience de la question de l'harmonisation, à l'examiner et à décider de mettre en œuvre, ou non, des pratiques de GRH ; ou bien les processus par lesquels l'entreprise met en œuvre ces pratiques sans pour autant les formaliser, et les relier à une intention stratégique.

L'objectif est double. Il s'agit :

(a) De comprendre quels sont les facteurs explicatifs. Certains de ces facteurs, parce qu'ils sont communs à la plupart des entreprises d'un pays, éclaireront le différentiel d'adoption des pratiques entre les trois pays considérés. D'autres facteurs, spécifiques à chaque entreprise, expliqueront simplement le processus d'adoption des pratiques pour une entreprise donnée.

(b) Et de mettre en lumière les facteurs les plus importants, liés au contexte dans lequel l'entreprise évolue, et aux dynamiques internes à l'entreprise. Il se peut que ces facteurs diffèrent selon les types d'entreprises et les types de pratiques considérées.

Pour traiter cette question à la lumière des contextes socio-institutionnels nationaux (j'y reviendrai), j'aurai bien soin de distinguer, parmi les pratiques d'harmonisation, celles qui relèvent d'une initiative de l'employeur, de celles qui sont mises en œuvre en conformité avec la loi, notamment dans les domaines du temps de travail et des congés (par exemple les lois Aubry sur les 35 heures

en France, *Family Medical and Leave Act* aux Etats-Unis⁸¹, nouvelles réglementations sur les congés maternité au Royaume-Uni).

Il faut cependant noter que ces distinctions ne sont pas toujours nettes dans l'esprit des salariés, ni même des employeurs.

IV. UNE APPROCHE SOCIETALE DE LA COMPARAISON

IV.1. Le choix de l'approche sociétale

La forte implantation des pratiques d'harmonisation dans la gestion des ressources humaines anglo-saxonnes soulève immédiatement, dans l'esprit d'un observateur français, la question de leur faible adoption en France.

Ce différentiel d'adoption des pratiques entre le monde anglo-saxon d'une part, et la France, d'autre part, se situe dans le contexte évident d'une différence ayant trait au rôle de l'Etat et au régime de protection sociale. Il est clair que lorsque l'on considère les ressources dont disposent les salariés au plan national en matière d'harmonisation travail – hors-travail, en incluant le cadre juridique sur le temps et les conditions de travail, les régimes de protection sociale et les infrastructures publiques, les salariés français ne sont pas moins bien pourvus que les salariés britanniques ou américains.

Ainsi, les interactions entre l'environnement national (ce que l'on peut appeler le niveau macro) et les décisions d'adoption des pratiques par les entreprises (le niveau méso) offrent d'emblée un élément de compréhension. Du reste, des appels en faveur de modèles prenant en compte plusieurs niveaux d'analyse, soit des modèles *multi-level* ou *cross-level*, ont été régulièrement formulés dans le champ des pratiques *Work-Life* (Lambert & Kossek, 2005, Bardoel & de Cieri, 2006).

C'est pourquoi je me suis intéressée aux approches comparatives internationales, en tant que stratégies de recherche et postures intellectuelles (Dupré & al., 2003). Elles sont au nombre de trois (Maurice, 1989).

⁸¹ Loi fédérale très célèbre de 1993, qui voit l'aboutissement, sous la présidence de Clinton, d'une décennie de débats et de lobbying actif. Le FMLA prévoit douze semaines de congé sur une période d'un an pour nécessité de famille (naissance, adoption, parent malade) ou médicale. Ce congé, non payé, est assorti d'une garantie d'emploi.

L'approche fonctionnaliste

L'approche fonctionnaliste, dite aussi universaliste, postule la continuité des phénomènes d'un pays à l'autre et la convergence des sociétés. C'est la thèse du "culture-free", articulée notamment par les chercheurs britanniques du groupe d'Aston dans les années 1970 (Livian, 2004). Les objets étudiés sont comparés terme à terme, en faisant l'hypothèse qu'ils ne sont pas construits par le contexte dans lequel ils existent.

Les différences entre pays sont qualifiées de résidus ou encore d'"équivalents fonctionnels" ; elles doivent être neutralisées pour permettre la comparaison. Cette approche est notamment répandue en économie. Il peut lui être reproché de "dé-socialiser" les objets étudiés, (Maurice, 1989, p 184) et de perdre ainsi beaucoup d'information.

L'approche culturaliste

L'approche culturaliste, ou particulariste, postule à l'inverse la discontinuité des phénomènes d'un pays à l'autre. Elle conceptualise la référence nationale en culture nationale, une notion introduite par les anthropologues (Livian, 2004), et étudie les objets nationaux à l'aune de cette culture. Des recherches célèbres ont adopté cette approche, notamment celles de Crozier et d'Iribarne en France, de Hofstede aux Pays-Bas, et des équipes transverses comme GLOBE au plan mondial.

La posture culturaliste est riche en enseignements, mais certains déplorent que la culture soit un concept peu théorisé, une sorte de "boîte noire" (Maurice, 1989, p.184), dont les modes de transmission sont peu connus : la culture en elle-même, pas plus que l'histoire d'un pays, ne peuvent selon eux être tenus pour des principes ultimes d'intelligibilité. De plus, l'attention prêtée à la culture nationale peut empêcher le chercheur de discerner des facteurs explicatifs importants au plan régional, sectoriel, organisationnel, etc.

L'approche sociétale

L'approche sociétale, enfin, a été développée au sein du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) d'Aix-en-Provence par Maurice, Sellier et Silvestre, et articulée dans leur ouvrage de 1982, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Elle a pour point focal les interactions entre le niveau macroscopique, soit le niveau national, et le niveau micro- ou méso-scopique, soit l'objet étudié. Elle considère les ensembles macro-micro comme des "cohérences nationales" (Maurice, 1989, p.186) car elle fait l'hypothèse que les acteurs et les espaces (par exemple le marché du travail, ou encore l'articulation entre les stratégies de différents types d'acteurs comme les entreprises, l'école et l'Etat) "se construisent conjointement dans leurs rapports à la société" (p.182). Elle fait référence aux travaux de Mark Granovetter et postule l'"encastrement social" des objets d'analyse (Maurice & al., 1992, p.77).

Plutôt que de comparer les objets terme à terme (macro avec macro, micro avec micro) comme le font les approches universalistes et culturalistes, cette démarche cherche à repérer un "effet sociétal" (Maurice 1989, p.186) qui serait l'expression particulière d'un "modèle virtuel" (p.186). En ce sens, elle "compare de l'incomparable" (p.182), et la non-comparabilité entre pays devient un objet d'analyse en soi.

Ces différences méthodologiques d'approche se sont prolongées, dans les recherches dans le champ de l'*International Human Resources Management* (IHRM), par le débat sur la convergence ou la divergence des pratiques de GRH. Dans ce débat, une proposition dite contextualiste a émergé, qui consiste à considérer les pratiques RH comme encadrées dans un contexte social national (Brewster, 1999). Cette position contextualiste reprend certaines des propositions fondatrices de l'approche sociétale.

Etant donné ce que l'on a dit sur les interactions entre les niveaux macro et méso, c'est bien entendu l'approche sociétale que je retiens pour mon analyse. L'approche sociétale permet de rendre compte des divergences de modes de gestion des ressources humaines (Segalla & Besseyre des Horts, 1998), ce qui est précisément l'objet de mon étude. Qui plus est, c'est une approche "par les institutions" (Livian, 2004), qui me semble donc particulièrement compatible avec le cadre théorique que je mobilise, à savoir les théories néo-institutionnelles de l'adoption des pratiques (DiMaggio & Powell, 1983, Milliken & al., 1990).

IV.2. Un modèle multi-niveaux

L'approche sociétale me conduit à structurer le cadre théorique en fonction d'une architecture intégrant les interactions entre deux niveaux d'analyse :

- D'une part le niveau macro, c'est-à-dire l'environnement socio-institutionnel et économique au plan national ;
- Et d'autre part le niveau méso, c'est-à-dire l'interprétation de son environnement par l'entreprise, et ses décisions d'adoption, ou non, des pratiques.

Je réserve le terme de micro pour désigner les individus et les familles, comme c'est l'usage dans le champ des recherches *Work-Life* qui englobe potentiellement les trois niveaux.

IV.2.1. Le niveau macro : contexte socio-institutionnel et économique au niveau national

Le premier ensemble, l'environnement socio-institutionnel et économique au niveau national, est composé de trois blocs principaux :

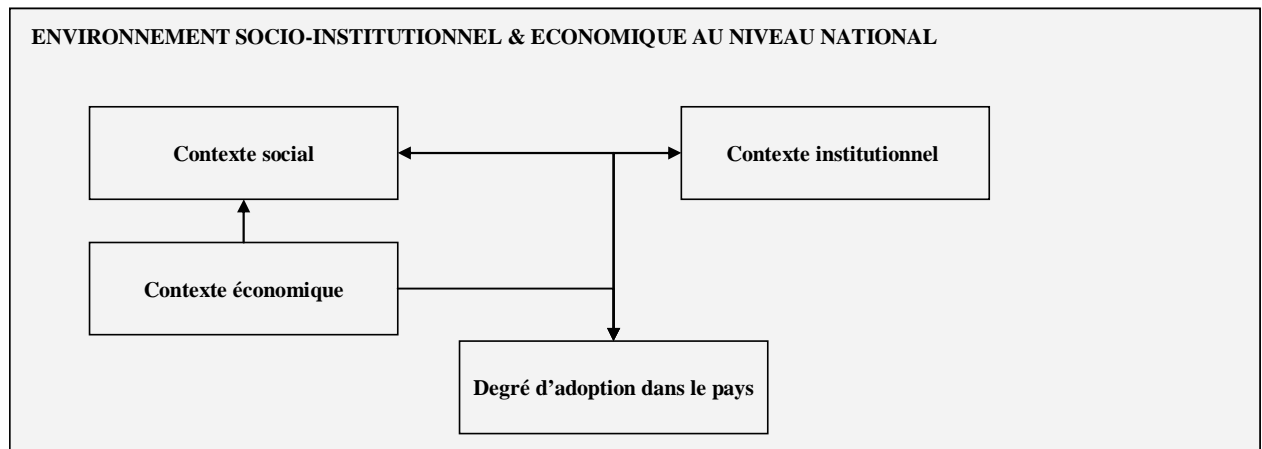
- Le contexte social, soit les attentes de la société civile (démographie, conditions de vie, aspirations, etc.) ;
- Le contexte institutionnel, soit le rôle relatif de l'entreprise par rapport aux autres institutions telles que l'Etat et la famille, les relations des entreprises à l'Etat et aux partenaires sociaux, la législation et la fiscalité, et enfin le système éducatif ;
- Et le contexte économique, soit le marché du travail et la conjoncture économique.

Ces trois blocs interagissent entre eux : par exemple, les attentes de la société civile (contexte social) exercent une pression sur le législateur et peuvent ainsi faire évoluer le cadre législatif (contexte institutionnel). De même, un marché du travail plus ou moins porteur (contexte économique) peut engendrer de fortes attentes chez les salariés, ou au contraire les modérer (contexte social).

Pris ensemble, ces trois blocs déterminent le degré d'adoption des pratiques dans un pays, c'est-à-dire leur visibilité dans le débat public, et leur diffusion (pratiques de ressources humaines, recherches universitaires sur le sujet, émergence de prestataires de services).

Rétroactivement, l'adoption plus grande des pratiques au sein d'un pays peut susciter de plus fortes attentes au sein de la société civile, modifier les relations entre l'Etat et les entreprises, et les relations entre partenaires sociaux.

Graphe 2 : Cadre théorique pour l'explication de l'adoption des pratiques d'harmonisation, niveau macro



IV.2.2. Actions du macro vers le méso

La théorie de l'isomorphisme institutionnel a montré que l'environnement socio-institutionnel et économique façonne les décisions de l'entreprise. J'ai exposé précédemment que ces travaux ont été largement mobilisés pour expliquer la différence d'adoption des pratiques d'harmonisation selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et ses lieux d'implantation. Comment s'opère cette influence du macro sur le méso ? DiMaggio et Powell (1983) se sont intéressés à l'étonnante homogénéité des comportements des entreprises, dans les secteurs institutionnalisés. Ils soutiennent que les organisations sont en compétition non seulement au plan économique (ressources, clients), mais aussi au plan social (pouvoir, légitimité sociale).

Elles sont ainsi soumises à des pressions, de trois natures, qui expliquent cet isomorphisme :

- Pressions coercitives : l'organisation dépend d'autres organisations, et de la société ; elle obéit ainsi aux lois, aux attentes culturelles, à l'obligation de reporter à la maison mère, à la persuasion de rejoindre une alliance, etc. ;

- Pressions mimétiques : dans un environnement incertain, l'organisation se modèle d'après d'autres organisations à succès ; l'imitation se fait grâce aux embauches de salariés venant de l'extérieur, au recours aux cabinets conseil et à la participation à des associations professionnelles ;

- Et pressions normatives : la professionnalisation de la gestion entraîne l'établissement de règles et standards professionnels, et pousse à l'adoption de pratiques dites innovantes ; l'isomorphisme

normatif passe par l'homogénéité des dirigeants, entretenue par le recrutement sur diplômes, les carrières normées et les échanges au sein de réseaux professionnels.

La recherche de légitimité sociale mise en lumière par DiMaggio et Powell s'applique bien au cas de l'adoption des pratiques d'harmonisation. Elle permet d'analyser l'influence du macro sur le méso, dans mon modèle :

- Le contexte social se traduit pour l'entreprise de façon externe tout d'abord (la question est un enjeu de société auquel elle peut prêter attention, comme pour le développement durable ou la responsabilité sociale), et de façon interne ensuite, (comme demande formulée par les salariés et leurs représentants) ; il s'agit d'une pression coercitive et/ou mimétique⁸² ;
- Les relations entre les entreprises, l'Etat et les partenaires sociaux, ainsi que la législation et la fiscalité, forment le cadre dans lequel l'entreprise évolue (pression coercitive) ;
- Et l'adoption des pratiques au niveau national se concrétise par la diffusion de l'enjeu et des pratiques au sein des associations professionnelles, et par le développement de la recherche et des services professionnels, qui peuvent apporter de l'expertise ou des solutions clé en main (pression mimétique et/ou normative).

Un quatrième facteur macro, le contexte économique, influence les décisions des entreprises : le marché du travail et la conjoncture économique ont des conséquences directes sur le recrutement et les politiques de rémunération et de fidélisation.

IV.2.3. Le niveau méso : interprétation de son environnement par l'entreprise

Le second ensemble se concentre sur les facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques au niveau de l'entreprise.

Je m'appuie ici sur les travaux de Milliken et ses collègues (Milliken & al., 1990, Milliken & al., 1998) qui font appel à deux cadres théorique parfois opposés, dont ils démontrent la complémentarité. Il s'agit du cadre néo-institutionnaliste d'une part, et de celui des "choix stratégiques" d'autre part, qui postule que l'entreprise est en capacité d'interpréter son environnement et de procéder à des choix, plutôt que de se conformer de façon passive aux pressions institutionnelles.

⁸² Les trois mécanismes de l'isomorphisme ne sont pas toujours aisés à distinguer empiriquement ; il s'agit d'une distinction analytique (DiMaggio & Powell, 1983, p.150).

Milliken et ses collègues mobilisent en particulier la démarche de Daft & Weick (1984), qui décrivent les organisations comme des "systèmes d'interprétation" : elles donnent un sens à leur environnement, et parfois le façonnent en l'interprétant. Cette démarche met l'accent sur le rôle central des responsables de ressources humaines comme agents de prise de décision. Dans cette optique, les différences d'interprétation de l'environnement entre entreprises s'expliquent par la culture et la structure des entreprises (traitement de l'information par exemple). Milliken et ses collègues (1998) estiment que l'interprétation active de son environnement par l'entreprise, en particulier par les responsables de ressources humaines, explique 17% de la variance dans l'adoption des pratiques d'harmonisation, quand les facteurs institutionnels (taille, secteur, etc.) sont contrôlés. Mais les facteurs institutionnels ont leur importance et limitent l'autonomie de décision des responsables de ressources humaines.

La structure de l'ensemble méso s'appuie sur le processus d'interprétation proposé par Dutton et Duncan (1987), qui identifient trois moments critiques : l'identification de l'enjeu (littéralement, son activation), l'évaluation de son importance et de son urgence, et l'évaluation de faisabilité des solutions potentielles⁸³.

Je propose ainsi trois blocs de facteurs explicatifs :

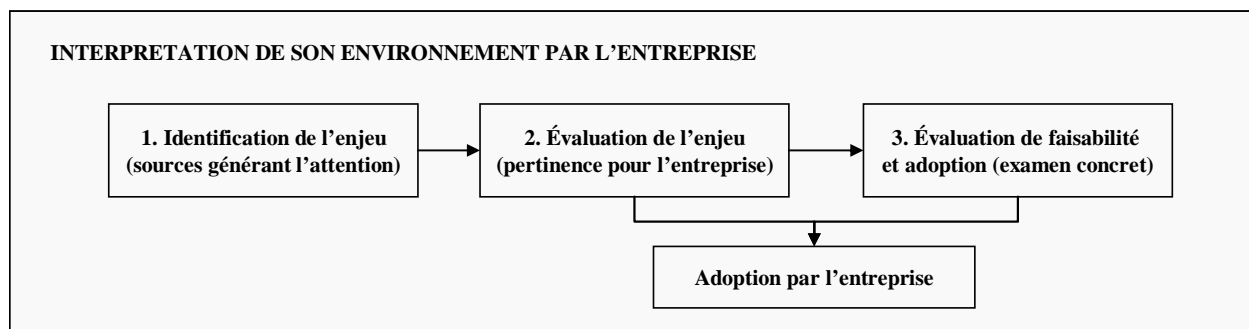
- L'identification de l'enjeu : les facteurs susceptibles d'attirer l'attention des dirigeants et des responsables de ressources humaines et de leur faire identifier l'harmonisation travail – hors-travail comme un enjeu, une demande, ou simplement une question à examiner ;
- L'évaluation de l'enjeu : les éléments qui leur permettent d'évaluer la pertinence et l'importance d'adopter des pratiques, notamment au regard du sens qu'ils donnent à l'enjeu, des orientations de l'entreprise (valeurs, histoire, secteur d'activité) et de sa stratégie ;
- L'évaluation de la faisabilité : les facteurs qui rendent la mise en œuvre des pratiques plus ou moins aisée et compatible avec les modes de fonctionnement actuels de l'entreprise.

L'identification de l'enjeu précède les deux évaluations, qui peuvent être concomitantes ou consécutives. La sélection et l'adoption de pratiques d'harmonisation est l'aboutissement de ces trois moments critiques, excepté lorsqu'une entreprise en imite d'autres et rationalise son comportement *a posteriori*.

⁸³ "Activation", "Assessment of urgency", et "Assessment of feasibility". Deux autres modélisations de ce processus m'ont aidée : celle de Daft et Weick (1984) en trois étapes ("Scanning", "Interpretation", et "Learning") et celle de Milliken & al. (1990) en cinq étapes ("Scanning", "Noticing", "Interpretation", "Choosing", et "Learning").

Au sein de chacun de ces blocs, j'ai distingué un certain nombre de facteurs explicatifs, au nombre desquels on retrouve les facteurs d'ordre institutionnel tels que la taille de l'entreprise, son secteur, etc.

Graphe 3 : Cadre théorique pour l'explication de l'adoption des pratiques d'harmonisation, niveau macro



IV.2.4. Rétroactions du méso vers le macro

Inversement, des rétroactions s'opèrent du niveau méso vers le niveau macro.

L'adoption des pratiques par certaines entreprises peut générer de nouvelles attentes parmi les salariés d'autres entreprises, et élever ainsi les attentes de la société civile (contexte social).

Les initiatives des entreprises dans le domaine du soutien au hors-travail peuvent aussi modifier la conception des rôles respectifs de l'Etat et des entreprises, la nature des relations entre les partenaires sociaux, et même le cadre législatif et fiscal (contexte institutionnel). Ce dernier cas de figure, qui s'est illustré en France lors de l'amendement Fleury Michon dans la loi Famille de 1994⁸⁴, a été qualifié d'"isomorphisme normatif bottom-up" (Buffier-Morel, 2004, p.357).

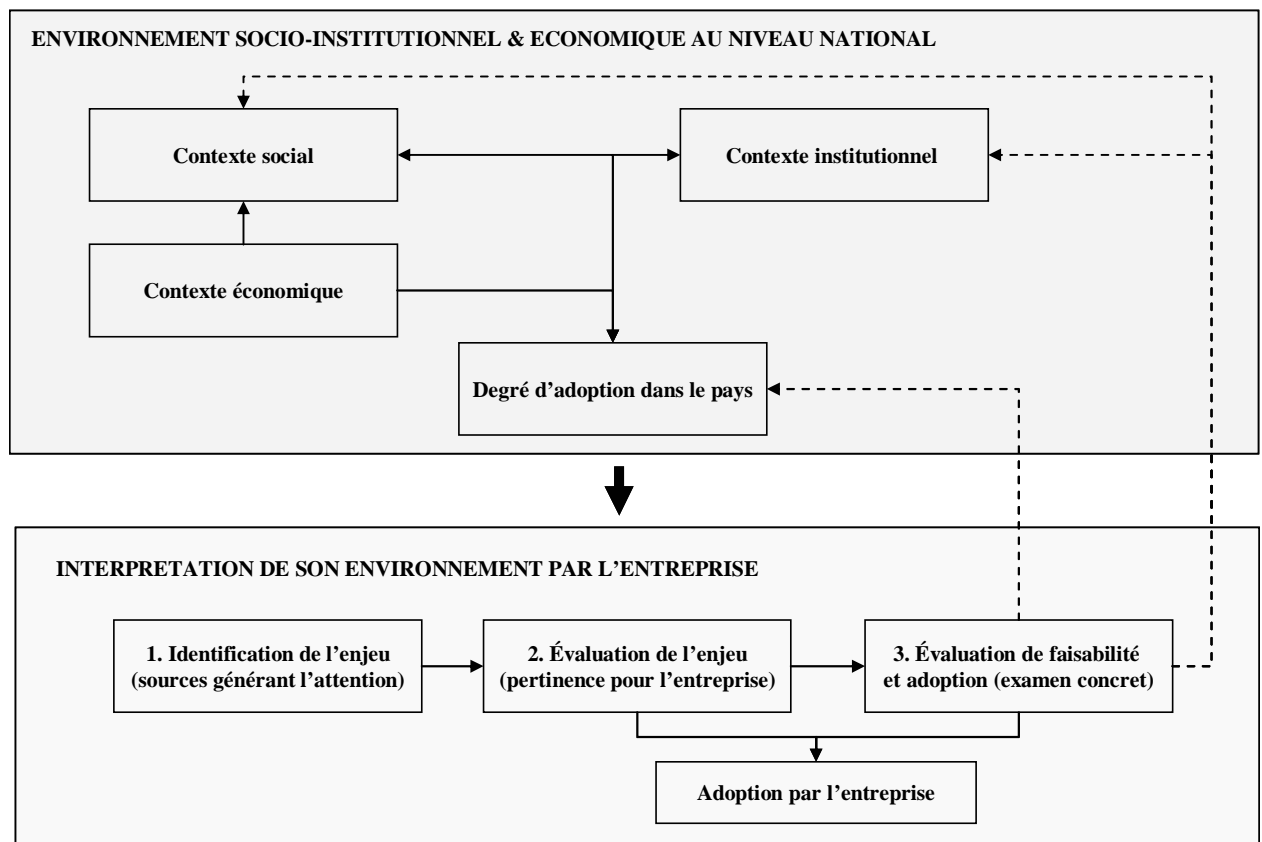
Enfin, l'adoption agrégée des pratiques par chaque entreprise détermine le degré d'adoption au niveau national, ainsi que l'ampleur de la recherche sur le sujet, et le nombre des prestataires spécialisés.

⁸⁴ Fleury Michon a rémunéré le congé parental à hauteur d'un demi-SMIC, et l'a porté à six ans pour les parents de 3 enfants. Cette initiative a donné lieu à l'amendement Fleury Michon, soit l'exonération de charges sociales sur ce demi-SMIC.

IV.2.5. Architecture globale de la grille d'analyse

En tenant compte de ces interactions entre niveaux macro et méso, l'architecture globale de la grille d'analyse qui va me guider dans l'explication de l'adoption des pratiques d'harmonisation dans un pays donné, et du différentiel d'adoption entre la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis, est illustré par la figure suivante.

Graph 4 : Architecture de la grille d'analyse de l'adoption des pratiques d'harmonisation



V. CADRE THEORIQUE CONCERNANT L'ENVIRONNEMENT SOCIO-INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES AU PLAN NATIONAL

Pour chacun de ces deux ensembles macro et méso, je présente le cadre théorique en analysant les facteurs explicatifs qui le composent, afin d'aboutir à des propositions de recherche détaillées.

Le plan type est le suivant :

- Définition du facteur explicatif et recherches permettant de le conceptualiser ;
- Propositions de recherche sur le facteur en tant qu'il explique l'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail ;
- Et/ou, le cas échéant, propositions comparatives sur la pertinence du facteur pour expliquer le différentiel d'adoption entre la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.

Dans un souci de rigueur, je développe les arguments susceptibles de corroborer et d'expliquer le constat de la moindre adoption des pratiques en France, comme ceux qui le contredisent.

Commençons par le niveau macro, dont on a vu qu'il se compose de quatre blocs : le contexte social, le contexte institutionnel, le contexte économique, et leur résultante, c'est-à-dire le degré d'adoption des pratiques d'harmonisation au sein d'un pays.

V.1. Contexte social

Par Contexte social, j'entends le degré auquel la société civile d'un pays donné (les actifs et les inactifs, les associations, lobbies, partis politiques, syndicats⁸⁵, etc.) considère légitime le soutien à la vie hors-travail, sans préjuger de l'institution vers laquelle se tourne cette attente (l'Etat, l'entreprise, la famille, la communauté).

Au regard des pratiques d'harmonisation, le contexte social se décline en cinq facteurs explicatifs.

Concernant la vie familiale tout d'abord, les attentes de la société civile dépendent de la démographie (structure des familles et population en général), des normes sociales de la division du travail rémunéré et non rémunéré (qui est responsable des soins aux enfants, personnes âgées et autres personnes à charge ?), et des conditions de vie matérielles. Ensuite, concernant le hors-travail de façon plus complète, les attentes sont fonction des aspirations à une vie hors-travail épanouie et

⁸⁵ La position des syndicats fait l'objet d'une catégorie à part entière.

donc des valeurs associées au travail et au hors-travail (à quel point est-il légitime d'aspirer à un équilibre de vie qui intègre la famille, la vie en société, les loisirs, l'engagement citoyen, spirituel, etc. ?). Enfin, les influences internationales modifient le contexte social : entre autres, l'Etat-providence français peut susciter des attentes chez certains Américains, et réciproquement les services de proximité à l'américaine peuvent inspirer certains Français.

V.1.1. Démographie

Les tendances démographiques sont un argument très classique dans la littérature *Work-Life* pour expliquer l'intérêt des entreprises pour les pratiques d'harmonisation⁸⁶. On distingue au moins trois vecteurs d'influence de la démographie sur l'adoption de ces pratiques.

Tout d'abord, la question du hors-travail se pose à un nombre croissant de salariés : d'une part, le vieillissement de la population implique que davantage de salariés doivent prendre soin de leurs parents âgés, et d'autre part, les hommes sont de plus en plus en situation d'assumer tout ou partie des responsabilités familiales (augmentation des familles monoparentales, augmentation du taux d'activité féminin et déclin relatif du modèle de "l'homme gagne-pain"). Dans ces conditions, la souplesse des échelles de carrière, la flexibilité du temps et du lieu de travail et les services d'assistance sont des leviers potentiels d'implication et de satisfaction à ne pas négliger.

Ensuite, il y a la pénurie annoncée de main-d'œuvre liée au fameux "papy-boom", soit le départ en retraite des *baby-boomers*. Les entreprises doivent attirer et fidéliser leurs salariés, et en particulier leurs salariées, puisque la source principale d'accroissement de main-d'œuvre dans les années à venir sera féminine. Cette préoccupation se reflète dans la stratégie de Lisbonne, au niveau européen, qui vise à augmenter le taux d'activité des femmes et des travailleurs âgés⁸⁷. Le soutien au hors-travail est une façon intelligente de se concilier les femmes, dont on sait qu'elles assument encore aujourd'hui une plus grande part de hors-travail familial (Méda & Orain, 2002). Ainsi, le rapport *Workforce 2000*, publié aux Etats-Unis par le Hudson Institute en 1987 (Kossek, 1990), a trouvé beaucoup d'échos auprès des dirigeants d'entreprise et de la communauté des ressources humaines. En France cette problématique est bien réelle⁸⁸, mais elle a émergé de façon plus récente

⁸⁶ Entre autres : Piotrkowski & al., 1987 ; Hall, 1990 ; Goff & al. 1990 ; Googins, 1994 ; Letablier, 1995 ; Lobel & al., 1999 ; Lewis & Cooper, 1995.

⁸⁷ Ces taux doivent passer à 60% pour les femmes et 50% pour les travailleurs âgés, comparés aux niveaux de 2003 qui sont de 50,1% et 40,2% respectivement. Source: http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/rubrique-imprim.php.3?id_rubrique=860#nb1

⁸⁸ Nauze-Fichet E., Lerais F., 2002, *Projections de population active 2001-2050 : Un retournement progressif*, Insee – Dares, N° 838 - Mars 2002

semble-t-il, avec les travaux de Xavier Gaullier, de Michel Godet, d'Eléonore Marbot et de Jean-Marie Peretti⁸⁹.

Enfin, les visées natalistes des politiques publiques peuvent inciter les entreprises à soutenir la vie hors-travail de leurs salariées, lorsqu'elles passent comme en France par la facilitation de l'activité professionnelle des femmes.

Proposition : Les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sont davantage susceptibles d'être adoptées par les entreprises lorsqu'elles connaissent les tendances démographiques, et les traduisent en termes d'attentes des salariés et d'impact concret pour elles.

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France peut s'expliquer en partie par une prise de conscience plus récente (fin des années 1990) des tendances démographiques faisant craindre une pénurie de main-d'œuvre, par rapport aux Etats-Unis et au Royaume-Uni (fin des années 1980).

V.1.2. Revenus et fiscalité

Les conditions matérielles de vie influencent les attentes dans le domaine du hors-travail. En particulier, le niveau de vie d'un salarié est essentiel, en ce sens qu'il lui permet, ou ne lui permet pas, de réduire son temps de travail. Autre élément important : la taxation du second salaire encourage ou non l'activité professionnelle du conjoint (Hélène Périvier, séminaire ACI du LISE-CNRS, 13 janvier 2005⁹⁰) : le quotient conjugal français encourage le passage à temps partiel du conjoint ayant le plus faible revenu (souvent la femme), puisque le second salaire est taxé à la tranche marginale d'imposition. Ce n'est pas le cas au Royaume-Uni où chaque conjoint est imposé séparément, tandis que les contribuables américains ont le choix entre les deux options.

Proposition : Les attentes des salariés en termes de réduction du temps de travail et de congés dépendent du niveau de vie et de la structure de la fiscalité.

⁸⁹ Gaullier X., 1990 Rapport sur les salariés âgés au Ministre du Travail et de l'Emploi, collection "Les rapports officiels", La Documentation Française, Paris ; Gaullier X., 2003, Le temps des retraites, Le Seuil, 2003 ; Godet M., 2003, Le Choc de 2006, démographie, croissance, emploi, pour une société de projets, Odile Jacob ; Marbot E., Peretti JM., 2004, Les seniors dans l'entreprise, Village Mondial.

⁹⁰ Action Concertée Incitative : cette ACI porte sur la conciliation travail- famille et est dirigée par Chantal Nicole-Drancourt, du LISE-CNRS (CNAM).

Proposition comparative : Je n'en formule pas car les revenus varient pour différentes catégories de salariés au sein d'un pays, et que l'évaluation des niveaux de vie globaux des trois pays dépasse le cadre de cette thèse. Par ailleurs, l'argument sur la structure de la fiscalité ne me semble pas s'appliquer à la comparaison France – Royaume-Uni : le taux élevé de femmes à temps partiels montre que la fiscalité n'est pas le seul facteur entrant en ligne de compte.

V.1.3. Mobilité géographique des salariés

Zedeck (1992) explique que la forte mobilité des salariés américains les coupe de leur réseau familial et social (la communauté, c'est-à-dire le voisinage, les églises, les cercles de parents, les associations, etc.) et donc de l'aide informelle qu'ils peuvent espérer pour prendre soins des enfants, des personnes âgées et des autres personnes à charge. Se trouvant isolés à chaque déménagement, les salariés américains auraient ainsi plus d'attentes envers leurs employeurs, et se recentreraient sur l'entreprise comme réseau social relativement stable par rapport aux autres réseaux potentiels. Les salariés français sont, eux, comme les Européens continentaux en général, moins mobiles que les Américains et les Britanniques (Sparrow & al., 1994).

Proposition : Les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sont davantage susceptibles d'être adoptées par les entreprises lorsque la mobilité géographique des salariés est forte.

Proposition comparative : La moindre mobilité des salariés français par rapport aux salariés britanniques et américains explique pour partie la moindre adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail par les entreprises.

V.1.4. Normes sociales de la division du travail

On a déjà rappelé au premier chapitre la relation explicitée par Barrère-Maurisson (1992) entre les sphères productive et reproductive, et le partage du travail rémunéré et non rémunéré qui s'opère entre les membres de la famille : une des conclusions de Barrère-Maurisson est que l'insertion professionnelle des femmes dépend de leur statut familial, concrètement de la part de travail domestique qu'elles assument. Ces travaux peuvent nous éclairer dans la mesure où les attentes de la société civile sont fonction du taux d'activité féminin : plus les femmes sont actives sur le marché du travail et partagent les responsabilités familiales et domestiques avec leur conjoint, plus

nombreux sont les salariés hommes et femmes qui ont besoin de souplesse et de soutien dans le domaine du hors-travail. Le lien entre pratiques d'harmonisation et représentations sociales sur le travail des femmes est du reste couramment établi (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003).

Que sait-on des représentations sociales sur le travail des femmes, et plus généralement sur les "contrats de genre" (Pfau-Effinger, 1993) et les "rapports sociaux de sexe" (Letablier, 1995) dans les trois pays qui nous intéressent ? Les recherches convergent sur le fait que les normes sociales et la division du travail sont plus favorables au travail des femmes en France. Concernant les Etats-Unis tout d'abord, Kamerman et Kahn (1981) expliquent que la garde des enfants en dehors de la maison y est considérée comme inacceptable, tout au moins comme système de masse. D'après leurs études, la majorité des Américains pensent que la présence de la mère est la seule bonne solution pour les jeunes enfants, et ce jusqu'à l'âge de l'école qui est généralement de six ans. Seule une minorité de parents utilisent plus de dix heures par semaine une garde externalisée. Kamerman et Kahn opposent cette situation à celle de la France où le travail maternel est bien accepté, du fait de la tradition des nourrices depuis le XVIIIème siècle et des salles d'asile depuis le XIXème siècle, qui sont les précurseurs des maternelles. Au Royaume-Uni le parcours professionnel typique d'une femme s'interrompt à la naissance de chaque enfant, suite à quoi la mère reprend souvent à temps partiel dans un emploi de second plan, représentatif des "carrières de maman" : "*career-breaks*" et "*mommy-tracks*" illustrent ainsi la division sexuée du travail au Royaume-Uni (Bailyn, 1992).

Plusieurs recherches ont tenté de comparer et de conceptualiser les modèles européens de division sexuée du travail. Je présente succinctement les trois les plus éclairantes pour notre question. La première est la célèbre critique adressée par Jane Lewis à la typologie d'Esping-Andersen (Lewis J., 1992, Ostner et Lewis J., 1995). Jane Lewis affirme que pour comprendre et comparer les systèmes de protection sociale, il faut intégrer la position des femmes dans la famille. Elle distingue trois modèles, selon la force du "modèle de l'homme gagne-pain" : le modèle "affirmé" prévaut notamment au Royaume-Uni, le "modéré" en France, et le "faible" en Suède⁹¹. Cette typologie nous éclaire sur les représentations sociales du travail des femmes : pour Jane Lewis le modèle britannique remonte au "*marriage bar*" – la démission forcée des femmes lors de leur mariage, et leur éventuel retour au travail dans des emplois temporaires moins bien rémunérés. Il n'a été aboli au Royaume-Uni qu'en 1946⁹². Jusqu'au milieu des années 1970 et à la loi sur l'égalité des chances hommes - femmes, les femmes mariées pouvaient choisir un régime de protection sociale de second plan, prévoyant moins de cotisations et donc moins de bénéfices sociaux. Pour Jane Lewis, le

⁹¹ "*Strong malebreadwinner model*", "*Moderate malebreadwinner model*", "*Weak malebreadwinner model*"

⁹² De plus, le Sex Discrimination Act (SDA) de 1975 et le Employment Rights Act (ERA) de 1996 visent à protéger les femmes mariées et les femmes enceintes.

consensus des syndicats masculins et féminins pour minimiser la participation des femmes au marché du travail s'est même renforcé dans les années 1980, quand les allocations chômage ont été conditionnées à l'occupation récente d'un emploi. En France en revanche, elle explique que les femmes ont pu davantage travailler car à la différence de l'Angleterre, le contrôle du travail des femmes était localisé dans la famille⁹³, et que dans les nombreuses entreprises familiales agricoles du pays, ce travail était dans l'intérêt du mari aussi.

La seconde recherche est celle de Marie-Thérèse Letablier (1995), qui observe comme Jane Lewis la faible citoyenneté sociale des femmes britanniques comparée à celle des françaises, et distingue pour sa part trois modèles européens de politiques publiques de conciliation :

(1) Le modèle du compromis ou encore du cumul, dans lequel l'Etat associe famille et emploi, considérés comme complémentaires pour l'accomplissement personnel ; ce modèle est notamment présent en France, en Belgique, au Danemark et en Suède. Letablier retrace le balancement français entre une longue tradition de politique familiale d'une part, illustrée notamment par les lois de 1892 interdisant le travail de nuit des femmes, et d'autre part un individualisme républicain qui tend à la reconnaissance du libre choix des femmes, prolongé par un "féminisme d'Etat" depuis les années 1970 (l'idée est la suivante : il est de l'intérêt de la nation que les femmes travaillent, même quand leurs enfants sont en bas âge, Singly & Schultheis, 1991).

(2) Le modèle séquentiel, soit l'alternance famille – emploi, dans lequel on encourage la mère d'enfants en bas âge à réduire son activité professionnelle, par l'intermédiaire du salaire maternel, de la protection du temps partiel, et de la reconnaissance sociale du rôle de la mère ; ce modèle prévaut en Autriche, en Allemagne, en Italie, au Luxembourg et aux Pays-Bas.

(3) Et le modèle des Etats non interventionnistes, au rang desquels le Royaume-Uni, qui a opposé de fortes résistances aux directives européennes sur le temps partiel, le congé parental et la garde des enfants⁹⁴, au nom de la protection de la sphère intime et de la nécessité de ne pas entraver la liberté des entreprises. Au Royaume-Uni, note Letablier, l'intervention extérieure dans la garde des enfants n'est légitime que lorsque l'enfant doit être protégé, c'est-à-dire en cas de défaillance parentale.

⁹³ Comme l'attestent l'interdiction faite à la femme jusqu'en 1965 de travailler sans l'accord de son mari et le partage tardif de l'autorité parentale en 1970.

⁹⁴ Par exemple, l'accord européen sur le congé parental de 1996 n'est entré en vigueur au Royaume-Uni que fin 1999, un an et demi après l'entrée en vigueur dans les autres pays de l'Union.

La troisième recherche enfin est la typologie établie par Birgit Pfau-Effinger. Elle confirme que le contrat de genre français est plus favorable au travail féminin que le contrat de genre britannique (2000) : parmi les six modèles culturels de genre qu'elle distingue en Europe, les modèles français et britanniques sont tous deux fondés sur le couple à deux apporteurs, mais la prise en charge des soins aux personnes à charge (le "*care*") est principalement le fait de l'Etat en France, alors qu'il repose sur le marché privé au Royaume-Uni, ce qui est plus onéreux.

Proposition : Les attentes des salariés dans le domaine du hors-travail sont plus élevées lorsque les normes sociales de la division du travail sexué sont favorables au travail des femmes, car dans ce cas les salariés hommes et femmes ont des responsabilités hors-travail (la femme n'est pas le dispensateur unique des soins).

Proposition comparative : Le travail social des femmes est plus acceptable socialement en France qu'au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, ce qui entraîne, toutes choses étant égales par ailleurs et sans préjuger de l'institution supposée y répondre (Etat ou entreprises), une plus forte pression à l'adoption des pratiques d'harmonisation.

V.1.5. Aspirations au hors-travail

Le facteur explicatif Aspirations au hors-travail fait référence au degré de légitimité du hors-travail, aux aspirations à une vie hors-travail épanouie par opposition à une centralité du travail : il mesure le degré auquel une culture nationale favorise ou non la qualité de vie. Ce point est essentiel dans la réflexion sur l'harmonisation travail – hors-travail, mais ne fait pas l'objet d'un consensus dans la littérature. Deux questions se posent :

La France présente-t-elle un niveau d'aspirations au hors-travail supérieur ou inférieur à celui des Etats-Unis et du Royaume-Uni ?

Ce niveau d'aspirations est-il susceptible de favoriser ou de ralentir l'adoption des pratiques d'harmonisation ?

Concernant la première question, la majeure part des travaux concluent à une plus forte centralité du travail au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Dans la célèbre analyse des cultures nationales opérée par Geert Hofstede sur les salariés d'IBM dans le monde, le facteur explicatif Aspirations au hors-travail s'apparente au concept de "masculinité – féminité", c'est-à-dire au niveau d'ambition, d'agressivité, de ténacité et d'importance donnée à la réussite matérielle. Pour aller vite, les cultures

masculines sont caractérisées par l'assertion "On vit pour travailler", et les cultures féminines par l'inverse, "On travaille pour vivre" (Hofstede, 2005). Or la France a un indice plus faible en masculinité (42) que les Etats-Unis (62) ou le Royaume-Uni (66)⁹⁵.

D'autres recherches mettent l'accent sur l'éthique protestante et la centralité du travail au Royaume-Uni, où ceux des Britanniques qui travaillent à temps plein effectuent les plus longues heures d'Europe⁹⁶ (Kodz, 2003), de même qu'aux Etats-Unis où, on l'a vu, des mouvements de protestation s'élèvent contre l'omniprésence du travail et la "famine du temps" (Perlow, 1999). La fameuse recherche de Bellah et de ses collègues sur les "habitudes du cœur" (*Habits of the heart*, 1996) souligne l'importance pour les Américains de l'indépendance, de l'autonomie et de la réalisation personnelle. Bailyn (1992) décrit la société américaine comme une société dans laquelle la sphère publique, en particulier professionnelle, est plus valorisée que la sphère privée, en somme une société "individualiste, axée sur la réalisation, et dans laquelle l'équilibre entre le travail et la vie personnelle n'est pas considéré comme une priorité. La carrière et le succès professionnel sont plus importants." (p.202). Dans la même lignée, Joplin et al (2003) citent des propos d'Américains sur la culpabilité omniprésente et la priorité donnée au travail dans les faits, malgré un discours socialement acceptable portant sur l'importance de la famille. Même ordre d'idée pour les travaux qui comparent la France et les Etats-Unis : pour la sociologue Michèle Lamont, les Américains valorisent avant tout le revenu et le succès professionnel, quand les Français mettent en avant le pouvoir et la classe sociale (1995).

Il convient de mentionner que cette thèse ne fait pas l'entière unanimité : pour le prestataire de recherches GfK-NOP, qui a interrogé 30 000 personnes dans 31 pays et a calculé des ratios de temps passé au travail ("*at work*") et dans d'autres activités ("*at play*"), la France serait plus centrée sur le travail que le Royaume-Uni et les Etats-Unis (NOP WORLD, 2004). De même, le récent ouvrage de Thomas Philippon (2007) insiste sur le fait que la "crise française du travail" n'est pas une crise de la valeur travail : les données de la *World Value Survey* indiquent que la France se situe devant les Etats-Unis et le Royaume-Uni pour l'importance du travail⁹⁷.

De l'ensemble de ces travaux, on peut retenir, avec prudence, que les aspirations au hors-travail semblent supérieures en France ; cela se traduit, vu de l'étranger, par la législation sur les 35 heures et l'importance de la qualité de vie.

⁹⁵ Les indices des quatre dimensions initiales d'Hofstede sont indiqués pour chaque pays sur la page internet http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

⁹⁶ Rapport de l'*Institute for Employment Studies*, basé sur les données Eurostat 1999. Les longues heures sont définies comme dépassant 48 heures par semaine, soit la limite introduite par les *Working Time Regulations* de 1998 au Royaume-Uni. En incluant les salariés à temps partiels, le nombre moyen d'heures travaillées au Royaume-Uni est dans la moyenne européenne. En revanche, 22% des salariés masculins à temps plein travaillent plus de 48 heures par semaine au Royaume-Uni, pour 20% des salariés masculins à temps plein en France, et 11% en moyenne en Europe. Ce taux est estimé à 25% pour les Etats-Unis. (Kodz & al., 2003, p.100).

⁹⁷ La *World Value Survey* est une enquête sur les valeurs et attitudes, conduite dans 85 pays auprès d'échantillons représentatifs d'au moins 1000 personnes par pays (Philippon, 2007, p.15).

Concernant la seconde question, on peut arguer qu'un plus fort niveau d'aspirations au hors-travail favorise l'adoption des pratiques parce qu'elles sont plus légitimes et qu'elles répondent aux attentes au sein de la société civile ; on peut penser au contraire qu'une forte centralité du travail entraîne davantage de besoins de soutien hors-travail. Seule la première proposition a été formulée dans les recherches antérieures, à ma connaissance : Poelmans et Sahibzada (2004) ont élaboré un cadre conceptuel pour la comparaison internationale des pratiques d'harmonisation, et selon eux les pays à faible masculinité présentent un terrain plus propice aux pratiques d'harmonisation. Cela ne permet pas *a priori* d'expliquer notre cas : comme on l'a vu, les entreprises françaises adoptent moins de pratiques, alors que la France a un indice plus faible en masculinité que les Etats-Unis ou le Royaume-Uni. Je conserve tout de même cette proposition dans l'idée qu'elle est valide mais se trouve placée au second rang, en France, par d'autres facteurs explicatifs plus puissants, comme on le verra lors de la synthèse sur l'ensemble de la grille d'analyse.

Proposition : Les attentes des salariés dans le domaine du hors-travail, et donc potentiellement les pressions exercées pour l'adoption des pratiques d'harmonisation, sont plus élevées lorsque les aspirations au hors-travail sont fortes.

Proposition comparative : Les aspirations au hors-travail sont plus fortes en France qu'au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, ce qui entraîne, toutes choses étant égales par ailleurs et sans préjuger de l'institution supposée y répondre (Etat ou entreprises), une plus forte pression à l'adoption des pratiques d'harmonisation.

V.1.6. Influences internationales

Le facteur explicatif Influences internationales comprend la connaissance des pratiques développées dans d'autres pays, et les réglementations supranationales, en particulier les directives européennes. De quelle façon ces influences jouent-elles sur les attentes de la société civile ? Les 35 heures françaises et les congés européens, par exemple, sont fréquemment cités par les Américains qui militent pour un meilleur équilibre de vie et une législation plus engagée ; en France, il est dans l'air du temps de faire référence aux services de conciergerie et aux crèches mis en œuvre chez les grands employeurs américains. La connaissance de ces bonnes pratiques et de ce qu'on pourrait appeler par analogie ces "bonnes lois" peut entraîner des attentes qui se traduisent en pression à l'adoption de pratiques et de lois.

Peu de recherches se sont intéressées à cet argument, mis à part celles de Suzan Lewis et Janet Smithson (2001)⁹⁸, pour qui les directives sociales européennes exercent une influence favorable sur le gouvernement et l'opinion publique britanniques, malgré les résistances : le sentiment de droit et de légitimité à être soutenu par l'Etat et l'employeur dans le hors-travail dépend de la capacité à comparer la situation de son pays avec celle des autres pays européens, car le fait de voir une "bonne pratique"⁹⁹ ou une loi mise en œuvre dans un autre pays plaide pour sa faisabilité dans d'autres pays.

Par ailleurs, la participation aux groupes de travail européens influence la position des partenaires sociaux : ainsi Jo Morris, membre du *Trades Union Congress* (TUC) britannique, observe que la négociation des directives sociales européennes a fortement contribué à faire prendre conscience au TUC de l'importance de l'enjeu de l'harmonisation travail – hors-travail ; suite à ces négociations le TUC a collaboré dès 1996 avec le *Dutch Trade Union Confederation* (FNV) pour un projet inspiré du temps des villes italiennes (Morris & Pillinger, 2006).

Proposition : Les attentes des salariés dans le domaine du hors-travail, et donc potentiellement les pressions exercées pour l'adoption des pratiques d'harmonisation, sont plus élevées lorsqu'ils ont une bonne connaissance des pratiques existantes dans d'autres pays et des réglementations supranationales telles que les directives européennes.

Proposition comparative : La connaissance des bonnes pratiques d'harmonisation, qui sont essentiellement anglo-saxonnes, est faible en France, ce qui ne contribue pas à créer de fortes attentes au sein de la société civile.

⁹⁸ Recherche auprès de 312 jeunes européens âgés de 18 à 30 ans.

⁹⁹ Au sens de pratique qui porte ses fruits, souvent une pratique innovante que l'on expose et discute entre pairs.

V.2. Contexte institutionnel

Le contexte institutionnel est un maillon essentiel de notre raisonnement, car il permet de comprendre à qui s'adressent les attentes d'une société civile donnée : à l'Etat, aux entreprises, aux familles (facteurs explicatifs Régime d'Etat-providence et Rôle de l'employeur) ? Le contexte institutionnel éclaire également la façon dont le système de relations sociales, le cadre législatif et le système éducatif se combinent pour contraindre ou inciter les entreprises à adopter ces pratiques.

V.2.1. Régime d'Etat-providence

Dans le contexte de ma question de recherche, le régime d'Etat-providence (je nomme ce facteur explicatif en référence à Esping-Andersen, 1999) désigne l'ensemble des droits et des ressources dont disposent les salariés, eu égard à leur vie hors-travail, dans leur pays. Pour prendre l'exemple français, les ressources comprennent la législation sur le travail (lois sur le temps de travail et sur l'accès au temps partiel, congés payés, congés parentaux et de fin de vie), les infrastructures publiques (crèches, haltes-garderies, écoles maternelles et activités parascolaires, maisons de retraite, transports publics), les temps des villes (horaires des écoles, des commerces et des administrations) et les services mis en place par les collectivités locales (bureaux d'information, assistantes sociales, agrément des assistantes maternelles, mise à disposition de locaux pour les associations, formation continue des adultes), et enfin les crédits d'impôt tels que ceux visant les frais de garde des jeunes enfants et l'emploi d'un(e) salarié(e) à domicile.

Quels sont les effets de l'existence de droits et de ressources dans le domaine du hors-travail sur les attentes de la société civile ? Deux thèses complémentaires se dessinent d'après les recherches antérieures : l'une affirme que des ressources bien développées, comme en France, comblent une bonne part des besoins hors-travail, et donc diminuent les attentes ; l'autre voit toutefois les ressources publiques comme une plate-forme créant un sentiment de droit ou de légitimité ("*sense of entitlement*") qui renforce les attentes et sert d'appui aux salariés dans leur négociation avec leurs employeurs. Le concept de "*sense of entitlement*" n'est pas aisé à traduire ; Suzan Lewis le définit comme "un ensemble de croyances et de sentiments concernant les droits et ce qui vous est dû, ou les attentes légitimes, fondé sur ce que l'on perçoit comme étant juste et équitable"¹⁰⁰ (Lewis S. & Haas, 2005, p.353). Ce sentiment de droit ou de légitimité naît d'un processus de comparaison sociale (Lerner, 1977), influencé par l'idéologie culturelle et sociale (Lewis S., 1996) et les politiques sociales (Lewis S. & Smithson, 2001).

¹⁰⁰ "A set of beliefs and feelings about rights and entitlements, or legitimate expectations, based on what is perceived as fair and equitable".

La première thèse s'appuie sur les travaux de Gosta Esping-Andersen (1999a), qui s'est intéressé à la distribution des rôles et des responsabilités entre l'Etat, le marché, et la famille. Esping-Andersen a dressé une typologie qui, dans sa première version en 1999, identifie trois "mondes" de l'Etat-providence.

Les Etats-Unis et le Royaume-Uni sont les représentants les plus typiques du monde "libéral", alors que la France, même si elle est un cas particulier qui se prête mal aux typologies, appartient au monde "conservateur corporatiste" (le troisième "monde" est social-démocrate, il s'agit des pays scandinaves). Pour Esping-Andersen, l'Etat-providence est institutionnalisé en France, et garantit une bonne protection sociale pourvu que l'on travaille, alors qu'il n'est que résiduel aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, où l'assistance est réservée aux bas revenus et stigmatisante. De fait, les ressources et droits que j'ai décrits plus haut concernant la France (législation, infrastructures, fiscalité) n'ont pas leurs équivalents dans le monde libéral : aux Etats-Unis par exemple, il existe des programmes d'aide tels que l'AFDC (*Aid to Families with Dependent Children*) ou son successeur le TANF (*Temporary Assistance to Needy Families*), *Food Stamps* pour l'alimentation, *Medicaid* et *Medicare* pour les soins médicaux, ou encore *Head Start* pour la petite enfance, mais ils sont tous réservés aux bas revenus et inaccessibles aux classes moyennes (Kamerman & Kahn, 1987). Même le fameux *Family Leave and Medical Act* (FMLA, 1993), voté par le Congrès démocrate après des années de débat et de résistances républicaines, ne concerne en fait que la moitié des salariés américains (Queneau, 2003)¹⁰¹.

Les conséquences pour les ménages en sont très tangibles : ainsi Esping-Andersen (1999b) estime que le coût de la garde des enfants pour un ménage ayant deux enfants de moins de trois ans représente 9,4% du revenu du ménage en France, 10,6% aux Etats-Unis (où il existe une main-d'œuvre immigrée faiblement qualifiée), et 28,1% au Royaume-Uni. Pour Esping-Andersen, la majeure part de ce qui constitue l'Etat-providence en Europe est en fait internalisé par les entreprises aux Etats-Unis : plus d'un million de salariés assurent des fonctions de ressources humaines aux Etats-Unis, pour gérer des avantages sociaux qui en France ou en Suède sont généralement de la responsabilité d'agences gouvernementales (p.270). Dans la même lignée, Friedman et Galinsky (1992) observent que les programmes *Work-Life* aux Etats-Unis ont connu une forte croissance au début des années 1980 lorsque le Président Reagan a réduit les dépenses publiques sociales de 20% et a encouragé les "partenariats public-privé". Il y aurait donc une relation inverse entre l'existence de ressources publiques dans le domaine du hors-travail et l'étendue des pratiques mises en œuvre par les entreprises, ces dernières répondant aux attentes de la société civile en supplantant le manque de ressources publiques. C'est ce que confirment *a contrario* les travaux de den Dulk (2001) qui

¹⁰¹ Le FMLA s'applique aux entreprises de plus de cinquante salariés, et aux salariés qui ont au moins un an d'ancienneté et 1250 heures de travail à leur actif. Il offre douze semaines de congé sur une période d'un an pour nécessité de famille (naissance, adoption, parent malade) ou médicale. Ce congé, non payé, est assorti d'une garantie d'emploi. Textes disponibles sur : <http://www.dol.gov/esa/whd/fmla/>

compare le Royaume-Uni, la Suède, les Pays-Bas et l'Italie, et conclut que plus les ressources publiques sont importantes, moins les grandes entreprises s'impliquent en terme de soutien apporté au hors-travail.

La seconde thèse considère que le soutien de l'Etat peut favoriser l'adoption de pratiques par les entreprises, en ce sens qu'il donne une légitimité aux besoins hors-travail des salariés (Lewis S., 1997). Ainsi Suzan Lewis explique qu'au Royaume-Uni le gouvernement et la société civile partagent l'idée que la famille est de l'ordre de la responsabilité individuelle et non publique : des années de gouvernement conservateur ont vu la dérégulation de l'emploi et le rejet de la charte sociale européenne, et encore aujourd'hui peu d'infrastructures et de congés familiaux ou personnels sont disponibles. Cette notion fortement ancrée de responsabilité individuelle fait que les salariés n'ont pas le sentiment d'avoir droit à un soutien dans un domaine considéré comme privé. Dans la même lignée, den Dulk (2001) observe que les entreprises évoluant dans le cadre d'un Etat social - démocrate développent elles aussi des pratiques : ce n'est pas l'Etat *ou* les entreprises. Le rapport *Working time preferences and Work-Life Balance in the EU* (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, dite Fondation de Dublin, 2003) conclut lui aussi que les politiques publiques jouent un rôle d'incitation à l'adoption des pratiques en créant des attentes et un sentiment de légitimité chez les salariés. Même dans un Etat non-interventionniste, la simple pression normative exercée par la législation (DiMaggio & Powell, 1983) peut favoriser l'adoption de pratiques par les employeur. L'Etat fédéral américain, par exemple, est faible en termes administratifs mais puissant en termes normatifs : ainsi le droit du travail fédéral américain, a-t-il contribué, depuis les années 1970, à créer des départements de ressources humaines très étoffés dans les entreprises (Dobbin & Sutton, 1998).

Proposition comparative : Les recherches antérieures ne permettent pas de formuler une proposition comparative unique. On peut dire que les attentes de la société civile en matière de hors-travail sont moindres en France qu'aux Etats-Unis et au Royaume-Uni en raison des droits et ressources fournis par l'Etat-providence français. Mais on pourrait aussi penser qu'elles sont dans le même temps renforcées par l'existence même de cette plate-forme de droits et ressources, qui crée un fort sentiment de droit et de légitimité au soutien dans le hors-travail.

V.2.2. Rôle de l'employeur par rapport à l'Etat et aux familles

Le facteur explicatif Rôle de l'employeur englobe plusieurs sous-facteurs qui visent à expliciter la perception que les acteurs de la question (salariés, DRH, partenaires sociaux, prestataires, etc.) ont du rôle que l'employeur doit être amené à jouer dans le domaine du hors-travail, par rapport aux familles et à l'Etat : quelle est sa légitimité dans ce domaine, quelles sont les attentes envers les employeurs, et réciproquement quelles sont les attitudes des employeurs vis-à-vis de la vie hors-travail de leurs salariés et de ses impacts sur le travail. Ainsi Trifiletti, fait référence elle aussi à la typologie d'Esping-Andersen, et insiste sur le fait que l'ampleur que prend la question de l'harmonisation travail – hors-travail dans un pays dépend fortement du régime de protection sociale :

"La question de la conciliation émerge comme problème public de façon très variée. Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, que le thème du work-life balance se soit développé quasi-exclusivement dans les pays anglo-saxons et du nord de l'Europe." (Trifiletti, 2006, p.257).

Je propose donc d'examiner maintenant la perception relative de ces trois dispensateurs potentiels de soutien au hors-travail que sont l'Etat, les employeurs et les familles, dans les trois pays qui nous intéressent. Plus précisément, la revue de la littérature existante permet de distinguer deux questions sur lesquelles les Etats-Unis et le Royaume-Uni d'une part, et la France d'autre part, se distinguent :

- Le domaine du hors-travail et en particulier de la famille est-il considéré comme une affaire privée, ne regardant *a priori* ni l'Etat ni les employeurs, ou bien accepte-t-on comme légitime, voire attend-t-on une intervention et un soutien de leur part ?
- Lorsqu'un soutien est nécessaire ou attendu, qui est le plus légitime pour l'apporter : l'Etat ou les employeurs ?

Concernant la première question, les travaux convergent pour indiquer que la famille est clairement considérée comme une affaire privée aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, alors qu'en France c'est moins net. Au Royaume-Uni, Jane Lewis (1992) observe que le "modèle affirmé de l'homme gagnepain"¹⁰² va de pair avec une séparation nette entre ce qui relève de la responsabilité publique et ce qui relève de la responsabilité privée, la famille étant sans conteste de l'ordre de cette dernière.

En conséquence, la famille n'a jamais été un objet prioritaire de politique sociale, ni même un domaine approprié d'intervention de l'Etat. Les interventions acceptées sont celles visant à prévenir et soulager la pauvreté des enfants, celles mises en oeuvre lorsque le comportement de la famille dévie de la norme, et éventuellement celles concernant les personnes âgées (Daly & Rake, 2003).

¹⁰² "Strong male breadwinner model"

Ainsi l'enquête nationale britannique *Time, Health & The Family* a demandé aux parents qui a le plus de responsabilités, à leur sens, vis-à-vis des familles : 47% des parents s'attribuent la part principale de responsabilité, alors que seuls 18% l'attribuent à leurs employeurs et 13% au gouvernement (Swan & Cooper, 2005).

Il en va de même aux Etats-Unis, où Kamerman et Kahn notent par exemple que les syndicats n'ont jamais œuvré en faveur de modes de garde externalisés pour les enfants de moins de un an, car ils y sont férocement opposés du fait de la préférence donnée aux soins maternels (1997). De même Gerstel et Clawson (2000) indiquent que le soutien aux responsabilités familiales n'est pas une demande forte des membres des syndicats américains : le besoin est fort mais pas le sentiment de droit ou de légitimité, car l'opinion la plus répandue est que le fait d'avoir des enfants est un choix personnel qu'il convient d'assumer en famille. Gerstel et Clawson font le rapprochement entre cette timidité à exprimer ses besoins hors-travail et une autre timidité dénoncée par la féministe Betty Friedan dans son livre *La femme mystifiée* (1964), dont le premier chapitre s'intitule "Le problème qui n'a pas de nom". De même qu'on a longtemps considéré la question du partage du travail domestique comme une question privée, qui ne pouvait être abordée dans le débat public ou comme objet de politique sociale, on a tendance aujourd'hui, aux Etats-Unis, à considérer qu'il n'y a pas de solution à attendre sur le plan collectif pour le soin aux enfants et aux personnes âgées.

Cette conception a même prévalu parmi les chercheurs américains, qui ont bien davantage étudié les aspects individuels de l'harmonisation travail - hors-travail (dans le paradigme dominant du conflit entre les sphères), plutôt que le contexte dans lequel évoluent les individus et ce que les entreprises ou l'Etat peuvent faire (Kossek & Friede, 2006). Rien d'étonnant, donc, à ce que l'aide publique soit perçue comme un stigma, synonyme d'échec personnel, aux Etats-Unis (Bailyn, 1992). C'est peut-être moins marqué au Royaume-Uni, où la couverture médicale publique fait partie intégrante des mœurs (Lewis S. & Cooper, 1995) ; néanmoins, ce que l'on nomme *social assistance* est principalement destinée aux mères célibataires, aux personnes âgées dans le besoin, et aux handicapés (Daly & Rake, 2003).

La même ambivalence perdure vis-à-vis de l'aide reçue des employeurs, de façon paradoxale compte tenu de la diffusion actuelle des pratiques : Friedman & Galinsky notent en 1992 que la plupart des Américains considèrent qu'il est inapproprié d'aborder les questions familiales sur le lieu de travail, et qu'"il est de la responsabilité du salarié d'être propre, sobre, et de se présenter le matin au travail" (p.193).

En France la question du caractère public ou privé du hors-travail est moins tranchée, du fait du fort développement de l'Etat, qui "donne le rythme" en France et conditionne les pratiques managériales (Jenkins & Van Wijk, 1996, p.71). Ainsi Singly et Schultheis soulignent qu'en France, à la différence de l'Allemagne, la famille est une catégorie à part entière de la structure sociale, ce qui se

reflète dans les statistiques nationales qui comportent des informations sur l'activité féminine, la fécondité, et la garde des jeunes enfants (1991). Durkheim, déjà, soulignait que la famille conjugale ou moderne se caractérise par l'intervention toujours croissante de l'Etat dans la vie intérieure de la famille (Lallement, 1993).

Pour Daly et Rake, l'intervention de l'Etat français dans la vie familiale se fait au nom d'une certaine image de la citoyenneté : l'enfant est vu comme un futur citoyen, dont il faut assurer la bonne intégration sociale (2003). Cette intervention est, cela dit, très encadrée par le droit français, qui met l'accent sur la protection de la vie privée, aussi bien dans le Code civil¹⁰³ que dans la jurisprudence¹⁰⁴. Ainsi peut-on penser que la législation du travail a une conception normative de l'harmonisation travail – hors-travail, visant avant tout à délimiter les sphères et à protéger la sphère dite privée (Lamorthe & al., 2006). Elle est en phase avec les craintes des salariés et des entreprises d'une intrusion malvenue dans la vie privée des personnes (Pras, 2001).

Barrère-Maurisson résume bien cette distinction entre les trois pays qui nous intéressent, quand elle oppose la "régulation marchande" qui prévaut au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, où les modes de garde et le travail domestique sont des affaires privées, à la "régulation multipartite", c'est-à-dire assurée par les familles, les employeurs, le marché, l'Etat, les instances européennes et les acteurs intermédiaires, qui prévaut en France.

Les trois pays se distinguent encore plus nettement au sujet de la seconde question : lorsqu'un soutien est nécessaire ou attendu, qui est le plus légitime pour l'apporter, l'Etat, ou les employeurs ?

Les nombreuses recherches antérieures sur le sujet nous donnent des éléments de réponse : aux Etats-Unis surtout, la méfiance généralisée vis-à-vis de l'Etat conduit à limiter ses domaines d'intervention, alors que l'entreprise bénéficie d'une image plus positive. Même si cela est moins net au Royaume-Uni, les deux pays partagent un même mouvement d'encouragement des initiatives privées par la puissance publique. En France en revanche, les employeurs font l'objet de suspicions et les attentes se tournent vers l'Etat-providence ; en retour, le financement de la protection sociale par l'impôt semble décharger les entreprises de leur responsabilité dans ce domaine.

Kammerman et Kahn (1997), aussi bien que Googins (1994), font remonter la méfiance des Américains vis-à-vis du gouvernement à la fondation même des Etats-Unis : les pionniers, ayant connu diverses formes d'autoritarisme dans leur pays d'origine en Europe, ont ancré dans la Constitution américaine et dans la *Bill of Rights* l'implication minimale du gouvernement dans l'entreprise privée et les vies personnelles des citoyens et des familles. Bien que le contrat social ait depuis lors évolué avec le développement du capitalisme-providence ("*welfare capitalism*") et la période du *New Deal*, Googins note la vivacité des

¹⁰³ Article 9 du Code civil : « Chacun a droit au respect de sa vie privée ».

¹⁰⁴ Je renvoie ici aux jugements rendus sur les échanges par courrier électronique sur le lieu de travail.

"convictions originelles des Pères fondateurs, selon lesquels la nation qui gouverne le mieux est celle qui gouverne le moins" (Googins, 1994, p 201-202).

Dans la même lignée, dès 1840 Tocqueville indique qu'en Amérique les régulations publiques sont regardées avec méfiance et suspectées d'inefficacité (Segal, 2005). Cela explique que l'intervention de l'Etat soit limitée : Kamerman & Kahn (1987) estiment ainsi qu'aux Etats-Unis la séparation de l'Eglise et de l'Etat a limité l'intervention de l'Etat dans les questions familiales, considérées comme étant du ressort de l'Eglise ; de façon plus générale, l'intervention du gouvernement dans les relations entre employeurs et salariés est minimale, au Royaume-Uni comme aux Etats-Unis (Kamerman & Kahn, 1997) : s'impose alors l'idée que les familles peuvent s'auto-aider (*self-help*) en faisant appel au marché, lequel devient une "notion réifiée" – par exemple on crée un crédit d'impôts pour la garde des enfants plutôt que de proposer des services publics (Daly & Rake, 2003), ou bien carrément la non-intervention pure et simple :

"Les Etats-Unis, jusqu'ici, ont adopté l'approche "ne rien faire". La croissance du taux de participation des femmes au marché du travail a été largement ignorée. (...) En fait, la politique américaine semble être que l'absence de toute politique est un bon moyen d'éviter les conflits de valeurs potentiels" (Kamerman & Kahn, 1981, p.26-27)

Inversement les travaux de d'Iribarne (2002) sur la réception par les filiales européennes des chartes d'éthique et codes de conduite américains mettent en avant une perception plutôt positive, dans les pays anglo-saxons de Réforme, de l'entreprise en tant que communauté morale. Dans ces pays en effet, la richesse est bien plus compatible avec la moralité que dans les pays d'obédience catholique. La vertu y semble à la fois morale et utile et il n'y a pas de distinction nette entre la façon dont la morale doit être traitée dans les sphères publiques et privées de la vie. Ainsi, les entreprises ont-elles une "légitimité comme acteur éthique" :

"En même temps qu'une unité économique, l'entreprise constitue une communauté morale. Son droit, comme unité économique, à défendre son intérêt rencontre son devoir, comme communauté morale, d'encadrer ses membres." (D'Iribarne, 2002, p.32)

Les salariés voient d'un bon oeil leurs employeurs aborder des questions morales, comme la responsabilité sociale des entreprises, ou le *whistle blowing* – littéralement le fait de donner un coup de sifflet, c'est-à-dire de signaler tout comportement de ses supérieurs ou collègues contrevenant aux lois nationales, aux règlements de l'entreprise ou à l'éthique. Il n'est donc pas *a priori* illégitime que les employeurs proposent un soutien dans le domaine du hors-travail. Segal ajoute que dans le monde anglo-saxon, la réputation d'une entreprise est un élément à part entière de son capital social, de sorte que les propriétaires de l'entreprise ont le droit d'afficher leurs valeurs (2005).

La conséquence logique du faible rôle joué par le gouvernement est la prédominance des entreprises et du marché privé dans le domaine du soutien au hors-travail (Glass & Fujimoto 1995). Plusieurs facteurs l'ont amplifiée, comme le déclin des syndicats depuis les années 1960 aux Etats-Unis (Glass & Fujimoto, 1995) et 1980 au Royaume-Uni (Edwards & al., 1992), ou les coupes réalisées dans les budgets sociaux. Ainsi les gouvernements britanniques et américains encouragent les initiatives privées : ce "volontarisme extérieurement contraint" (Anxo & Reilly, 2000) fait appel aux entreprises dans le cadre des "partenariats public-privé" (Friedman & Galinsky, 1992), et également à la société civile¹⁰⁵.

En France en revanche, le marché et les entreprises sont perçus de façon beaucoup moins favorables. Pour Michèle Lamont, les idées jacobines républicaines d'égalité, de solidarité et d'universalisme issues de 1789 sont toujours très présentes, de sorte que l'on voit le marché comme inhumain et incompatible avec la notion de partage, alors que l'Etat, incarné par des représentants élus de la Nation, est bien mieux à même d'œuvrer pour l'intérêt collectif (1995). La défiance vis-à-vis des corps intermédiaires susceptibles de faire écran à la relation directe entre le citoyen et l'Etat, soit les associations, les syndicats, les partis politiques et les entreprises, persisterait encore (Lamorte & al., 2006). L'histoire du développement de l'Etat-providence à partir de la IIIème République et la connotation très péjorative donnée au paternalisme entrepreneurial depuis la fin du XIXème siècle, aggravée par la faveur accordée par le régime de Vichy aux pratiques paternalistes, expliquent aussi pour partie la plus grande légitimité de l'Etat en France (de Bry, 1980).

Les salariés ont tendance à considérer que l'entreprise est régie par ses intérêts économiques avant tout, en sorte qu'elle est une "sorte de monstre froid dépourvu d'honneur (...) clairement du côté des intérêts" (D'Iribarne, 2002, p.34). L'atmosphère de décontraction et de discussion ouverte qui prévaut dans la plupart des entreprises anglo-saxonnes peut même être perçue en France comme un "procédé manipulateur" visant à obtenir l'implication des salariés : les Français préfèrent ne pas s'impliquer trop personnellement dans la sphère professionnelle, pour conserver leur liberté d'action et leur indépendance (Barsoux & Lawrence, 1990, p.206-207). La préservation de l'indépendance vis-à-vis de l'autorité absolue de la hiérarchie est en effet un enjeu fort dans le modèle "bureaucratique" français exposé par Crozier (Rojot, 1990).

Cette réserve est à rapprocher d'un désir plus marqué de séparation entre les sphères, en France, par rapport aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Ashforth et ses collègues (2000) attribuent ce désir à des facteurs culturels, au sens de Hofstede (2005) : les individus auraient davantage tendance à segmenter les rôles dans les cultures caractérisées par une forte masculinité, un fort contrôle de

¹⁰⁵ Cet appel à la société civile est labellisé "*care in the community*" ("soins assurés au sein de la communauté") au Royaume-Uni (Lewis & Cooper, 1995) ; il s'illustre aussi dans le programme de l'administration Bush "*A thousand points of light*" : les "mille points lumineux" représentent les familles, les églises et les organisations caritatives (Gonyea & Googins, 1996).

l'incertitude, et une forte distance hiérarchique. Ces cultures seraient plus "segmentalistes" car plus attachées à la division traditionnelle des rôles assignant les hommes à la sphère du travail et les femmes à celle du hors-travail (masculinité), aux règles et aux rituels (contrôle de l'incertitude) et aux rôles formels (distance hiérarchique). Or la France est, selon Hofstede et par comparaison avec les Etats-Unis et le Royaume-Uni, plus portée à éviter l'incertitude (index de 86 versus 46 et 35), et à respecter une forte distance hiérarchique (68 versus 40 et 35). Elle est également plus masculine que les Etats-Unis (62 versus 43 ; et 66 pour le Royaume-Uni). Il faut cependant noter que la recherche de Hofstede a été vivement critiquée, au plan conceptuel comme méthodologique – en particulier, les questionnaires passés chez IBM n'ont concerné que les salariés masculins, ce qui introduit un biais considérable (Moulettes, 2007)¹⁰⁶.

Par ailleurs, les salariés français ne se représentent pas l'entreprise comme une communauté morale, comme c'est le cas dans l'éthique protestante, car morale et intérêt sont perçus en France comme divergents. Selon d'Iribarne toujours, l'éthique est vue comme une valeur individuelle relevant du libre choix : les positionnements éthiques des entreprises suscitent scepticisme et ironie car ils sont perçus comme moralisateurs, empêchant l'individu de se déterminer en conscience. Si les Français peuvent comprendre qu'on leur demande de dénoncer des manquements graves à l'éthique (dessous de table, consultation d'images pédophiles au bureau, etc.), ils sont moins enclins à signaler les manquements aux normes spécifiques de l'entreprise (remarques déplacées sur l'entreprise, par exemple), auxquelles ils ne donnent pas le même statut. Segal ajoute que l'entreprise ne peut pas être une communauté morale, sauf à être considérée péjorativement comme une secte, car la République protège l'espace public de toute forme de pression, comme l'illustre le concept de laïcité (2005).

Il ne faut donc pas s'étonner que Barel et Frémeaux constatent "bien des peurs et des fantasmes" (2005, p.14) à l'idée que l'entreprise apporte un soutien à la conciliation travail - famille : puisque l'entreprise est régie par ses intérêts économiques, les salariés craignent que la conséquence immédiate de ce soutien ne soit une pression supplémentaire de l'employeur – dans le cas de figure étudié par Barel et Frémeaux, que la mise à disposition d'une crèche d'entreprise aux horaires d'ouverture amples ne soient la porte ouverte à des exigences accrues en terme de temps de travail et d'horaires atypiques. De la même façon, Alis et Dumas relèvent qu'en France, "le rôle de l'entreprise est discuté" (2003, p.38) : dans un sondage CSA-Liaisons sociales de 2001, la grande majorité des salariés (69%) pensent qu'il n'est pas du rôle des entreprises de proposer des services de proximité, et ce bien qu'environ 40% des moins de 35 ans et des cadres soient demandeurs de ce type de

¹⁰⁶ Notons tout de même que les travaux de Hofstede ont posé les fondations d'un courant de recherches très vivace, répliquant l'étude initiale ou cherchant à l'améliorer (Besseyre des Horts, 1991, Segalla & Besseyre des Horts, 1998).

services. Pour Alis, les salariés revendiquent une séparation nette de leurs vies professionnelles et personnelles, sauf lorsqu'ils rencontrent des problèmes personnels graves ayant un impact sur le travail, ou s'ils sollicitent eux-mêmes le soutien de leur employeur.

Il semble donc qu'en France on ne pense pas qu'il soit du devoir des entreprises d'apporter leur soutien à la vie hors-travail de leurs salariés. Ne financent-elles pas déjà la protection sociale et les infrastructures publiques par leurs cotisations sociales patronales¹⁰⁷ et leurs impôts¹⁰⁸? On attend simplement d'elles qu'elles respectent la législation, et assez récemment qu'elles prennent des initiatives en matière d'égalité professionnelle et de responsabilité sociale (Fine-Davis & al., 2004). Certes, depuis les années 1990 et l'émergence du concept de responsabilité sociale de l'entreprise, la sphère politique sollicite de plus en plus l'entreprise pour qu'elle intervienne dans le champ du social, en relais de l'Etat-providence. Mais l'Etat garde la main haute : "tous les textes officiels de présentation des mesures rappellent qu'il s'agit d'inciter les entreprises à intervenir en complément de l'effort public" (Buffier-Morel, 2004, p.353).

Le corollaire en est peut-être une culture au travail peu ouverte sur la famille, en France : la recherche de Fine-Davis et de ses collègues (2004) auprès de salariés de quatre pays européens¹⁰⁹ conclut que c'est en France que les salariés déclarent avoir accès au moins de pratiques favorables aux familles, et que les petits arrangements quotidiens sont les plus rares (tels qu'amener un enfant au travail en cas de défaillance du mode de garde, ou s'absenter pour une course et revenir travailler).

Proposition : Les entreprises d'un pays donné adoptent d'autant plus de pratiques d'harmonisation qu'elles ont une bonne image, en général, et une légitimité dans le domaine du hors-travail, en particulier, par rapport aux autres dispensateurs potentiels de soutien hors-travail que sont l'Etat et les familles.

¹⁰⁷ Comme en témoigne cette remarque dans un rapport de la CFDT: "Aujourd'hui encore les entreprises contribuent de façon très importante au financement de la politique familiale à travers le versement des cotisations sociales. Même si cette part est en diminution depuis 10 ans avec l'apparition de la CSG, les deux tiers de la branche famille restent financés aujourd'hui par ces cotisations." (Gilbert Spiegel, Conférence de la famille 2003 : rapport du groupe de travail "Familles et entreprises", 20 juin 2003)

¹⁰⁸ Comme l'illustre l'audition de M.T. Letablier par le groupe de travail du Service des droits de la femme et de l'égalité, sur "la prise en compte par les entreprises de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle des salariés" : "Les employeurs ont déjà des contraintes, ils sont supposés appliquer la loi. (...) Quand on interroge les employeurs sur ce qu'ils font pour aider les salariés à mieux "concilier", certains répondent qu'ils cotisent et que cela suffit" (Buffier-Morel 2004, p.159).

¹⁰⁹ Danemark, France, Irlande, Italie. Echantillon de 100 salariés par pays (citadins avec enfants).

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique en partie par leur moindre légitimité dans ce domaine, comparée d'une part à la légitimité de l'Etat français, et d'autre part à celle des entreprises américaines et britanniques.

V.2.3. Relations sociales

Le facteur explicatif Relations sociales examine le rôle que jouent les relations entre partenaires sociaux dans l'adoption des pratiques d'harmonisation, selon trois axes d'analyse :

- Le climat qui sous-tend les relations entre employeurs et représentants du personnel, et entre syndicats d'employeurs et de salariés ;
- La structure des relations sociales ;
- Et la position des syndicats sur ces questions.

Tout d'abord, le climat social peut influencer l'adoption des pratiques d'harmonisation, dans le sens où les entreprises sont plus enclines à adopter des pratiques dans un contexte coopératif, plutôt que lorsque chacune de leurs initiatives est soumise à un examen méfiant. Guillen a ainsi montré que l'assimilation d'un changement qui vient de l'international nécessite une étroite coopération entre le gouvernement et les syndicats (1994).

Ce n'est pas le cas en France : le modèle de relations sociales français est plutôt "étatiste", avec une faible tradition de négociation collective, un certain autocratisme des employeurs, des syndicats faibles et une intervention massive de l'Etat (Anxo & Reilly, 2000). En France, le changement social passe bien plus par les conflits entre syndicats et employeurs que par une coopération continue et apaisée. Les acquis sociaux importants résultent de grands conflits comme la grève générale de 1936, la seconde guerre mondiale, ou les "événements" de mai 1968 alliant mouvements étudiants et grèves ouvrières (Barsoux & Lawrence, 1990, p.195). Les syndicats ont un ancrage politique et idéologique fort : Barsoux ne rappelle-t-il pas, à l'usage de lecteurs anglophones, que la CGT, un des principaux syndicats français, est d'obédience communiste et demeure "doctrinalement opposée à la coopération avec le capitalisme" (ibid., p.203) ? Philippon souligne lui aussi la mauvaise qualité des relations sociales en France : selon une enquête du Forum économique mondial, la France arrive en 99^{ème} position, sur 102 pays, pour la "qualité des relations sociales dans l'entreprise" (2007, p20).

Certes, les relations sociales ne sont pas non plus des plus coopératives aux Etats-Unis (Slomp, 1995) ni au Royaume-Uni (Edwards et al., 1992), mais dans ces deux pays les syndicats ont connu un net affaiblissement, et le système décentralisé qui privilégie la régulation au sein de l'entreprise

plutôt qu'au niveau des secteurs d'activité ou au niveau national laisse la place vide dans de nombreuses entreprises. Pour prendre l'exemple du Royaume-Uni, la législation des années 1980 et notamment les *Employment Acts* de 1980, 1982, 1988 et 1990, et le *Trade Union Act* de 1984 a interdit un certain nombre de pratiques comme le "*closed shop*" (l'obligation d'être syndiqué pour intégrer l'entreprise) et abouti à une "juridicisation" des relations industrielles qui favorise les employeurs (Edwards & al., 1992). De plus, la récession a fait perdre de nombreux emplois dans des secteurs de forte implantation syndicale : en 1995, seuls 33% des salariés sont syndiqués, et seuls 45% des salariés sont couverts par les accords (Gooderham & al, 1999).

Ensuite, des éléments structurels freinent l'examen des nouvelles pratiques de ressources humaines. Du côté des représentants des salariés, il s'agit de la centralisation des instances syndicales, par opposition à la régulation locale au Royaume-Uni et aux Etats-Unis (Barsoux & Lawrence, 1990), des rivalités entre syndicats au plan national et au sein des entreprises (Brunstein, 1995), et de la dichotomie de la représentation des salariés au sein de l'entreprise, par un comité d'entreprise et des syndicats qui n'ont pas les mêmes domaines d'action ni les mêmes priorités (Slomp, 1995). Du côté de l'employeur, il s'agit du fait que l'employeur peut craindre que la gestion des politiques sociales qu'il met en œuvre au sujet de l'harmonisation travail - hors-travail, et les budgets afférents, soient ensuite revendiqués par le comité d'entreprise comme étant du domaine des œuvres sociales¹¹⁰ : l'employeur sera tenu d'obtempérer, sous peine de délit d'entrave au bon fonctionnement du comité (Alis & al., 2003).

Enfin, la position des syndicats sur la question est ambivalente dans les trois pays, mais à des degrés divers qui reflètent peut-être un décalage temporel (Erler, 2004) : les plus favorables semblent être les syndicats britanniques, qui ont été plus impliqués que les syndicats américains, notamment à la faveur de la campagne nationale *Work-Life Balance* de 2000 (Dex, 2003). Dans ces deux pays les syndicats ont entrepris de communiquer sur la question, par des publications reprenant l'historique de leur lutte pour l'harmonisation travail – hors-travail¹¹¹, et une liste de projets pilotes et de pratiques mises en place grâce à leur action (Morris & Pillinger, 2006 pour le *Trades Union Congress*, Grundy & Firestein, 1997 et Dones & Firestein, 2002 pour l'AFL-CIO). Mais lorsqu'on étudie de plus près les organisations actives sur la question de l'harmonisation travail – hors-travail, on s'aperçoit que leur ampleur est limitée puisqu'elles sont toutes féminines : les plus anciennes sont *9 to 5, National Association of Working Women*, fondée en 1973 et la *Coalition of Labor Union Women (CLUW)*, fondée en 1974 ; ensuite les comités AFL-CIO de la baie de San Francisco ont créé le *Labor Project for Working Families* de Berkeley en 1992, pour faire connaître les actions

¹¹⁰ Ordonnance du 22 février 1945 (corrigée par la loi du 16 mai 1946).

¹¹¹ Avec une définition très large de la question qui peut surprendre, par exemple lorsqu'on y inclut la revendication pour le salaire familial - en France cette revendication est typiquement considérée comme un exemple de l'hostilité des syndicats au travail des femmes.

syndicales et assurer les relations publiques, et l'AFL-CIO a ensuite ouvert un *Working Women's Department* en 1996.

Les travaux universitaires qui tentent d'apprécier objectivement la position des syndicats sont encore rares. Gerstel & Clawson (2000) estiment que les syndicats américains sont assez peu revendicatifs sur les questions d'harmonisation travail – hors-travail, parce qu'ils comptent peu de femmes parmi leurs cadres dirigeants, et que leurs membres ne se sentent pas le droit de demander de l'aide pour leur famille – on revient au sentiment de droit et de légitimité déjà évoqué. Même s'il n'y a pas de position unique des syndicats vis-à-vis de la question, ni d'effet uniquement positif ou négatif de la syndicalisation dans une entreprise sur l'adoption des pratiques, Gerstel et Clawson concluent que les syndicats sont globalement mitigés sur la question du travail flexible (ils sont surtout actifs pour limiter les heures supplémentaires obligatoires) et sur celle des crèches d'entreprise, qui sont peu abordables au plan financier, surtout lorsque qu'elles ont une fonction de vitrine pour l'employeur. Cela dit, dans les deux pays les syndicats investissent la question car c'est un enjeu qui attire les femmes et les jeunes, soit des réservoirs de recrutement importants (Friedman & Galinsky, 1992 ; Drago & Fazioli, 2003 ; Morris & Pillinger, 2006).

Et en France ? Là aussi les travaux sont rares : Rachel Silvera (2006), qui s'est intéressée à leur position vis-à-vis de l'égalité professionnelle hommes – femmes, conclut à l'attitude indifférente ou au mieux ambivalente de syndicats qui eux aussi comptent peu de femmes dans leurs rangs, hormis au niveau confédéral ; de façon significative, les accords égalité professionnelle sont le plus souvent signés à l'initiative des directions d'entreprise.

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises est plus forte lorsque les relations sociales au plan national sont coopératives, lorsque les syndicats y sont favorables et que la question est une priorité pour eux.

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique d'une part par la plus forte présence des syndicats, dans un climat et des structures peu propices à la coopération, et d'autre part par l'indifférence voire l'hostilité des syndicats français sur la question.

V.2.4. Cadre législatif et fiscal

Le facteur explicatif Cadre législatif s'intéresse à la façon dont la législation et la fiscalité nationales favorisent ou découragent l'adoption des pratiques d'harmonisation. : elles sont en effet un élément clef du cadre institutionnel qui explique l'isomorphisme au sein d'un même environnement (pressions coercitives, pour reprendre les termes de DiMaggio et Powell, 1983), et *a contrario* les différences nationales. On peut concevoir deux effets contraires du cadre législatif sur l'adoption des pratiques d'harmonisation : un effet incitatif - coercitif d'une part, et un effet contraignant et dissuasif d'autre part.

On a déjà exposé les fondements théoriques de l'effet incitatif - coercitif, à propos du facteur explicatif Conditions matérielles de vie/Etat-providence. Les crédits d'impôts et les allègements de charges sociales en sont un premier vecteur : on l'a vu en France pour les temps partiels depuis 1992¹¹², et pour les mesures d'aide à la famille comme les crèches d'entreprise depuis la Conférence de la famille de 2003. L'obligation de se conformer aux lois en est le second vecteur : ainsi, des accords ont été signés en France sur l'aménagement de la réduction du temps de travail après les lois Aubry¹¹³, et sur l'égalité professionnelle hommes - femmes après la loi Génisson de 2001 et la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale. C'est ce que j'appelle l'adoption de pratiques "selon la loi".

L'effet contraire est moins souvent mentionné : il s'agit du fait qu'une législation et une fiscalité contraignantes peuvent dissuader les employeurs de prendre des initiatives. Ainsi Fine-Davis et ses collègues (2004) expliquent que les employeurs français doivent respecter une législation lourde sur les congés, les jours d'enfant malade, les 35 heures, etc., et ne sont guère enclins à proposer des arrangements supplémentaires.

La recherche la plus élaborée sur ce point est celle de Gooderham et ses collègues (1999) : approfondissant la prémisse institutionnelle selon laquelle la législation et la fiscalité peuvent constituer une barrière à la diffusion de pratiques de management dites innovantes ou modernes, ils ont élaboré une grille d'analyse pour la comparaison internationale. Ils s'intéressent à la nature des pratiques de management adoptées par les pays, et les classent en pratiques "calculées" et "coopératives"¹¹⁴ : les premières postulent que les ressources humaines sont un actif économique à évaluer et développer, au moyen d'une gestion individualisée de la performance et d'une attention portée à la rentabilité des investissements en formation ; les secondes considèrent les salariés

¹¹² Klein T., 2004, Onze ans d'exonération de cotisations sociales pour l'embauche à temps partiel, Premières informations et premières synthèses, n° 18.1

¹¹³ Lois des 13 juin 1998 et 19 janvier 2000.

¹¹⁴ C'est une distinction opérée par Sisson (1994).

comme des partenaires actifs dont il faut susciter l'adhésion, elles mobilisent une rhétorique humaniste, caractérisée par la formulation d'une vision et d'une mission. Les pratiques d'harmonisation sont pour moi nettement coopératives, en ce sens qu'elles sont collectives et non individualisées, et s'appuient bien plus sur une rhétorique du type "il n'y a de valeurs que d'hommes" que sur des indicateurs financiers bien maîtrisés.

Or Gooderham et ses collègues différencient nettement la France et le Royaume-Uni¹¹⁵ : alors que le Royaume-Uni se caractérise par des pratiques de management fortement calculées et *fortement* coopératives, la France, elle, adopte surtout des pratiques fortement calculées et *faiblement* coopératives, soit un climat peu propice à l'adoption des pratiques d'harmonisation. Leur interprétation de cette différence est que les responsables des ressources humaines français ont pour obligation et tâche principale le respect des lois et la gestion du climat social ; ils fonctionnent surtout comme des experts, dans une logique opérationnelle (application du Code du travail, information du comité d'entreprise, relations avec l'Inspection du travail, etc.). Leurs homologues britanniques, du fait d'un cadre législatif plus souple et décentralisé et de l'affaiblissement des syndicats, agissent plus volontiers comme des facilitateurs, dont les priorités sont la formation, la communication, et l'alignement de la stratégie de ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise, selon le modèle de *Strategic Human Resource Management*.

On peut donc formuler deux propositions complémentaires :

Propositions :

1. Le cadre législatif et la fiscalité ont un effet incitatif - coercitif : ils favorisent l'adoption par les entreprises de pratiques d'harmonisation "selon la loi".
2. Le cadre législatif et la fiscalité ont également un effet dissuasif : leur complexité peut induire une charge de gestion opérationnelle qui décourage les initiatives RH.

Proposition comparative : Si la fiscalité et le cadre législatif français incitent les entreprises françaises à adopter des pratiques d'harmonisation "selon la loi", la complexité et le caractère contraignant de cet environnement juridique et fiscal peut également expliquer la faiblesse des initiatives.

¹¹⁵ Ils comparent six pays européens en exploitant le questionnaire Euronet-Cranfield de 1995-1996.

V.3. Contexte économique

V.3.1. Conjoncture économique et marché du travail

Le facteur explicatif Conjoncture économique et marché du travail a une double influence sur l'adoption des pratiques d'harmonisation : d'une part, les entreprises sont plus enclines à les adopter pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre, lorsqu'elles en perçoivent la rareté conjoncturelle ou structurelle ; d'autre part, il est probable que les salariés modèrent leurs attentes et leurs revendications lorsque le marché du travail est difficile.

Ce facteur explicatif a été mis en lumière aux Etats-Unis où aussi bien Friedman & Galinsky (1992) que Gonyea et Googins (1992) notent le décollage des pratiques d'harmonisation dans les années 1980, à la faveur d'une conjoncture de croissance économique et de manque de main-d'œuvre, puis leur ralentissement dans les années 1990, période d'austérité fiscale, de restructurations et d'augmentation des coûts de l'assurance médicale. De même en France, lors de l'émergence d'une économie dite nouvelle dans les années 2000-2001 : les services de proximité se sont développés dans un contexte de compétition pour les ressources entre les jeunes pousses, les *dot com*, et les entreprises plus établies, les "*dot corp*". C'est la même observation qui prévaut en 2006 au Royaume-Uni, qui connaît un dynamisme économique certain : ainsi le *Financial Times* relate-t-il la flexibilité et les aménagements de carrière mis en place dans certaines grandes entreprises dans le cadre de la guerre des talents, et questionne-t-il le caractère durable de ces efforts¹¹⁶.

La conjoncture économique peut également agir comme modérateur des demandes des salariés. En particulier, l'insécurité de l'emploi peut amener les salariés à modérer leurs demandes (Lewis S. et Cooper, 1995). Par exemple, Goodstein (1994) et Ingram & Simons (1995) ont montré que le chômage des femmes dans un secteur d'activité réduit l'adoption des pratiques d'harmonisation, car il agit probablement comme un contre-pouvoir aux attentes des salariés. Dans le même ordre d'idée, les jeunes pères français disent qu'ils n'osent pas prendre leur congé parental car le marché de l'emploi est difficile (Fagnani, 1995)¹¹⁷.

Enfin, dans une perspective non occidentale tout à fait intéressante, Sparks et ses collègues (1999)¹¹⁸ font remarquer que le niveau de développement économique influe fortement sur les priorités des populations : ainsi, dans les pays en développement, on peut souffrir d'un tel déséquilibre travail – hors-travail qu'on connaît des problèmes de santé, mais se déclarer néanmoins

¹¹⁶ *Work-life issues: How to get the balancing act right, Financial Times*, 18 mai 2006.

¹¹⁷ Citée par Lewis (1997).

¹¹⁸ Cités par Poelmans (2003).

très satisfait de sa vie professionnelle car les perspectives d'avenir sont bonnes ; dans ce cas, un faible niveau de développement économique restreint les attentes des salariés dans le domaine du soutien au hors-travail.

Proposition : La conjoncture économique explique en partie l'adoption des pratiques d'harmonisation, en ce sens qu'elle influe sur les perceptions de rareté ou d'abondance de main-d'œuvre, et sur les attentes des salariés.

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par le fort taux de chômage et par les rigidités du marché du travail français, sous réserve des disparités liées aux secteurs d'activités et aux bassins d'emploi.

V.4. Résultante : Degré d'adoption des pratiques dans le pays

Ce bloc Degré d'adoption dans le pays décrit l'ampleur de l'adoption des pratiques au niveau national. C'est un maillon intermédiaire : l'adoption au niveau national résulte largement des facteurs "macro" précédemment exposés, et influe à son tour sur la décision "més0" d'adopter les pratiques dans chaque entreprise.

Il comporte deux facteurs explicatifs. Le premier a trait à la visibilité des pratiques au plan médiatique ; le second à leur diffusion au sein des entreprises, qui s'accompagne du développement de la recherche et d'une offre de sous-traitance.

V.4.1. Visibilité des pratiques

Le facteur explicatif Visibilité des pratiques cerne le degré de médiatisation de l'enjeu de l'harmonisation travail - hors-travail : campagnes de communication nationales et locales, lobbying actif de la part d'acteurs publics et privés, qui peuvent notamment développer des argumentaires prêts à l'emploi, des supports de communication et des fiches pratiques pour faciliter la diffusion du savoir sur les pratiques et leur mise en œuvre.

Au plan théorique, l'importance de la visibilité d'un enjeu a été démontrée par DiMaggio et Powell (1983) : la visibilité et le caractère de "bonne pratique" constituent une pression à laquelle les entreprises, qui ont un désir de légitimité par rapport à leur environnement, vont avoir tendance à se conformer. De plus, Milliken et ses collègues (1998) font remarquer qu'une couverture médiatique importante facilite la "vente" de l'enjeu à la direction : ils citent l'exemple des Etats-Unis où les

grands périodiques de management ont des rubriques sur la question du Work-Life, qui bénéficie également de sponsors importants au Congrès. C'est un effet d'entraînement également remarqué par Friedman & Galinsky (1992).

Ce point est important dans notre comparaison. On a vu à quel point l'enjeu du *Work-Life Balance* est visible et médiatisé aux Etats-Unis, on a parlé également de la campagne nationale britannique de 2000 et des divers acteurs qui s'emploient à faire progresser ces pratiques, et on ne peut que constater que l'enjeu est beaucoup moins connu et débattu en France, mis à part l'effet de mode à propos des crèches d'entreprise.

Proposition : La visibilité de l'enjeu de l'harmonisation travail – hors-travail dans un pays favorise l'adoption des pratiques par les entreprises.

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par la moindre visibilité de l'enjeu.

V.4.2. Diffusion des pratiques

Le facteur explicatif Diffusion des pratiques se divise en trois sous-facteurs : la diffusion elle-même des pratiques, le nombre et le professionnalisme des prestataires de service spécialisés, et l'ampleur de la recherche sur ces pratiques.

La diffusion des pratiques incite les employeurs à les adopter ; c'est un moteur d'isomorphisme mimétique (DiMaggio & Powell, 1983), et Goodstein a montré que la diffusion au sein d'un secteur d'activité ou d'une région est une variable pertinente (1994). De plus, la diffusion des pratiques fournit des points de comparaison aux salariés, qui prennent conscience de l'existence des bonnes pratiques. Ce mécanisme de développement du sentiment de droit et de légitimité (*sense of entitlement*) a été confirmé par Gerstel & Clawson (2000) : quand un syndicat obtient la mise en œuvre d'une pratique d'harmonisation dans une entreprise, cela crée un précédent et les salariés défendent son maintien.

L'existence de services professionnels spécialisés tels que des cabinets conseil et des prestataires qui sous-traitent l'assistance aux salariés, par exemple, est importante car elle constitue un réservoir d'expertise, voire de solution clef en main. L'information disponible est elle aussi un facteur relevé par Goodstein comme facilitant l'adoption des pratiques (1994).

Quant à la recherche, nombreux sont les travaux qui soulignent son rôle dans l'adoption des pratiques : la simple existence d'un champ de recherche *ad hoc*, et de réseaux reliant chercheurs et praticiens, exerce une pression sur les employeurs (Kossek & al., 1994). De plus, les résultats de recherche peuvent être utilisés par les ressources humaines en interne pour convaincre les dirigeants (Kraut, 1990). Enfin, les chercheurs peuvent proposer des formes de recherche-action ou de conseil qui accompagnent les entreprises dans la mise en œuvre des pratiques ; ainsi Guillen note qu'un facteur favorable à l'adoption de pratiques innovantes en management est l'existence de sciences sociales développées, capables de fournir des prestations de conseil (1994).

Or on sait que la diffusion des pratiques est bien plus importante aux Etats-Unis et au Royaume-Uni qu'en France ; que tout un marché de prestations existe dans ces pays, allant de l'étude exploratoire à la gestion intégrale des pratiques en sous-traitance, alors qu'en France il existe peu de prestataires ; et que la recherche y est constituée en véritable champ, avec ses journaux académiques, ses conférences, ses centres de recherche, etc., alors qu'en France elle demande encore à prendre de l'ampleur.

Proposition : La diffusion des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail dans un pays favorise l'adoption des pratiques par les entreprises, de même que le développement de services professionnels bien implantés et couvrant toute la gamme des besoins, et l'ampleur de la recherche spécialisée ainsi que ses liens avec les praticiens.

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par la moindre diffusion des pratiques, le faible nombre de prestataires, et la rareté des chercheurs qui travaillent sur cette question avec les entreprises.

VI. CADRE THEORIQUE CONCERNANT L'INTERPRETATION DE SON ENVIRONNEMENT PAR L'ENTREPRISE

L'analyse se poursuit par le niveau méso, constitué de trois blocs : l'identification de l'enjeu par l'entreprise, l'évaluation qu'elle fait de cet enjeu, et enfin l'évaluation de faisabilité concernant les pratiques qu'elle envisage de mettre en oeuvre.

VI.1. Identification de l'enjeu par l'entreprise

Comme on l'a vu au chapitre précédent, le cadre théorique dans lequel je me place fait l'hypothèse que chaque entreprise interprète son environnement, et ses changements, de façon à mieux s'y adapter. Bien que dans la réalité les décisions se prennent parfois de façon moins rationnelle, au plan analytique la première étape de ce processus d'interprétation est l'identification de l'enjeu. En effet, un nombre très important de sujets sollicitent l'attention des dirigeants ; seuls certains d'entre eux attirent effectivement leur attention, et suscitent chez eux des comportements de recherche d'information (Milliken & al., 1990). Je me situe dans la lignée constructiviste¹¹⁹ de la théorie du problème social (*social problem theory*¹²⁰), selon laquelle la qualité de "problème" d'une question n'est pas donnée de façon objective, mais construite par l'activité d'individus ou de groupes qui proclament que c'en est un, et d'individus ou de groupes qui adhèrent à ce point de vue (Dutton & Duncan, 1987, Dutton & Ashford, 1993).

Le bloc Identification de l'enjeu par l'entreprise détaille les sources d'informations susceptibles de conduire l'entreprise à isoler l'harmonisation travail hors-travail et les pratiques correspondantes comme une question prégnante, sur laquelle elle doit se renseigner et avoir une position.

¹¹⁹ En référence à P. Berger et T. Luckman, *The social construction of reality*, Doubleday, New York, 1967.

¹²⁰ Spector & Kitsuse (1977), Schnieder (1985), cités par Dutton & Ashford (1993).

VI.1.1. Connaissance de l'enjeu

L'information sur la question et sur les pratiques d'harmonisation peut venir, pour commencer, de l'extérieur de l'entreprise, si l'enjeu est bien visible et les pratiques en voie de diffusion (cf. le bloc Adoption au niveau national). Milliken et ses collègues (1998), dans un article consacré au rôle primordial des responsables de ressources humaines en tant que "points d'entrée"¹²¹, expliquent que l'identification d'un enjeu dépend de leur propension à :

- Collecter des informations en organisant une veille documentaire efficace, en participant à des réseaux professionnels, en mobilisant leurs réseaux personnels, en créant des liens avec la recherche ;
- Hiérarchiser les enjeux, pour n'en porter que quelques-uns à l'attention des dirigeants ;
- Convaincre les dirigeants de l'importance de l'enjeu – ce que Dutton et Ashford appellent le "*issue selling*"(1993).

On sait que les pratiques de gestion des ressources humaines d'un pays dépendent de sa "culture des affaires" ("*business culture*", Sparrow et al., 1994). Sur la base d'une étude empirique sur douze pays et des travaux de chercheurs français, notamment Rojot (1990), Sparrow et ses collègues ont à cet égard qualifié la France d'"île culturelle" (ibid, p 279) par rapport à un groupe de pays anglo-saxons d'une part, et un groupe de pays latino-américains d'autre part. On peut formuler l'hypothèse que les entreprises anglo-saxonnes ont développé des procédures de gestion des ressources humaines plus systématiques que la plupart des entreprises françaises : cellule de veille documentaire et concurrentielle, appartenance à des organisations professionnelles avec revues et séminaires, liens avec les cabinets conseil et la recherche. On observe, par exemple, que les travaux universitaires sont plus fréquemment cités par les professionnels de l'entreprise anglo-saxons¹²² que par ceux de l'entreprise française. Sur la question du *Work-Life*, comme on a vu, les organismes professionnels américains et britanniques organisent des conférences ad hoc, les entreprises se mettent en réseau pour échanger des bonnes pratiques, et il leur est aisé d'identifier des chercheurs actifs dans ce champ précis. Il est donc probable que les responsables des ressources humaines américains et britanniques soient plus en capacité d'identifier l'enjeu et de s'en saisir.

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises dépend du filtrage opéré par les responsables de ressources humaines comme "points d'entrée" dans l'entreprise (collecte des

¹²¹ "*Gate keepers*", littéralement, les portiers.

¹²² Par exemple lors des conférences organisées par le *Conference Board*.

informations et hiérarchisation des enjeux), et de leur capacité à convaincre les dirigeants de l'importance de cet enjeu.

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par le fait que peu de responsables de ressources humaines ont identifié cette question comme un enjeu prégnant pour l'entreprise, à cause d'une faible collecte d'informations, en lien avec la faible visibilité de l'enjeu au plan national.

VI.1.2. Connaissance des salariés

La seconde source d'information, toujours d'après Milliken et ses collègues (1990), est interne : il s'agit des processus de collecte d'information auprès des salariés, au moyen notamment des données démographiques recueillies à l'embauche, dans la mesure où la loi le permet, des enquêtes internes de satisfaction, et des entretiens de sortie. Cette information est très importante car elle permet de repérer des changements démographiques au sein de l'entreprise (pyramide des âges, proportion d'hommes et de femmes, enfants à charge, etc.), d'analyser le degré auquel les grandes tendances démographiques évoquées au plan national se répercutent ou non au sein de la population spécifique de l'entreprise.

Le fait de collecter des informations du bas vers le haut est aussi essentiel pour combler un potentiel fossé sociodémographique, entre des cadres dirigeants expérimentés qui fonctionnent encore souvent sur le modèle de l'homme gagne-pain, avec un conjoint qui neutralise pour eux une bonne part des responsabilités quotidiennes liées au hors-travail, et une population de salariés dont la majorité soit se trouvent dans des couples à double apporteur voire à double carrière, soit assument seuls leurs charges de famille.

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises dépend des processus de collecte d'information auprès des salariés, qui permettent une meilleure identification de l'enjeu par les responsables de ressources humaines, et qui fournissent une aide pour convaincre les dirigeants.

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par le fait que les processus de collecte d'informations auprès des salariés sont moins systématiques dans les entreprises françaises que dans les entreprises anglo-saxonnes, et qu'ils sont moins complets sur la question de l'harmonisation.

VI.1.3. Sensibilité des dirigeants

Le facteur explicatif Sensibilité des dirigeants fait référence à l'attitude des dirigeants vis-à-vis de la question de l'harmonisation. Les croyances des dirigeants agissent en effet comme des "filtres cognitifs" sur la sélection des enjeux (Dutton & Ashford, 1993). Certains dirigeants peuvent donner une impulsion décisive et agir comme "champions" de cet enjeu parce que leur propre expérience de ces questions les y rend réceptifs (Milliken et al, 1990), ou parce qu'ils encouragent explicitement la mise en œuvre de bonnes pratiques afin de se positionner comme des pionniers dans le secteur (Kossek et al., 1994, à propos des crèches d'entreprise).

D'autres en revanche vont refuser les débats et faire obstacle aux pratiques, parce qu'eux-mêmes ont dû faire le sacrifice d'une bonne part de leur vie hors-travail pour arriver à leur position actuelle : pour Hall et Richter (1988), une explication possible est que la question leur semble remettre en cause les modèles traditionnels de carrière et de relation au travail qui sont les leurs, et demander une réflexion d'ordre intime, en somme une introspection, dont ils ne sont pas coutumiers.

Ils pourraient ainsi ressentir les débats sur l'harmonisation comme une menace personnelle, car, du fait de leur âge, ils sont dans une période de leur vie hors-travail qui peut comporter des crises telles qu'un divorce, le départ des enfants du foyer, ou le décès d'amis proches, et des difficultés comme les soins requis par leurs propres parents âgés. Ces résistances peuvent également se rencontrer chez des superviseurs et des collègues expérimentés, qui appartiennent à une génération n'ayant connu aucune facilité sur ce plan-là (Poelmans & Sahibzada, 2004).

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises dépend en partie de l'attitude des dirigeants vis-à-vis de la question (impulsion versus résistances).

VI.1.4. Demande des salariés et des syndicats

Le facteur explicatif Demande des salariés et des syndicats est la traduction, dans le contexte spécifique d'une entreprise, du bloc Attentes de la société civile et du facteur explicatif Relations sociales : il explicite le lien entre l'adoption des pratiques d'harmonisation et la demande des salariés et des syndicats exprimés au sein de l'entreprise : ce sujet est-il débattu, est-il important par rapport à d'autres demandes comme les salaires ? La demande se traduit par des requêtes explicites des salariés et des syndicats portant sur des pratiques d'harmonisation, ou de façon implicite par des refus de promotion, ou par les motifs donnés lors d'entretiens de sortie.

Concernant les salariés, la demande est supposée être plus intense lorsque la population comporte une main-d'œuvre féminine, surtout si elle est jeune, en âge d'avoir des enfants au foyer, et qualifiée (Milliken & al. 1990, Budd & Mumford, 2006). Concernant les syndicats, certaines recherches soulignent que les pratiques d'harmonisation sont davantage adoptées dans les entreprises syndiquées (Milliken & al. 1990, Kossek et al., 1994 ; Guérin & al., 1997, Budd & Mumford, 2006). D'autres travaux nuancent ce constat car ces pratiques ne sont pas toujours en tête de liste des priorités des syndicats (ce qu'on a vu à propos du facteur explicatif Relations sociales). De plus, la présence de syndicats peut freiner la direction dans ses initiatives, si elle craint que les syndicats ne demandent l'extension à tous les salariés de chaque arrangement individuel, et ne relance les négociations tous azimuts (Poelmans & Sahibzada, 2004).

Au plan comparatif, bien que les aspirations au hors-travail soient fortes en France, on peut émettre l'hypothèse d'une moindre demande des salariés et des syndicats français au sein des entreprises, du fait qu'ils se tournent davantage vers l'Etat que vers les employeurs.

Proposition : Les entreprises sont sensibles à la demande des salariés et des syndicats , qui peut accélérer ou freiner l'adoption des pratiques d'harmonisation.

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique en partie par la faiblesse de la demande adressée aux entreprises, du fait de l'environnement socio - économique et institutionnel national.

VI.2. Evaluation de l'enjeu par l'entreprise

Une fois que l'enjeu est identifié, il s'agit pour l'entreprise de l'interpréter, c'est-à-dire de lui donner un sens (c'est l'étape du "*sense making*" tel que proposé par Daft et Weick, 1984), et d'en évaluer l'importance et la pertinence vis-à-vis de ses besoins, de sa stratégie, de ses valeurs.

VI.2.1. Interprétation de l'enjeu

Le facteur explicatif Interprétation de l'enjeu reflète le sens que les responsables de ressources humaines et les dirigeants donnent à la question de l'harmonisation. De ce sens dépend l'importance accordée à l'enjeu. Ce sens importe dans la mesure où la fonction se trouve de plus en plus en recherche de légitimité, dans un positionnement de *business partner*, c'est-à-dire de fournisseurs de services vis-à-vis des entités opérationnelles qui deviennent dès lors leurs clients (Kossek & al., 1994). Pour Milliken et ses collègues (1990), les principales variations d'interprétation entre entreprises tournent autour de :

- La nature de l'enjeu : les pratiques d'harmonisation sont-elles un avantage social de plus pour les salariés (venant s'ajouter à la rémunération ou améliorer les conditions de travail), ou un levier pour améliorer la performance des salariés et la compétitivité de l'entreprise ?
- La destination des pratiques : l'harmonisation est-elle un problème de femmes, ou même de mères de famille, ou bien une question qui concerne l'ensemble des salariés ?
- Le niveau d'action : est-ce un enjeu sur lequel l'entreprise peut et doit agir, ou bien une question privée, ou encore une question relevant de la politique publique ?
- L'interconnexion de l'enjeu avec d'autres questions : cet enjeu est-il isolé, ou bien peut-on y répondre plus facilement en l'incluant dans des politiques de ressources humaines existantes ?

D'autres recherches corroborent ces éléments : Kraut (1990) observe que les résistances aux pratiques sont souvent liées au fait qu'on les perçoit au sein des entreprises comme des problèmes de femmes, ou des problèmes de société très complexes qui ne se prêtent à aucune solution à court terme, et dont on ne voit pas le retour sur investissement. Lee et ses collègues (2002) relèvent également que la perception des pratiques comme pouvant avoir un effet favorable sur la fidélisation et la productivité des salariés influencent énormément leur adoption.

Aux Etats-Unis, les pratiques d'harmonisation ont pris de l'importance à partir du moment où elles ont été considérées comme un enjeu économique (Friedman & Galinsky, 1992). Cela s'est fait par étapes : au début, l'harmonisation était un enjeu marginal, traité à la périphérie des ressources humaines comme un avantage social lambda, et beaucoup considéraient que ces pratiques se

résumaient aux crèches d'entreprise ; puis les entreprises ont créé des postes *ad hoc* de coordinateur *Work-Family*, pour intégrer l'enjeu avec l'ensemble des pratiques de ressources humaines en interne, notamment les rémunérations et la gestion des salaires (par exemple ne pas pénaliser un salarié qui prend un congé pour raison personnelle, ou qui travaille en partage de poste). Ce coordinateur *Work-Family* pouvait aussi avoir pour mission de coopérer avec d'autres entreprises, et avec les communautés avoisinantes. La troisième étape a signé le décollage des pratiques, lorsqu'on les a perçues comme un enjeu de compétitivité globale de l'entreprise : c'est à ce moment-là, en général, que les programmes *Work-Family* sont devenus de véritables pratiques *Work-Life*, dont on a mesuré le lien avec les problématiques de genre et de diversité. Dans les entreprises les plus avancées dans le domaine, l'enjeu est alors sorti du strict périmètre de la direction des ressources humaines pour intéresser aussi le comité exécutif ; les politiques formelles parfois creuses sont devenues des processus de résolution de problème en continu, incluant changement culturel et formation des supérieurs hiérarchiques. On peut supposer que ces pratiques en sont actuellement, en France, au premier stade : leur moindre adoption s'expliquerait en partie par une interprétation essentiellement sociale, dans laquelle le jeu est à somme nulle (l'employeur perd ce que le salarié gagne, Friedman & Kossek, 2002). Bien qu'un intérêt pour la perspective de la responsabilité sociale des entreprises ait été récemment observé (Pitt-Catsouphes & Christensen, 2004, Pitt-Catsouphes & Googins, 2005), la plupart des employeurs américains adoptent ces pratiques dans une optique explicitement économique, pleinement reprise par une partie des chercheurs. Ainsi peut-on trouver cette affirmation dans un rapport de recherche récent :

"Les employeurs ne sont pas des organismes sociaux. Ils ont des obligations légales vis-à-vis de leurs actionnaires et l'impératif économique de garantir la performance financière."
(Williams, 2006, p.25)

Les Européens, au contraire, ont tendance à valoriser une approche sociale des politiques publiques (Lewis S. & Cooper, 1995). Cela dit, les employeurs britanniques emploient aisément l'argument économique, alors que les françaises rendent compte de leurs actions dans un référentiel qui reste principalement social, en comparaison. Cela peut s'expliquer par une tradition marxiste encore présente dans les esprits (Gooderham & al., 1999), ou par la propension des Français à distinguer d'une part la "logique de l'honneur", et d'autre part des intérêts économiques moins nobles (d'Iribarne, 2002).

Proposition : Les entreprises sont d'autant plus enclines à adopter des pratiques d'harmonisation qu'elles les perçoivent comme des questions stratégiques pouvant améliorer leur compétitivité, et comme des questions concernant l'ensemble des salariés (plutôt que comme des avantages sociaux ou comme un problème de femmes).

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique en partie par une moins forte prégnance de l'interprétation économique (amélioration de la compétitivité), au profit de l'interprétation sociale (bénéfices sociaux, responsabilité sociale des entreprises, égalité professionnelle hommes – femmes).

VI.2.2. Orientations de l'entreprise

Le facteur explicatif Orientations de l'entreprise vise à rendre compte de l'importance des orientations d'une entreprise, au sens de sa philosophie générale, ses valeurs, ses objectifs premiers, dans sa décision d'adopter telle ou telle pratique d'harmonisation. Plus que l'orientation de l'entreprise elle-même, ce qui détermine l'adoption est en fait la congruence ou le décalage qu'elle perçoit entre l'interprétation qu'elle fait des pratiques d'harmonisation (finalité sociale, économique, etc.), et son orientation (paternaliste, compétitive, etc.). La recherche antérieure sur le sujet est assez maigre, on verra que le terrain s'avère plus riche.

C'est encore Milliken et ses collègues (1990) qui ont le plus travaillé sur cette idée : pour eux une entreprise exigera davantage de données chiffrées prouvant que les pratiques améliorent effectivement la compétitivité de l'entreprise, si elle a des valeurs centrées autour de la performance économique ; inversement elle demandera moins de preuves chiffrées si ses valeurs sont centrées sur la responsabilité sociale de l'entreprise ou sur un discours humaniste considérant les salariés comme un atout clef pour l'entreprise. Ces valeurs se traduisent concrètement dans la nature des indicateurs de performance utilisés, qui dans le premier cas sont essentiellement financiers, et dans le second comporte également des mesures "humaines" comme la rétention et l'absentéisme.

Friedman et Galinsky (1992) relèvent eux aussi une correspondance nette entre le caractère familial d'une entreprise et la mise en œuvre d'une crèche d'entreprise.

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise dépend de la congruence, ou du décalage, perçus entre l'interprétation qu'elle fait des pratiques (finalité sociale, économique), et sa propre orientation (paternaliste, compétitive, etc.).

Proposition comparative : Ce facteur explicatif dépend de chaque entreprise et les recherches antérieures n'offrent pas de base assez solide pour formuler une proposition comparative.

VI.2.3. Stratégie de ressources humaines

Le facteur explicatif Stratégie RH, comme les deux suivants, a trait aux motivations potentielles d'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises. Comme Milliken et ses collègues (1990) l'ont souligné, plus l'harmonisation est en lien avec de nombreux enjeux au sein de l'entreprise, plus l'entreprise est susceptible d'accorder de l'importance à la question.

En termes de gestion des ressources humaines, il y a de nombreux objectifs que les RH peuvent espérer atteindre en adoptant ces pratiques :

- Améliorer l'attractivité de l'entreprise, autrement dit être ce qu'on appelle un "employeur de choix" (Kossek & Friede, 2006). Cela dit, Morris (1997)¹²³ et Konrad et Mangel (2000) observent *a contrario* que certaines entreprises évitent ces pratiques d'harmonisation pour ne pas attirer les salariés qui ont des responsabilités familiales, suspectés d'être moins impliqués ;
- Fidéliser les salariés et limiter la rotation du personnel (Guérin & al., 1997) ;
- Réduire l'absentéisme, les retards, le stress au travail (*ibid*) ;
- Agir sur l'implication au travail, surtout pour les entreprises qui sont dans un secteur d'activité fondé sur la créativité, comme la recherche pharmacologique (Morgan & Milliken, 1992), ou plus largement qui emploient des travailleurs du savoir ("*knowledge workers*", Poelmans & Sahbidzada, 2004) ;
- Assurer la cohérence avec l'activité de l'entreprise : ainsi les entreprises dont les produits ou les services sont orientés vers la famille ont davantage tendance que les autres à adopter des pratiques d'harmonisation tournées vers les familles (Friedman et Galinsky, 1992, donnent l'exemple de Johnson & Johnson).

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise peut dépendre de la contribution anticipée de ces pratiques à ses objectifs de gestion des ressources humaines.

¹²³ Dans son article *Is your family wrecking your career?*, Morris oppose le temps révolu où il n'était pas bien vu, pas "américain", d'être célibataire passé un certain âge, car la famille était un pré-requis à la carrière, à l'époque actuelle, où la disponibilité prime ; les enfants seraient ainsi devenus des "luxes auxquels on a droit après avoir conquis ses galons". Il cite les propos d'un avocat, qui corroborent cette thèse : "Je veux quelqu'un qui se consacre au problème à traiter, pas quelqu'un qui travaille quand ça l'arrange".

VI.2.4. Image de marque

Une autre motivation potentielle d'adoption des pratiques d'harmonisation est l'image de marque vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, Etat, société civile) : si les grandes entreprises sont plus sensibles à ces pratiques, c'est que leur visibilité les rend plus vulnérables et aussi plus désireuses d'acquérir une légitimité publique (Goodstein, 1994).

Outre la taille, l'importance de l'image pour une entreprise dépend de son secteur d'activité, de ses concurrents, du degré de focalisation externe de sa stratégie¹²⁴. L'image joue du reste un tel rôle qu'elle explique pourquoi les entreprises classées dans *Great Place to Work* ou *Working Mother* font mieux en bourse : 35% de l'évaluation des analystes est fondée sur des éléments non financiers, comme la capacité à attirer et retenir les employés¹²⁵.

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise peut dépendre de leur contribution anticipée à leur image de marque.

VI.2.5. Evènements particuliers

Des événements particuliers dans l'histoire de l'entreprise, comme une fusion ou un autre changement organisationnel, peuvent la conduire à adopter ces pratiques. Si ce facteur explicatif est assez peu relevé par les travaux antérieurs, il a été noté que les entreprises adoptent parfois ces pratiques après une fusion, à titre de prime pour les salariés "survivants", pour améliorer le climat social (Friedman & Galinsky, 1992).

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise peut être favorisée par un évènement particulier dans l'histoire de l'entreprise, comme une fusion ou un changement organisationnel.

¹²⁴ Une entreprise ayant une stratégie de différenciation sera plus sensible à l'image qu'une entreprise ayant une stratégie de coût, davantage tournée vers l'interne (Milliken & al., 1990)

¹²⁵ Ellen Kossek, Conférence inaugurale de *l'International Center for Work and Family*, Barcelona, 8 juillet 2005.

VI.3. Evaluation de la faisabilité par l'entreprise

VI.3.1. Moyens humains et financiers

Le premier test de faisabilité pour la mise en œuvre d'une nouvelle pratique concerne les moyens : la taille et la bonne santé financière permettent à l'entreprise d'avoir un service de ressources humaines, qui comporte pour les plus grandes des experts. Cet élément est déterminant dans l'adoption des nouvelles pratiques de management en général (Guillen, 1994) et des pratiques d'harmonisation en particulier (Budd & Mumford, 2006).

Il ne s'agit pas simplement de pouvoir faire face aux dépenses et d'administrer les pratiques (par exemple sélectionner un prestataire de services et gérer la relation avec lui, rédiger des politiques de travail flexible en accord avec les syndicats, régler les recours des salariés en cas de refus du supérieur hiérarchique, équiper les domiciles des salariés en télétravail, etc.). Il s'agit, plus finement, de l'expérience nécessaire pour bien calibrer ces pratiques et anticiper leur réception par les salariés. Les résistances des ressources humaines proviennent souvent d'un manque d'information et d'expertise (Kraut, 1990, Hall & Richter, 1988), ou de la peur du précédent (Bailyn, 1993). En témoigne par exemple la crainte d'être submergé par les demandes de télétravail ou de places en crèche, alors que l'expérience montre que nombre de salariés ne souhaitent pas télétravailler : ils préfèrent les interactions quotidiennes, ils veulent séparer les deux sphères nettement, ou encore leur domicile ne s'y prête pas ; de même pour les crèches, puisque beaucoup de parents leur préfèrent d'autres modes de garde réputés plus familiaux, ou n'ont pas recours à la garde extérieure.

Proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise dépend en partie des moyens humains et financiers dont elle dispose, et en particulier de l'expertise disponible ou mobilisable par le service ressources humaines.

VI.3.2. Modes de pilotage

Le facteur explicatif Modes de pilotage a trait au pilotage de l'entreprise, c'est-à-dire principalement les modes d'évaluation de la performance : présence d'indicateurs de performance précis, management par objectifs, évaluation aux résultats.

Peu de travaux se sont penchés sur ce facteur explicatif de l'adoption des pratiques d'harmonisation. Dans la lignée des travaux de Hofstede, un lien a été établi entre l'adoption du télétravail et les cultures nationales caractérisées par une faible distance hiérarchique (Peters & den Dulk, 2003), et une faible masculinité (Raghuram & al, 2001). Dans ces cultures en effet, les supérieurs

hiérarchiques acceptent plus volontiers la perte relative de contrôle et de statut, ainsi que la nécessité de faire confiance au salarié et de l'évaluer sur ses résultats. De même, Raghuram et ses collègues trouvent une corrélation entre temps partiel et faible distance hiérarchique¹²⁶.

Par ailleurs, on sait que la culture des longues heures, qui résulte de ce que l'implication des salariés est évaluée au regard de leur disponibilité et du temps passé au bureau, est un obstacle majeur à l'adoption et à la mise en œuvre des pratiques (Bailyn, 1993). Or les entreprises anglo-saxonnes ont, beaucoup plus que les françaises, développé le management par objectifs, mode dans lequel le salarié est évalué sur l'atteinte des objectifs fixés par le manager, plutôt que sur le temps passé au bureau (Rojot, 1990).

Proposition : Une entreprise aura plus de facilité à adopter des pratiques d'harmonisation, en particulier celles qui introduisent la flexibilité temporelle et spatiale du travail, si elle adhère effectivement aux principes du management par objectifs et de l'évaluation aux résultats .

Proposition comparative : La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises pourrait s'expliquer par le moindre développement du management par objectifs et par une plus forte prégnance de la culture des longues heures et du présentéisme, bien que ces éléments soient également caractéristiques des entreprises américaines et britanniques.

¹²⁶ Cette recherche se fonde sur l'analyse statistique des pratiques mises en œuvre par 4876 entreprises dans 14 pays européens.

VII. METHODOLOGIE : APPROCHE EXPLORATOIRE CIBLEE SUR LA FRANCE

VII.1. Adéquation de l'approche exploratoire

VII.1.1. Approche exploratoire abductive

On a vu que, dans le domaine de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, de nombreux travaux se sont penchés sur les environnements nationaux américains et britanniques, alors qu'il n'existe pas à ma connaissance de recherche publiée concernant la France, ni de recherche comparative au niveau européen sur cette question précise.

Considérant que ma problématique était relativement nouvelle et singulière, j'ai adopté une approche exploratoire. L'exploration est "la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs" (Charreire & Durieux, 2003, p.57). C'est, avec le test, l'un des deux grands processus de construction des connaissances (ibid.).

Il s'agit, dans mon cas, d'une "exploration hybride", au sens de Charreire et Durieux (2003) :

"L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas." (Charreire & Durieux, 2003, p.71)

Si la démarche est dite abductive, plutôt que déductive ou inductive, c'est parce qu'elle mobilise la comparaison, les associations entre cadre théorique et matériau empirique : "l'objectif est de produire du sens à l'aide de la comparaison." (ibid., p.61)

Ainsi, si j'ai adopté un plan très classique pour la rédaction de cette thèse, de façon à en faciliter la lecture, mon exploration s'est effectivement nourrie d'allers-retours entre les recherches que j'ai intégrées pour construire le cadre théorique, et le matériau des entretiens.

Pour retracer les grandes lignes de cette démarche, j'ai d'abord rassemblé mes notes de lecture pour élaborer le guide d'entretien : ce faisant j'ai été rapidement à même de distinguer entre deux grands ensembles, le macro et le méso, et entre différents blocs au sein de ces ensembles. J'ai ordonné les

questionnements et résultats des recherches antérieures par grands thèmes, ce qui m'a fourni un premier cadre théorique, et un guide d'entretien.

J'ai ensuite conduit, sur une durée d'un an, un travail parallèle de terrain et de revue de littérature, les entretiens nourrissant mes recherches et les lectures éclairant les entretiens : certains propos recueillis m'ont incitée à faire des recherches sur des nouveaux mots-clés, et inversement j'ai enrichi le guide d'entretien en fonction de pistes relevées dans les articles et ouvrages consultés. Les présentations d'avancement des travaux que j'ai été amenée à faire à mon directeur de thèse, et dans les séminaires doctoraux de l'ESSEC et du LISE au CNAM, m'ont grandement aidée à stabiliser la grille d'analyse.

Cette grille a continué à évoluer pendant le codage, qui, au sein de chaque bloc, est demeuré inductif. C'est lorsque j'ai commencé à retranscrire et coder les entretiens que j'ai détaillé la grille, pour faire apparaître une nomenclature de catégories à plusieurs niveaux. Le calcul de prégnance des catégories, que j'expliquerai ci-après, m'a permis de simplifier le modèle.

Ainsi, si je parle de "grille d'analyse" et de "catégories" pour désigner mes outils de travail, je les nomme ensuite "modèle" et "facteurs explicatifs" lorsqu'ils sont stabilisés et qu'ils deviennent un des résultats de la recherche.

VII.1.2. Des entretiens semi-directifs pour explorer une question nouvelle en France

J'ai choisi d'explorer ma problématique à l'aide d'entretiens semi-directifs centrés. D'une part, c'est une méthode connue pour sa capacité à fournir un matériau à partir duquel le chercheur peut comprendre et trouver du sens :

"Bien que l'exploration ne présuppose pas le choix *a priori* d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce qu'elles sont plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas. (Charreire & Durieux, 2003, p.67)

D'autre part, cette méthode me permettait de recueillir un matériau très riche puisque je pouvais solliciter l'ensemble des acteurs susceptibles de jouer un rôle dans l'adoption des pratiques d'harmonisation : directions des ressources humaines provenant d'entreprises aux caractéristiques contrastées, partenaires sociaux, salariés et prestataires de service. Une étude de cas, par exemple, ne m'aurait pas donné un horizon aussi large.

De façon marginale par rapport à mon corpus principal de données, j'ai aussi recueilli des données de contexte, grâce aux invitations de mes interlocuteurs à des présentations du *Conference Board* et à des petits-déjeuners de prestataires de service, et en lisant la presse économique et managériale. J'utilise ces données à titre d'éclairage complémentaire, en les mentionnant en note de bas de page pour bien les distinguer du corpus principal des entretiens.

VII.2. Structure de l'échantillon

Pour cette première question de recherche j'ai mené 38 entretiens semi-directifs centrés, avec 44 personnes au total car certains entretiens se sont déroulés avec deux , voire trois interlocuteurs.

VII.2.1. Obtention des entretiens

Les entretiens se sont déroulés sur une période d'un an, d'avril 2005 à avril 2006.

Ils ont duré en moyenne une heure dix ; l'entretien le plus court a duré vingt minutes et le plus long deux heures et demie. Ils ont pour la majorité d'entre eux été menés sur le lieu de travail de l'interlocuteur, et ont tous été enregistrés, à l'exception d'un refus, de deux problèmes techniques, et de deux circonstances ne s'y prêtant pas¹²⁷.

La principale méthode pour obtenir les entretiens a été la sollicitation directe, au moyen d'un message électronique personnalisé, suivi de relances téléphoniques ou électroniques, le cas échéant.

J'ai commencé par de grandes entreprises connues pour leurs pratiques RH innovantes (label Egalité professionnelle hommes – femmes, par exemple). Chaque fois que cela était possible, le message s'adressait à une personne dont des recherches sur internet pouvaient laisser penser qu'il ou elle était en charge du dossier de la conciliation ou de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle. Lors des premiers entretiens, j'ai ensuite sollicité des introductions auprès d'autres interlocuteurs au sein de l'entreprise, et auprès d'autres entreprises plus petites, en fonction de ma stratégie d'échantillonnage.

¹²⁷ Par exemple, une DRH m'a convoquée suite à un entretien que j'avais eu avec un salarié de son entreprise, sans passer par elle. Ne sachant pour quelles raisons elle m'avait convoquée, je ne lui ai pas proposé d'enregistrer l'entretien. Dès qu'elle a été rassurée sur le contexte de ma recherche, l'entretien s'est déroulé comme les autres, mais j'ai préféré ne pas solliciter l'autorisation d'enregistrer.

Je me suis également appuyée sur mon expérience professionnelle antérieure – sans pour autant solliciter d'entretiens auprès de mes précédents employeurs, car il m'aurait été difficile de garder la bonne distance. Il m'a été plus difficile d'identifier les bons interlocuteurs au sein des confédérations nationales de syndicats.

Dans l'ensemble, la documentation préalable et la mobilisation des réseaux de mes interlocuteurs a permis de générer un très bon taux d'acceptation des entretiens : 84,4% (soit 38 acceptations et 7 refus).

VII.2.2. Structure par type d'interlocuteurs

La décomposition des interlocuteurs est détaillée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Répartition des 44 interlocuteurs en France

44 interlocuteurs en France (38 entretiens)		Total	Hommes	Femmes
Interlocuteurs au sein des entreprises	Responsables des ressources humaines / stratégie RH	10	4	6
	Responsables de la diversité / développement durable	5	2	3
	Syndicalistes	5	4	1
	Membres du CE	5	3	2
	Salarié-es non syndiqué-es	8	1	7
	Infirmière	1	0	1
	Directrice de crèche	1	0	1
Autres interlocuteurs	Prestataires de service	7	1	6
	Syndicats - confédération nationale	2	0	2
		44	15	29

J'ai privilégié les interlocuteurs au sein des entreprises, en ligne avec ma question de recherche portant sur les décisions d'adoption par les entreprises. J'ai en particulier choisi d'interroger en priorité les responsables de l'adoption et de la mise en œuvre des pratiques, soit les responsables de ressources humaines (10 interlocuteurs) et ceux investis d'autres titres tels que responsables de la diversité ou responsables du développement durable (5 interlocuteurs).

J'ai, autant qu'il était possible de faire, essayé de croiser leurs regards avec ceux d'autres acteurs au sein des mêmes entreprises : j'ai ainsi pu constituer 3 couples "direction – partenaires sociaux" (syndicalistes, responsables du comité d'entreprise) ; j'ai au total rencontré 10 représentant-e-s des salariés, 8 salarié-e-s non syndiqué-e-s, une infirmière, et une directrice de crèche d'entreprise.

Sur les 44 personnes rencontrées, 15 sont des hommes, mieux représentés chez les représentants du personnel en entreprise, et 29 sont des femmes, plus présentes parmi les salariées. La sur-

représentation des femmes s'explique par le fait que ce sont plus souvent des femmes qui sont chargées, ou qui s'emparent, de cette question dans les directions des ressources humaines, les prestataires de service, et les confédérations syndicales. Les femmes sont également très majoritaires dans les professions de soin (infirmière, directrice de crèche), et parmi les utilisatrices de pratiques d'harmonisation (bien que j'aie aussi interrogé des salariés non-utilisateurs).

Toutes les personnes rencontrées sont françaises, excepté une Belge, un Franco-Suisse et une Américaine.

Pour affiner la compréhension de ma question au plan national, j'ai également jugé utile de mener des entretiens avec des interlocuteurs à l'extérieur des entreprises, avec l'idée que les prestataires de service seraient de précieux informateurs, puisque cette préoccupation est au cœur de leur métier, et que les confédérations nationales de syndicats en auraient une bonne vision, puisqu'elles agissent au plan national.

J'ai ainsi rencontré 7 personnes, chez 5 prestataires de service distincts, dont 1 prestataire de programme d'aide aux salariés, 1 prestataire de crèches d'entreprise (rencontré deux fois à un an d'intervalle), 1 cabinet conseil spécialisé sur les questions d'égalité professionnelle et de conciliation des temps de vie, et 1 organisme chargé d'élaborer des classements d'entreprise de type "*Great place to work*".

Enfin, j'ai sollicité chacune des grandes confédérations syndicales et patronales, et ai pu en rencontrer deux – cela peut paraître mince, mais l'éventail des syndicats représentés est plus large puisque j'ai par ailleurs rencontré des syndicalistes en entreprise.

VII.2.3. Structure par type d'entreprises

Les interlocuteurs en entreprise (excepté donc les confédérations syndicales, et aussi les prestataires de service) appartenant à 16 entreprises différentes. Elles se décomposent comme illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Répartition des 16 entreprises en France

16 entreprises (hors prestataires de service)		
Nationalité	Française	12
	Filiale d'un groupe anglo-saxon	4
Secteur	Industrie	9
	Services	7
Taille en France	Grande entreprise	10
	PME	6
Lieu de travail de l'interlocuteur	Paris	11
	Région	5

J'ai voulu construire un échantillon le plus contrasté possible, tout en gardant à l'esprit certaines priorités qui semblaient pertinentes au regard des recherches antérieures. J'ai ainsi privilégié les entreprises françaises (12 entreprises), tout en menant des entretiens "de contrôle" auprès de 4 filiales de groupes anglo-saxons. La répartition entre le secteur industriel et le secteur des services est équilibrée (9 et 7 entreprises respectivement).

L'échantillon comporte près des deux tiers de grandes entreprises pour un gros tiers seulement de PME. J'ai en effet choisi d'interroger une plus grande part de grandes entreprises dites pionnières, qui ont signé un accord sur l'égalité professionnelle hommes - femmes, ou mis en œuvre des mesures médiatisées dans le domaine de la conciliation des temps de vie.

Par ailleurs, l'échantillon comporte deux tiers d'interlocuteurs dont le lieu de travail se situe en région parisienne, ce qui reflète un souci d'économie budgétaire de ma part et peut constituer une limite de l'analyse : cela dit, cette limite est acceptable si l'on veut bien considérer que l'adoption des pratiques de ressources humaines innovantes se décide le plus souvent dans les sièges sociaux des entreprises, c'est-à-dire en région parisienne.

VII.3. Déroulement des entretiens

VII.3.1. Consigne inaugurale

Lors de ces sollicitations, la consigne inaugurale a été centrée sur la conciliation vie professionnelle – vie personnelle ("La conciliation vie professionnelle – vie personnelle est-elle un enjeu chez [nom de l'entité]" ?). Tout au début de la thèse, j'annonçais une recherche portant sur la gestion du hors-travail par les entreprises, ou de façon plus neutre la façon dont le hors-travail des salariés est considéré par l'entreprise. Ces formulations-là ont entraîné des réactions très vives de protestations et de résistances : mes interlocuteurs affirmaient que cette question ne les regardait pas.

Je suis donc vite revenue au terme de conciliation vie professionnelle – vie personnelle, qui est mieux connu et accepté. Les interlocuteurs le traduisaient ensuite dans leur propre langage, ce qui me donnait d'entrée une idée de la perspective dans laquelle ils se plaçaient : équilibre des temps de vie, *Work-Life Balance*, égalité professionnelle hommes - femmes, diversité, etc. Dans les cas où l'interlocuteur assimilait trop complètement mon questionnement à des problématiques d'égalité professionnelle hommes - femmes et de diversité, il m'a fallu recadrer l'entretien de façon régulière.

J'ai aussi indiqué que je comparais la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis, pour recueillir des propos intéressants sur les liens avec les filiales à l'étranger ou la maison-mère, et des propos indiquant la perception que l'interlocuteur avait de ces trois pays.

VII.3.2. Noyau central du guide, et déclinaisons

Un noyau central de guide d'entretien a été rédigé, puis décliné en fonction des interlocuteurs en six guides d'entretien : DRH et assimilé, comité d'entreprise, syndicaliste, salarié, syndicat confédéral et prestataire de service.

S'agissant d'entretiens semi-directifs centrés, le guide n'a servi que d'amorce et d'aide-mémoire pour m'assurer que l'entretien serait complet. Il était composé de "questions-guides", dont l'ordre et la formulation exacte pouvaient varier en fonction des propos de la personne qui s'exprimait (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

Il visait à recueillir des éléments factuels sur les pratiques mises en œuvre, le retour d'expérience dans le cas où des pratiques existaient, et le niveau d'information dont l'interlocuteur disposait sur la question. Il explorait ensuite les opinions et jugements de la personne sur les pratiques, ses éléments d'explication ayant trait à leur adoption ou leur non-adoption, et des éléments de prospective.

Les principales questions étaient :

- Votre entreprise est-elle concernée par la question de la conciliation vie professionnelle – vie privée ? avec des relances sur la formulation de l'enjeu au sein de l'entreprise : origine, nature du problème ou de l'enjeu, catégories de salariés concernées, chiffres collectés, exemples ;
- Que fait votre entreprise vis-à-vis de cette question ? en précisant qu'il peut s'agir de programmes officiels, de mesures individuelles, de projets, etc. ;
- Si l'interlocuteur mentionnait des mesures : que donnent ces mesures ? avec des relances en termes de bilan effectué, d'exemples ;
- S'il n'en mentionnait pas : pourquoi n'avez-vous pas développé des mesures pour traiter cette question ? ;
- Qui s'en occupe au sein de l'entreprise ? avec des relances sur le rattachement de la personne, le budget temps consacré ;
- Dans l'entreprise, qui sont/seraient les personnes susceptibles de soutenir ces mesures et celles susceptibles d'y être hostiles ? avec des relances sur les salariés, les RH, la direction, les syndicats, le CE, les délégués du personnel, l'assistante sociale et la médecine du travail ;
- Les autres entreprises de votre secteur ont-elles adopté des mesures ?
- De quelles sources d'information disposez-vous sur cette question ? avec des relances sur la presse, les médias, les professionnels RH, les professionnels du secteur, la recherche ;
- Qu'est-ce qui pourrait vous conduire à modifier votre politique à cet égard ? avec des relances sur des événements internes à l'entreprise, les syndicats, les incitations fiscales, et la demande sociale en France et en Europe.

VII.3.3. Questions visant à éclairer le contexte

Par ailleurs, lorsque le climat et la durée de l'entretien s'y prêtaient, j'ai souvent élargi les questions à la façon dont l'entreprise considère la vie hors-travail de ses salariés. Ces éléments-là, bien que non centrés sur les pratiques elles-mêmes d'harmonisation travail – hors-travail, m'ont fourni un éclairage très précieux sur les raisons de la présence ou de l'absence de politiques formelles, et sur les orientations de l'entreprise.

Ces questions étaient les suivantes :

- Comment les problèmes personnels des salariés sont-ils gérés (par exemple une urgence avec un enfant, une maladie, un divorce, un parent en fin de vie) ? avec des relances sur le superviseur direct, l'assistante sociale, les RH ;
- Les conjoints et les enfants peuvent-ils visiter le lieu de travail ?
- Proposez-vous des fêtes d'entreprises, comme des soirées annuelles ou des week-end d'intégration, où les conjoints et les enfants sont présents ?
- Le CE propose-t-il des voyages, des activités collectives ?
- Y a t il une politique particulière concernant les embauches des proches ? (parrainage, ou au contraire interdiction)
- Savez-vous si des amitiés se sont formées au sein de l'entreprise ? Les gens se voient-ils en dehors du travail ? Quelle est la politique vis-à-vis des couples ?

VII.4. Analyse des entretiens

Dans l'analyse des entretiens, j'ai suivi les grandes lignes de la méthode exposée par Miles et Huberman (1994).

J'ai adopté un traitement manuel des données, sous Excel. Une alternative aurait été de m'appuyer sur les logiciels d'analyse lexicale tels que Sphinx Lexica, Spad Text ou NeuroText, ou d'analyse de donnée qualitatives assistée par ordinateur (ADQAO) tels que NUD*IST ou ATLAS/ti (Bournois & al., 2002). J'en ai exploré quelques-uns (Spad Text, Sphinx Lexica, et ModaLisa), et j'ai préféré adopter de nouveau la démarche que j'avais expérimentée sur des données d'entretien en DEA, sur Excel : j'apprécie cet outil extrêmement flexible pour la grande variété d'analyse qu'il permet, notamment grâce à la fonction filtre pour les tris et les croisements. J'ai, par exemple, construit le type de tableaux que certains des logiciels proposent (par exemple, terminologie employée par différents types d'interlocuteurs, Bournois & al., 2002, tableau 3 p.78). Excel ne contraint pas la créativité du chercheur, à la différence des logiciels précédemment cités. De plus, les onglets permettent de rédiger des mémos et de classer des idées très aisément. Enfin, Excel traite des gros volumes de données, et le chercheur peut conserver tout son historique d'interprétation.

VII.4.1. Etapes d'analyse

Assez classiquement donc, les étapes ont été les suivantes – je reprends les termes originaux de Miles et Huberman (1994) :

1. Analyse de premier niveau ("First-level coding")

- Retranscription des entretiens et annotations ;
- Elaboration d'une grille d'analyse sur la base de la revue de littérature et enrichissement au fil des entretiens ;
- Codage des entretiens ;
- Double codage ;

2. Analyse d'ensemble ("Pattern coding")

- Analyse horizontale par entretien ;
- Analyse verticale par catégorie ;
- Analyse des éléments hors-catégories ;

3. Exploration

- Calcul de la prégnance des catégories et transformation de la grille d'analyse en modèle ;
- Croisement des données et typologies.

VII.4.2. Analyse de premier niveau

Retranscription des entretiens et annotations

Les entretiens ont été retranscrits intégralement. J'ai complété ces retranscriptions de notes concernant leur déroulement et mes impressions – ce qui correspond à ce que Miles et Huberman appellent les "*reflexive remarks*". En particulier, il est arrivé assez fréquemment que des personnes, me voyant arrêter l'enregistrement à la fin de l'entretien, aient une sorte de repentir et fassent encore quelques remarques, très éclairantes pour le reste de l'entretien. Pour les entretiens qui n'ont pu être enregistrés, j'ai retranscrit mes notes immédiatement après l'entretien. Le corpus résultant de ces retranscriptions compte environ 300 pages.

Elaboration d'une grille d'analyse

Pour travailler sur la nomenclature des catégories, qui a émergé grâce à de nombreux allers-retours entre le cadre théorique d'une part, et le corpus des entretiens d'autre part, j'ai utilisé un schéma représentant les liens entre les catégories. Ce schéma, du type de celui que j'ai présenté dans le cadre théorique, en plus détaillé, a connu cinq versions sur un laps de temps de six mois, sans compter les petites variations.

En parallèle, j'ai dressé un tableau beaucoup plus détaillé, listant :

- Les catégories avec leurs codes ;
- Leur définition la plus explicite possible ;
- Les recherches m'ayant permis de formuler des propositions à ce sujet ;
- Les propositions elles-mêmes ;
- Et des premiers éléments de terrain les confirmant ou les infirmant.

La figure ci-dessous illustre une portion, raccourcie, de ce tableau.

Tableau 11 : Elaboration d'une grille d'analyse

Code	Catégorie	Cadre théorique	Propositions de recherche	Validation / Infirmation terrain
Environnement socio-institutionnel des entreprises				
ROLEEMP L	Rôle de l'employeur dans le domaine du hors-travail, par rapport à la famille et à l'Etat : légitimité dans ce domaine, attentes envers les employeurs, et réciproquement attitudes des employeurs vis-à-vis du hors-travail et de la famille sur le lieu travail. Légitimité des employeurs en général : image, histoire des pratiques	- Etats-Unis Kamerman & Kahn 1981 : les Etats-Unis, jusqu'ici, ont adopté l'approche "ne rien faire" Kamerman & Kahn 1987 : La famille n'est plutôt pas domaine Etat aux EU Bailyn 1992 : Allocations sont stigma ... ' -RU .. Jane Lewis 1992 : UK = modèle strong malebreadwinner model va de paire avec ligne nette entre resp. publique et resp. privée Lewis & Cooper 1995 : coupes budgets sociaux et accent sur "care in the community" Daly & Rake 2003 : la famille n'a jm été focus de politique sociale ... ' - France : Lamont 1995 : En Fr les idées jacobines rép d'égalité, de solidarité et d'universalisme issues de 1789, st très présentes Alis & Dumas 2000 : En France, "le rôle de l'entreprise est discuté" p38 D'Iribarne 2002 : L'entreprise en France est vu comme une "sorte de monstre froid dépourvu d'honneur" Fine-Davis & Fagnani 2004 : les employeurs français disent qu'ils financent les crèches et autres infrastructures par leurs impôts	En France l'entreprise est moins légitime que l'Etat en général et dans le domaine du hors-travail en particulier (volonté de protection vie privée, image ambivalente). L'entreprise française est moins légitime que l'américaine ou la britannique pour adopter ces pratiques.	Cf entretien chez X., Y, Z
interprétation de son environnement par chaque entreprise				
INTERP	Interprétation que les RH et les dirigeants font de cet enjeu : enjeu strat de compétitivité ou avantage social, en termes de pb de femmes ou question globale, qui est en charge	Kraut 1990 Résistances : perception comme un problème de femmes, ou très complexe et aucune solution à CT Friedman & Galinsky 1992 : perception "le WL c'est juste du childcare" Dutton Ashford 93 : issue selling to top mgt Kossek Dass 1994 (childcare) : les RH agissent en fonction de leur interp. des chgts instit Milliken et al. 1990 puis 1998 : 1990 d'après modèle Daft & Weick, 2ème phase interprétation - 1998 rôle des RH comme gatekeepers Lee Mc Dermid 2002 Identification des questions de fidélisation, productivité etc. comme +- stratégiques	Les entreprises sont d'autant plus enclines à adopter des pratiques d'harmonisation qu'elles les perçoivent comme des questions stratégiques pouvant améliorer leur compétitivité, et comme des questions concernant l'ensemble des salariés (plutôt que comme des avantages sociaux ou comme un problème de femmes).	Cf entretien chez X.

Codage

Après chaque retranscription, j'ai codé l'entretien non pas dans la marge mais directement sous Excel, dans un tableau présentant en ligne les catégories, avec des codes couleur distinguant les grands blocs, et en colonne les entretiens et leurs caractéristiques, comme illustré dans le tableau ci-après.

Cela correspond à ce que Miles et Huberman nomment un "*pre-structured case*", soit une structure pré-établie d'analyse. Dans les colonnes représentant les catégories, j'ai reporté les extraits d'entretiens ainsi que des annotations pour faciliter l'analyse. J'ai ajouté plusieurs colonnes en sus des catégories, sur lesquelles je reviendrai ci-après.

Tableau 12 : Codage des entretiens

N°	Date	Durée	Nom	Entité	Type d'interloc.	Idées forces	Déroulement entretien	DEMOG	...	RELSOC	...
1	07/04/2005	Plus de 2h			Prestataire						
2	17/05/2005	1h20			DRH						
3	20/05/2005	45 mn			Syndicat						
4	20/05/2005	1h30			DRH						
...											
...											

J'ai par ailleurs noté les idées survenues au cours du codage – les "*marginal remarks*" de Miles et Huberman – dans un onglet distinct du fichier Excel. Cet outil m'a été très utile pour consigner les différents "mémos" utiles à l'analyse : mémos expliquant les codes, mémos théoriques concernant les choix de codage, les relations entre codes, et mémos opérationnels sur la démarche d'analyse (Pandit, 1996).

Double codage

Je n'ai pas pu trouver de personne disponible pour effectuer le double codage, comme pour ma deuxième question de recherche. C'est en effet un travail très lourd pour le chercheur et le second codeur. En revanche je me suis astreinte à tester la fiabilité intra-codeur de mon travail, en reprenant à quelque temps d'intervalle le codage d'un entretien pour en vérifier la stabilité (Ghiglione & al., 1980). Cette tâche n'est pas simple du fait de l'évolution des catégories au fil de l'analyse : cela demande qu'on ait rigoureusement tracé les modifications effectuées dans la grille d'analyse, afin d'établir si le second codage équivaut au premier. Sous réserve de cette remarque, la fiabilité intra-codeur s'est avérée satisfaisante.

VII.4.3. Analyse d'ensemble

Analyse horizontale par entretien

La première étape de l'analyse d'ensemble ("*pattern coding*") a été d'effectuer une lecture globale de chaque entretien, pour comprendre les cohérences entre les catégories et faire émerger des logiques d'action et de discours.

J'ai pour cela utilisé :

- Une colonne "idées force" pour résumer l'entretien, qui peut s'apparenter aux mémos d'entretien ("*contact summary form*") que préconisent Miles et Huberman (1994) ;
- Plusieurs colonnes telles que "pratiques mentionnées", "rhétorique", "acteurs dans l'entreprise" et "autre", qui m'ont servi de zone tampon pour ne pas perdre d'information lorsque je n'étais pas certaine de la catégorie.

Analyse verticale par catégorie

J'ai ensuite procédé à une lecture verticale de mon tableau, catégorie par catégorie, afin d'une part de vérifier la cohérence interne de la catégorie, et d'autre part d'ordonner les idées et thèmes récurrents au sein de la catégorie. Ce faisant j'ai rectifié des erreurs de codage, en déplaçant des citations dans les catégories plus appropriées, et j'ai clarifié le modèle en modifiant la structure des catégories.

Pour donner quelques exemples et sans déflorer les résultats des analyses, j'ai déplacé la catégorie Position de filiale (le fait d'être une filiale d'un groupe anglo-saxon) du bloc Evaluation de faisabilité au bloc Identification de l'enjeu, parce que les propos des personnes concernées dans les filiales mettaient davantage en lumière le rôle d'impulsion donnée par la maison-mère, que la marge de manoeuvre réduite que cette position entraîne. De même, j'ai scindé une catégorie assez générale qui se nommait Normes organisationnelles en deux catégories plus spécifiques : la catégorie Modes de pilotage (compatibilité des pratiques avec les indicateurs de performance en vigueur) et la catégorie Postes, métiers, secteurs (faisabilité des pratiques au regard des particularités des postes de travail dans l'entreprise).

Cela confirme, si besoin en était, qu'une telle grille ne peut être comprise que dans une perspective analytique : il s'agit de dégager et de distinguer des catégories qui éclairent la réalité, et il est certain qu'empiriquement il est parfois délicat d'attribuer une seule et unique catégorie à tel ou tel fait ou élément de discours.

Analyse des éléments hors-catégories

Une fois la grille d'analyse consolidée et stabilisée, j'ai relu les éléments classés dans les colonnes hors-catégories (idées forces, etc.), et je les ai redistribués au sein des catégories. Cela s'est révélé plus facile que je ne l'avais cru, du fait que je maîtrisais mieux les catégories d'analyse.

VII.4.4. Exploration

Calcul de la prégnance des catégories et transformation de la grille d'analyse en modèle

J'ai ensuite cherché à mesurer le pouvoir explicatif des catégories et à diminuer si possible le nombre des catégories, en comptant le nombre d'occurrences pour chacune d'entre elles.

J'ai établi un barème, qui définit :

- Les catégories très prégnantes comme étant celles qui sont mentionnées dans plus d'un tiers des entretiens (plus de 12 mentions) ;
- Les catégories bien prégnantes comme étant celles qui sont mentionnées dans plus d'un quart des entretiens (entre 9 et 12 mentions) ;
- Les catégories prégnantes comme étant celles qui sont mentionnées dans plus d'un cinquième des entretiens (entre 5 et 8 mentions) ;
- Les catégories rares comme étant celles qui sont mentionnées dans moins d'un cinquième des entretiens (de 0 à 4 mentions).

Mes règles de dénombrement ont été les suivantes :

- J'ai compté les mentions spontanées d'une catégorie (par exemple "Les entreprises françaises sont frileuses. Il y a le problème de mordre sur la vie privée"), et les réponses sur sollicitation de ma part, quand elles étaient élaborées (par exemple : "EST-CE QU'IL Y A UNE CRECHE D'ENTREPRISE¹²⁸ ? Non, il faut mettre des limites ! (...) Ça pourrait être de 5 heures du mat à 22 heures le soir, on n'aurait plus d'excuse pour partir du travail à 18 heures").
- Je n'ai pas compté les réponses courtes (par exemple : "FAITES-VOUS UNE VEILLE DOCUMENTAIRE SUR LA CONCILIATION ? Non").
- J'ai compté une voix par entretien par catégorie, donc deux voix si le facteur explicatif apparaît au cours de deux entretiens différents au sein d'une même entreprise ; en revanche une seule voix si plusieurs sous-facteurs apparaissent au cours d'un entretien.

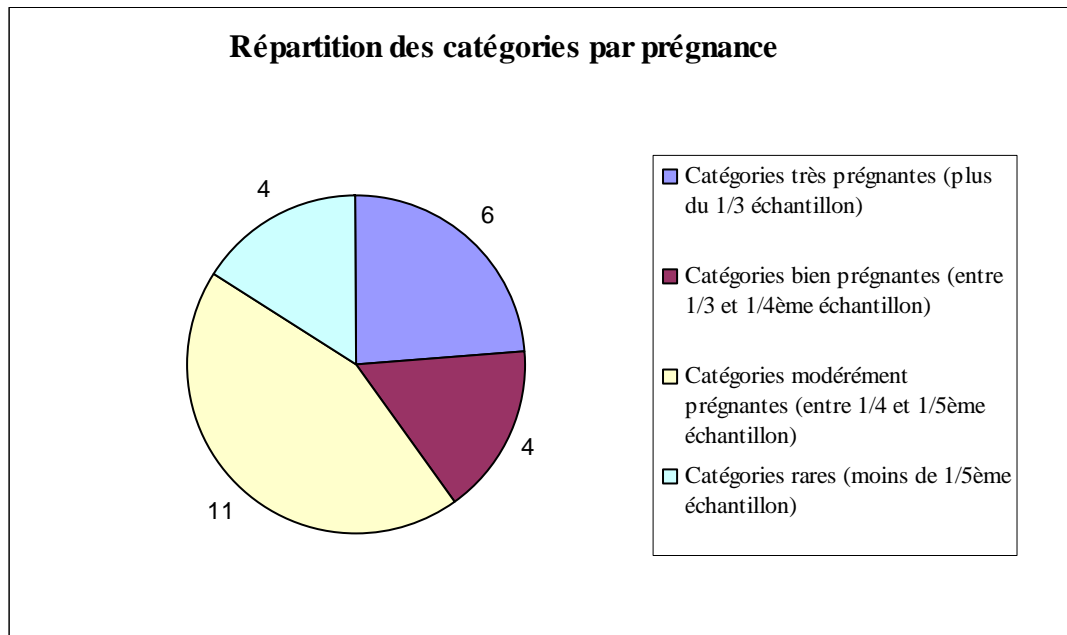
¹²⁸ J'indique mes questions, relances, interventions en lettres majuscules.

Ce dénombrement m'a permis de mettre en lumière les catégories les plus prégnantes en proportion de l'échantillon, de remarquer aussi que la rareté d'une catégorie peut également fournir un élément d'explication intéressant, et de transformer la grille d'analyse en un modèle stable dont les catégories sont solidement appuyées à la fois sur les recherches antérieures et sur les données du terrain.

J'ai examiné les catégories rares, afin de décider s'il était justifié de les maintenir, ce que j'ai fait quand elles reflétaient un concept qu'aucune autre catégorie ne reflétait (le système éducatif par exemple) ou bien s'il était plus pertinent de les regrouper en les considérant comme des sous-catégories.

La figure ci-après donne la répartition des catégories par prégnance.

Graphe 5 : Répartition des catégories par prégnance



VII.4.5. Croisement des données et typologies

Miles et Huberman recommandent ensuite un ensemble de regroupements de données, selon des lectures par unités d'analyse ("*case-ordered*", les entretiens), par variables ("*conceptually-ordered*", les catégories), ou matricielles en croisant les deux. J'ai donc essayé plusieurs combinaisons de tableaux pour faire émerger du sens à partir du tableau initial de codage.

J'ai cherché à mettre en lumière différents types d'interlocuteurs (DRH, syndicats, prestataires, etc....) et différents types d'entreprises, en fonction de leur attitude vis-à-vis du hors-travail des salariés. J'ai pour cela réalisé deux tableaux, un par catégorie et un par entretien. Le premier tableau contient pour chaque catégorie le nombre d'occurrences dans le corpus, le type d'interlocuteurs qui la mobilisent, et un résumé de l'analyse. Dans le second, pour chaque entretien j'ai indiqué d'une croix les catégories présentes, afin de repérer les logiques communes et les points de différence.

Pour caractériser les propos de ces différents types d'interlocuteurs et d'entreprises, j'ai ensuite dressé deux tableaux listant les catégories prégnantes et les catégories rares par type.

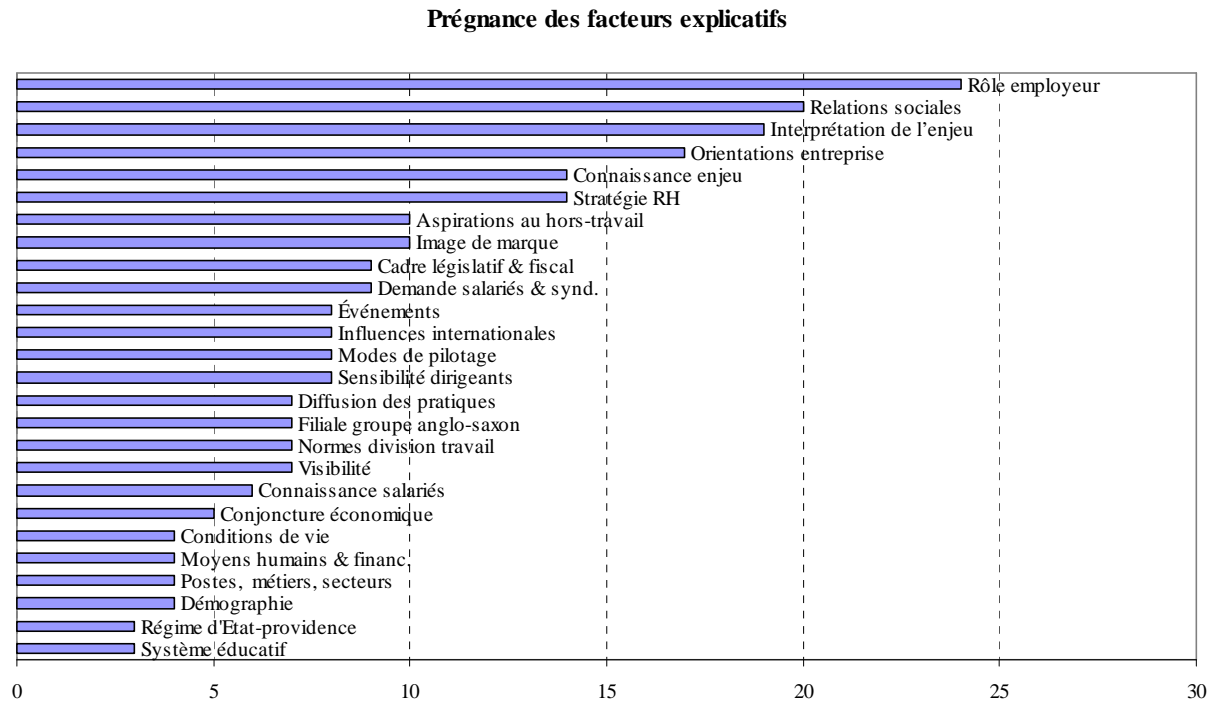
J'ai réalisé des schémas quand cela me semblait faisable, notamment pour la correspondance catégorie – type d'interlocuteur.

CHAPITRE 3 : LE CAS DE LA FRANCE. EXPLICATION DE LA MOINDRE ADOPTION DES PRATIQUES D'HARMONISATION, COMPAREE AU ROYAUME-UNI ET AUX ETATS-UNIS

Ce chapitre repose sur l'analyse de contenu effectuée sur les 38 entretiens semi-directifs réalisés en France. Je reprends la structure en grands blocs du modèle que j'ai proposée : pour chacun des facteurs explicatifs du niveau d'adoption des pratiques, je rappelle succinctement le ou les proposition(s) formulée(s) avant d'explorer leur confirmation ou infirmation par l'analyse des entretiens.

Avant d'aborder l'analyse détaillée par facteur, qu'il me soit permis de donner une vision d'ensemble de la prégnance des catégories dans les entretiens : le schéma ci-dessous donne le nombre d'entretiens dans lequel le facteur a été mentionné, selon les règles de calcul présentées dans la méthodologie.

Graphe 6 : Prégnance des facteurs explicatifs après analyse



I. POUVOIR EXPLICATIF DES FACTEURS LIES A L'ENVIRONNEMENT SOCIO-INSTITUTIONNEL DES ENTREPRISES

Pour établir le pouvoir explicatif de chacun des facteurs, je reprends la logique en trois blocs énoncée auparavant : contexte social, contexte institutionnel, et contexte économique.

I.1. Contexte social

I.1.1. Démographie

Rappel de la proposition : Les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sont davantage susceptibles d'être adoptées par les entreprises lorsqu'elles connaissent les tendances démographiques et les traduisent en termes d'attentes des salariés et d'impacts concrets pour elles.

Dans les entretiens ce facteur explicatif est rare (4 entretiens sur 38). L'argument est surtout avancé par les interlocuteurs les mieux informés : les "prescripteurs" potentiels des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, c'est-à-dire les prestataires de services et les confédérations syndicales¹²⁹, ainsi que les entreprises pionnières en matière d'égalité professionnelle hommes - femmes (ayant signé un accord).

Les thèmes mentionnés ont trait en premier lieu à la pénurie annoncée de main-d'œuvre, qui fait l'objet de 3 mentions, dont :

"Je pense que la période est propice, on est au début d'une prise de conscience collective par rapport au travail qu'ont fait nos aînés, ils ont semé les cailloux, ils ont tracé le chemin, mais il manquait un élément, et le papy boom est le meilleur des éléments, parce que quand vous manquez de main-d'œuvre..." (Confédération syndicale)

"C'est une thématique à la mode, le choc démographique, on se dit qu'on va pas pouvoir embaucher dans les années qui viennent." (DRH, grande entreprise de l'aéronautique)

Les deux autres thèmes mentionnés sont les couples à double carrière et les familles monoparentales :

¹²⁹ Voir aussi cette affirmation dans un rapport de la CFDT: "Certains secteurs d'activité connaissent déjà une pénurie de main d'œuvre qualifiée. Ce phénomène va aller en s'accroissant compte tenu des perspectives de départs massifs à la retraite dans les dix années à venir. Les tensions sur le marché du travail vont commencer à se faire sentir sérieusement d'ici 3 ou 4 ans. Il est nécessaire pour les entreprises de s'adapter à cette nouvelle donne" (Gilbert Spiegel, Conférence de la famille 2003 : rapport du groupe de travail "Familles et entreprises", 20 juin 2003)

"On a un problème parce qu'on n'a plus le modèle traditionnel de l'ingénieur que sa femme suit, on doit expatrier des couples." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

"Il y a quand même une augmentation énorme de familles monoparentales, c'est indéniable, le pourcentage est assez élevé maintenant, et quand on propose une crèche, par exemple là on a proposé une crèche dans une entreprise où il y a 70% d'hommes, on pensait qu'il n'y aurait pas besoin d'étude, parce qu'ils n'auraient pas assez de demande, et la demande est forte." (Prestataire de crèches d'entreprise)

En conclusion sur ce facteur explicatif, il apparaît que les tendances démographiques sont bien un élément pris en compte par les entreprises, et surtout un élément clef de la rhétorique prescriptive des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail. Le fait qu'en France ce facteur explicatif soit peu prégnant, surtout au sein des entreprises (2 mentions) montre que les attentes de la société civile sur ce plan sont soit faibles, soit peu intégrées par les entreprises.

1.1.2. Conditions matérielles de vie

Ce facteur explicatif est le regroupement de deux sous-facteurs.

1. Revenus et fiscalité

Rappel de la proposition : Les attentes des salariés en termes de réduction du temps de travail et de congés dépendent de leur niveau de vie, et de la structure de la fiscalité.

Ce sous-facteur se trouve mentionné dans 3 entretiens ; le thème principal est le manque à gagner que représentent temps partiels et partages de poste, notamment pour les chefs de famille monoparentale :

"C'est rare, parce que ça fait peu en salaire. Il faut que ça vienne des salariés, souvent c'est pour des raisons médicales." (DRH, petite entreprise du secteur de l'énergie)

"ET LES TEMPS PARTIELS ? Ça existe, il faut avoir des collègues sympa. Moi je peux pas." (Technicienne qui élève seule sa fille, Institut de recherche scientifique)

L'argument fiscal étant assez technique, il ne faut pas s'étonner de ne pas le retrouver dans les entretiens.

En revanche, les entretiens mettent en lumière des éléments explicatifs du plus fort développement du télétravail au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, comme :

- Les temps de transport plus importants (une mention par une salariée sur les Etats-Unis ; concernant Londres il est aisé de le constater empiriquement quand on circule beaucoup sur la M25 comme je l'ai fait pour le travail de terrain chez GSK) ;
- Le caractère plus spacieux des logements (une mention par un prestataire de conseil : une étude aurait été conduite sur la question par la direction des ressources humaines d'IBM) ;
- Et même les conditions météorologiques plus à même d'empêcher les salariés de se rendre au bureau (une mention dans les entretiens menés dans la seconde partie de cette thèse, que je mobilise ici à titre exceptionnel : un projet pilote sur le télétravail a été lancé suite à plusieurs tempêtes de neige en Caroline du Nord).

2. Mobilité géographique des salariés

Rappel des propositions :

(1) Les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sont davantage susceptibles d'être adoptées par les entreprises lorsque la mobilité géographique des salariés est forte.

(2) La moindre mobilité des salariés français par rapport aux salariés britanniques et américains explique pour partie la moindre adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail par les entreprises.

Une seule mention vient étayer ces propositions, et elle concerne le cas particulier des étudiants. J'ai tout de même retenu ce sous-facteur car sa faible prégnance peut s'expliquer par la nature essentiellement française de l'échantillon, et aussi parce qu'il a suscité un vif intérêt de la part de chercheurs américains lors d'échanges informels pendant un colloque. Il peut s'avérer intéressant de le re-tester dans le cadre de recherches ultérieures.

"Les gens en France ont tendance à avoir des racines plus solides là où ils habitent, par exemple beaucoup d'étudiants que je connais ont vécu à Paris toute leur vie, et même sont restés chez leurs parents faire leur doctorat, alors ils ont beaucoup d'amis en dehors de ce monde, ici à <Institut de recherche>. Alors qu'aux Etats-Unis c'est vraiment courant, quand tu as 18 ans, tu déménages dans un autre état, tu te fais de nouveaux amis, et après tu déménages pour ton doctorat, donc ça fait presque qu'on n'a pas une vie sociale énorme en

dehors de l'université ou du travail ou du labo."¹³⁰ (Post-doctorante américaine, Institut de recherche scientifique).

1.1.3. Normes sociales de la division du travail

Rappel des propositions :

(1) Les attentes des salariés dans le domaine du hors-travail sont plus élevées lorsque les normes sociales de la division du travail sexué sont favorables au travail des femmes, car dans ce cas les salariés hommes et femmes ont des responsabilités hors-travail (il n'y a plus de fournisseur unique de soins, la femme).

(2) Le travail social des femmes est plus acceptable socialement en France qu'au Royaume-Uni et aux EU, ce qui entraîne, toutes choses étant égales par ailleurs et sans préjuger de l'institution supposée y répondre (Etat ou entreprises), une plus forte pression à l'adoption des pratiques d'harmonisation.

Ce facteur explicatif est modérément prégnant dans les entretiens (7 mentions), et la diversité des propos reflète bien la complexité de la problématique. Le premier élément, c'est que le lien entre la conciliation vie professionnelle - vie personnelle et le partage des responsabilités familiales est clairement fait par les interlocuteurs qui réfléchissent à la question, en particulier les syndicalistes aux niveaux confédéral et local :

"Après, la conciliation des temps de vie, on a fait des efforts en direction des femmes, mais pas trop en direction de la mixité. Je souhaite qu'on obtienne le paiement du congé paternité, ça pour moi c'est un signe fort." [elle me donne un tract du syndicat qui a recueilli des propositions sur la conciliation ; l'une d'entre elle est de "faire avancer la parentalité dans l'entreprise] (Secrétaire du CE, constructeur aéronautique)

"Il est aussi inscrit dans notre histoire à nous que les femmes portent la responsabilité complète de la famille. Il y a pas vingt ans encore, il y a pas vingt ans c'était le salaire d'appoint (...) c'est l'histoire de la révolution française, où les femmes étaient considérées comme des mineures, moi j'ai la haine contre les révolutionnaires, les femmes n'ont pas eu le droit de vote, pas le droit de cité (...) cette question de conciliation... il faut la partager, les hommes et les femmes." (Confédération syndicale)

¹³⁰ Pour faciliter la lecture j'ai pris le parti de traduire les citations en anglais et de ne reprendre les termes d'origine que lorsqu'ils présentent une particularité digne d'intérêt. Les citations exactes en anglais sont disponibles auprès de moi.

"Le point positif c'est qu'on a des collègues qui changent parce qu'ils ont eux-mêmes des filles, qui sont confrontées au marché de l'emploi, soit parce qu'ils ont un fils, qui s'est trouvé une petite amie, et que la petite amie elle est merveilleuse elle sort de Polytechnique et elle ne trouve pas de travail ce qui est une honte, ça les fait réfléchir à la manière dont eux appréhendent leur métier." (Confédération syndicale)

Le second élément, c'est que les représentations sociales concernant les rôles respectifs de l'homme et de la femme restent partiellement ancrées dans un modèle de l'homme gagne-pain. De façon très classique, les temps partiels sont plutôt réservés aux femmes :

"Des hommes il y en a un, à 80%. Il y a l'image qui va avec, pour une mère de famille c'est accepté, mais c'est une société assez masculine. La plupart c'est des mamans." (Salariée, grande entreprise américaine du secteur informatique)

De façon également classique, les "contrats de genre" sont intériorisés, ici une femme dont les propos indiquent qu'elle considère que les enfants sont de sa responsabilité, même financière – elle parle de son post-doctorat aux Etats-Unis :

"L'école maternelle privée coûtait 15 000 euros par enfant par an, c'était mon salaire !" (Ingénieur de recherche, Institut de recherche scientifique)

Et enfin, on observe que la référence au modèle de Monsieur gagne-pain resurgit même lorsque le discours se veut égalitaire :

"ET POUR LES MOBILITES, EST-QUE VOUS FAITES UN RENDEZ-VOUS AVEC LE CONJOINT ? Non, on va pas jusque là, on n'est pas là-dedans. Mais on cherche à savoir ce qu'elle fait [c'est moi qui souligne]" (DRH, petite entreprise du secteur de l'énergie)

Concernant la comparaison entre pays, deux salariés ayant vécu dans plusieurs pays indiquent qu'en effet la division sexuée du travail et la pression sociale sur les femmes semblent plus fortes aux Etats-Unis et dans d'autres pays européens qu'en France ; le nombre de mentions est faible, mais bien en ligne avec les recherches antérieures :

"En France c'est plus équilibré, aux Etats-Unis, en Suisse, ou même en Italie ou en Allemagne, l'homme est toujours considéré comme le porteur de la famille, financièrement, et du point de vue de la carrière ; c'est beaucoup moins le cas en France, c'est pour ça aussi qu'on a choisi la France, pour avoir plus de souplesse, plus d'équilibre" (Directeur de laboratoire, Institut de recherche scientifique)

Le lien entre les pratiques d'harmonisation et les représentations sociales sur le travail des femmes est donc confirmé. Les entretiens tendent à indiquer que les salariés français auraient un niveau d'attentes supérieur en France, du fait qu'il est plus acceptable que les femmes travaillent. Alors

comment rendre compte de la moindre adoption des pratiques ? Elle s'explique aisément en anticipant sur le facteur explicatif Rôle de l'employeur, par le fait que ces attentes ne s'adressent pas prioritairement aux entreprises en France.

1.1.4. Aspirations au hors-travail

Rappel des propositions :

(1) Les attentes des salariés dans le domaine du hors-travail, et donc potentiellement les pressions exercées pour l'adoption des pratiques d'harmonisation, sont plus élevées lorsque les aspirations au hors-travail sont fortes.

(2) Les aspirations au hors-travail sont plus fortes en France qu'au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, ce qui entraîne, toutes choses étant égales par ailleurs et sans préjuger de l'institution supposée y répondre (Etat ou entreprises), une plus forte pression à l'adoption des pratiques d'harmonisation.

Ce facteur explicatif est bien prégnant dans les entretiens (10 mentions), et les deux propositions sont validées. Concernant la première, on constate que le niveau élevé d'aspirations au hors-travail est avancé comme explication de la mise en oeuvre de pratiques d'harmonisation. Ce discours porte sur :

- L'affirmation générale des aspirations des salariés au hors-travail : 4 mentions ;
- L'augmentation de ces aspirations chez la jeune génération (Thévenet, 2001) : 3 mentions ;
- Et plus précisément chez les jeunes hommes : 3 mentions.

Citons les propos les plus exemplaires :

"On fait des journées continues du petit-déjeuner au dîner, avec des projections, on se pose pas la question de savoir si cette personne a une famille... Il y a une volonté d'adhésion à l'entreprise, mais stop, on a nos vies." (DRH, petite entreprise du secteur de l'énergie)

"Il [le DRH qui a mis en oeuvre des pratiques d'harmonisation] a anticipé un certain nombre de besoins de jeunes collaborateurs qui ces dernières années ont bien fait sentir qu'ils n'avaient plus tout à fait les mêmes souhaits de travailler longtemps sur place et qu'ils avaient d'autres vues, d'autres ambitions, d'autres aspirations. (...) Il y en a qui disent je ne veux pas être associé, vu ce que je vois au-dessus de moi je ne veux pas être associé et là ça fait mal quoi parce qu'on se dit, c'est embêtant." (DRH, cabinet conseil américain)

"Une partie croissante de nos cadres demandent cet équilibre, il y a des jeunes pères qui veulent exercer leur parentalité, et des célibataires qui veulent travailler à mi-temps pendant

deux ans (...) il y a aussi cette vie très zappante des jeunes d'aujourd'hui, il faut accepter l'idée qu'un investissement dans son travail n'est pas synonyme d'un investissement 14 heures par jour tous les jours." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

"Nous recevons tous les nouveaux embauchés, on déjeune avec eux, et c'est quelque chose qui a émergé, on sent qu'il y a un changement, autrefois un nouvel embauché jamais il aurait osé nous parler de ça, il pensait à sa carrière il posait pas de questions, aujourd'hui le CE fait partie à l'embauche, fait partie des choix, c'est vraiment une demande." (Secrétaire du CE, constructeur aéronautique)

L'hypothèse comparative, quant à elle, est également validée par 3 mentions qui font référence à la moins forte centralité du travail en France par rapport aux pays anglo-saxons. L'une d'elles oppose même la réalisation personnelle, qui peut s'opérer dans le travail et le hors-travail, à la simple réalisation dans le travail :

"Si j'étais rentière franchement je serais très contente, j'aime mon travail pourtant. (...) En France je pense que la réalisation personnelle [elle souligne ce mot] est la première chose, je pense pas que dans les pays anglo-saxons ce soit la même chose." (Syndicaliste CGT, Institut de recherche scientifique)

"C'est un choix en amont. En France il y a un équilibre de vie réel, c'est le tissu français. Pour ceux qui choisissent de revenir en France, l'équilibre de vie est un argument avancé." (DRH, Institut de recherche scientifique)

"La France, c'est vraiment différent. Les Américains adorent travailler, c'est presque une mesure de leur valeur personnelle, c'est très commun de travailler 50-60 heures par semaine et les week-ends et les soirs, on accorde moins d'importance aux amis et à la famille, aux vacances. (...) Les gens en France mettent l'accent sur les relations, le fait de passer du temps ensemble, je pense que l'équilibre ici est meilleur." (Post-doctorante américaine, Institut de recherche scientifique)

1.1.5. Influences internationales

Rappel des propositions :

(1) Les attentes des salariés dans le domaine du hors-travail, et donc potentiellement les pressions exercées pour l'adoption des pratiques d'harmonisation, sont plus élevées lorsqu'ils ont une bonne connaissance des pratiques existant dans d'autres pays et des réglementations supranationales telles que les directives européennes

(2) La connaissance des bonnes pratiques d'harmonisation, qui sont essentiellement anglo-saxonnes, est faible en France, ce qui ne contribue pas à créer de fortes attentes au sein de la société civile.

Ce facteur explicatif est modérément prégnant dans les entretiens (8 mentions). Il se trouve surtout dans le discours des prestataires de service, des filiales de groupes anglo-saxons, et des grandes entreprises françaises ayant une forte présence internationale. Quatre types d'influences sont mentionnées:

Les directives et plus largement les réflexions européennes sur la qualité de vie et la responsabilité sociale des entreprises (2 mentions) :

"On a quand même en Europe des tendances lourdes, qui sont au-delà des traditions anglo-saxonnes, latines etc., qui sont les directives européennes, sur lesquelles la notion de bien-être, la notion d'améliorer les conditions de travail, la notion d'éviter le stress, la notion etc. sont des tendances lourdes, c'est pas des effets de mode je veux dire, ça aujourd'hui ou demain, ça va peut-être enraciner pas forcément l'ensemble de la planète des services que j'évoquais, mais sans doute plus certains que d'autres." (Prestataire de services de proximité)

Les pratiques d'autres pays européens (1 mention) :

"Oui, par exemple en Savoie le maire qui a été porteur, pourquoi, parce que sa fille a son enfant dans la crèche d'entreprise de son gendre hollandais, et quand il a vu comment ça s'organisait, il a trouvé ça extraordinaire et il a dit on peut faire pareil, c'est comme ça que ça a démarré." (Prestataire de crèches d'entreprise)

Les pratiques anglo-saxonnes et nordiques connues grâce aux filiales à l'étranger (3 mentions) :

"Cette offre-là, c'est vrai que ce courant, est un courant anglo-saxon, ça c'est indéniable, le marché il est pénétré, vous le savez mieux que moi sans doute, assez fortement par les EU, (...) il est pas complètement mature sur le UK, et aux prémisses de développement en France, pour faire simple (...) C'est la façon dont ça a été reçu par le marché américain, sur le marché anglais, tiens on va tester sur le marché français, sur nos propres collaborateurs, d'abord au siège, ensuite étendu à l'ensemble de la population France." (Prestataire de services de proximité)

"Nous on est vachement en retard par rapport à nos collègues anglais, par exemple le télétravail c'est pas bien vu. (...) En Angleterre il y a beaucoup de gens qui travaillent pas le vendredi ou qui font du télétravail, c'est beaucoup plus flexible." (Manager, grande entreprise américaine de services financiers)

"Nous on est à la recherche des bonnes pratiques, nos collègues anglais le font, on est en train d'analyser ce qu'ils font et leurs résultats , on l'exclut pas, au contraire (...) EST-CE QUE VOUS FAITES DES FORMATIONS SUR LA VIE SAINTE, SUR DES QUESTIONS PERSONNELLES ? Peu en France, oui dans les pays nordiques, ils sont très branchés sur le Healthy Lifestyle, on regarde comment ils peuvent nous apporter et être pilotes d'une démultiplication de ces pratiques." (Responsable de la diversité, équipementier électrique)

Et les pratiques anglo-saxonnes connues par ouïe dire (4 mentions), par exemple la traduction immédiate de mon invité sur la conciliation vie professionnelle – vie personnelle en "Work-Life Balance" ou la référence aux "services à l'américaine".

Ces propos confirment bien la première proposition selon laquelle les influences internationales sont un facteur susceptible de pousser à l'adoption des pratiques. Il faut tout de même nuancer cette affirmation car un entretien nous fait entrevoir un facteur qui la contrebalance. Vues depuis la France, étant donné ce que l'on sait de la protection sociale fournie par l'Etat-providence, certaines bonnes pratiques américaines paraissent peu extraordinaires et font même sourire :

"Une politique de *benefits*, on va dire avantages sociaux, qui ont une visée familiale, c'est le cas de la mutuelle, aux US, et Canada aussi, qui couvre particulièrement bien les salariés et leurs ayants-droits , voilà le type d'exemples qui sont mis en avant par notre DRH Worldwide pour insister sur la politique familiale (...) Vu de France, ça paraît beaucoup moins... je veux dire c'est dans l'ordre des choses, qu'une grande entreprise comme nous ait une mutuelle qui couvre ses salariés et leurs ayants droit très correctement, c'est dans l'ordre des choses d'une société à dimension mondiale, c'est moins..." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

Les entretiens fournissent peu d'éléments pour confirmer la proposition comparative de la faible connaissance des pratiques anglo-saxonnes en France, hormis la relativement faible prégnance de ce facteur explicatif. Cela dit, on a vu précédemment que leur diffusion en France est très réduite, que leur médiatisation se concentre sur une partie très étroite des pratiques (les services de proximité et les crèches d'entreprises), que le nombre des prestataires de service est encore infime par rapport au marché que ces pratiques représentent dans d'autres pays, et enfin que peu de chercheurs français se sont intéressés à l'adoption ou à l'évaluation de ces pratiques. Le fait que les classements européens du type *Great Place to Work* fonctionnent relativement mal en France par rapport à d'autres pays européens, et des discussions informelles lors de colloques internationaux, me permettent de penser que ces pratiques sont bien mieux connues en Allemagne par exemple, et dans les pays nordiques. Cette question reste à explorer dans des recherches ultérieures.

1.1.6. Synthèse : Pouvoir explicatif du contexte social

Le tableau ci-après résume l'analyse concernant le contexte social.

En conclusion sur le contexte social, on observe qu'une part des facteurs explicatifs va dans le sens d'aspirations moindres au soutien dans le domaine du hors-travail : ce sont les facteurs explicatifs Démographie, Conditions de vie, et Influences internationales. En revanche, d'autres facteurs vont dans le sens d'aspirations supérieures : ce sont les facteurs explicatifs Division sexuée du travail et Aspirations au hors-travail.

Ces indications sont apparemment contradictoires, ce qui n'est pas choquant en soi puisque le niveau global d'attente ne peut s'appréhender que comme la combinaison de l'ensemble de ces cinq facteurs. Mais à y regarder de plus près, on s'aperçoit que le premier ensemble de facteurs explicatifs pointe davantage vers une faible prise de conscience de l'enjeu par la société civile et les entreprises en France, que vers un niveau d'aspirations moindre : ainsi les tendances démographiques sont peu présentes dans la rhétorique française sur le sujet, par comparaison avec la rhétorique britannique et surtout américaine.

Mon interprétation concernant cet ensemble de facteurs est donc la suivante : les attentes de la société civile française dans le domaine du hors-travail ne sont pas moindres que celles des sociétés civiles britanniques et américaines ; en revanche il est net que la société civile française exerce moins de pression sur les entreprises pour qu'elles adoptent des pratiques d'harmonisation, et ce pour au moins trois raisons :

- Premièrement elle n'a pas complètement intégré dans son discours les éléments fondateurs de l'argumentaire économique anglo-saxon ;
- Deuxièmement, comme on va le voir au paragraphe qui suit, l'Etat-providence français fournit un socle de droits et de ressources bien plus généreux que les Etats libéraux britanniques et américains ;
- Et troisièmement, comme on va le voir également au paragraphe qui suit, ces attentes ne s'adressent pas en priorité aux entreprises.

Tableau 13 : Synthèse des facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques, liés au contexte social

Facteur explicatif	Occurrences (n=38) Pouvoir explicatif	Types d'interlocuteurs mentionnant ce facteur	Principaux thèmes
Démographie (structures familiales, pénurie de main-d'œuvre)	4	"Prescripteurs" (prestataire, syndicat) Entreprises pionnières	- Rares mentions de : la pénurie de main-d'oeuvre, les couples à, double carrière, les familles monoparentales. - L'anticipation des tendances démographiques n'est pas un facteur puissant d'adoption des pratiques d'harmonisation, peut-être parce que leurs conséquences sont moins évidentes pour les DRH français que pour leurs homologues américains et britanniques.
Conditions de vie & ressources au plan national	4 en tout* ●		
1. Mobilité géographique de la main-d'œuvre salariée	1	Une salariée américaine	Facteur très peu mentionné, donc à confirmer dans des recherches ultérieures : les attentes vis-à-vis des employeurs seraient moindres en France car les salariés sont moins mobiles, et capitalisent plus sur le support prodigué par la famille, les amis, le voisinage.
2. Niveau de vie, fiscalité, conditions de vie matérielles	3	Surtout des salariés	Le niveau de vie et d'autres éléments comme le logement ont une influence sur les attentes vis-à-vis des pratiques d'harmonisation : accès possible au temps partiel, et au télétravail.
Division sexuée du travail rémunéré et non-rémunéré	7 ●	Surtout des salariés et des syndicalistes	- Les interlocuteurs font clairement le lien entre conciliation et partage sexué des rôles. - Les représentations sociales restent partiellement ancrées dans le modèle de l'homme gagne-pain - Il semble que le travail féminin continu soit plus acceptable en France (à confirmer dans des recherches ultérieures). les attentes seraient donc plus fortes car e conflit quotidien entre les sphères y est plus sensible qu'au RU et aux EU, qui restent plus proches du modèle de la carrière discontinuée pour les femmes.
Aspirations à l'équilibre et au hors-travail (par opposition à centralité du travail)	10 ●●	Tous	- Les aspirations au hors-travail sont supérieures en France, et sont revendiquées comme telles. Cela crée davantage de pression à l'adoption de mesures - abstraction faite de l'institution censée y répondre, Etat ou employeur. - Les aspirations à une vie équilibrée sont surtout évoquées concernant les jeunes, et notamment les jeunes hommes.
Connaissance des "bonnes pratiques" et des "bonnes lois" en vigueur dans d'autres pays	8 ●	"Prescripteurs" (prestataires, syndicats), les filiales et les entreprises à forte présence internationale	- L'adoption des pratiques est stimulée par la connaissance des bonnes pratiques anglo-saxonnes, et par les directives européennes et l'adoption des pratiques. - Les attentes des salariés vis-à-vis des pratiques d'harmonisation sont moindres en France du fait de leur faible connaissance des pratiques anglo-saxonnes.

* Nombre d'occurrences dans des entretiens différents. Peut être inférieur au total des occurrences dans les sous-thèmes car un même entretien n'est compté qu'une fois.

I.2. Contexte institutionnel

I.2.1. *Etat-providence et services publics*

Rappel des propositions :

(1) Les attentes de la société civile en matière de hors-travail sont moindres en France qu'aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, en raison des droits et ressources fournis par l'Etat-providence français.

(2) Les attentes de la société civile française sont dans le même temps renforcées par l'existence même de cette plate-forme de droits et ressources, qui crée un fort sentiment de droit et de légitimité au soutien dans le hors-travail ("*sense of entitlement*").

Les entretiens confirment surtout la première proposition, et donnent des pistes pour compléter la seconde. Les 3 mentions qui s'y rattachent mettent en lumière le fait que les ressources existantes en France n'incitent pas les entreprises à adopter les pratiques d'harmonisation :

"Il faut regarder, la structure est différente en France, il existe déjà beaucoup de choses, et pas cher. Ça fait défaut aux Etats-Unis, on est toujours dans le même rapport privé – public, ici on pourvoit beaucoup pour des budgets limités." (Prestataire de crèches d'entreprise)

"Ça, les adolescents, c'est traité à l'extérieur, par les mairies." (Secrétaire du CE, constructeur aéronautique)

Dans ce cadre, l'absence de soutien des entreprises est moins gênante pour les salariés :

" L'INSTITUT VOUS AIDE ? Pas vraiment. Par exemple Rockefeller à New York, mais c'est pas la même échelle, ils ont une garderie sur le site, une petite école toute proche, il est facile de mixer les deux, mais [l'Institut] n'a pas cette infrastructure. C'est bien compensé par la structure sociale française qui aux Etats-Unis n'existe pas, ou peu (...) Rockefeller, si on est professeur, ils vous paient l'école des enfants, ça c'est un critère très important, mais en France et en Suisse c'est le cas dans aucun labo." (Directeur de laboratoire, Institut de recherche scientifique)

Cette citation illustre bien l'importance du concept de sentiment de droit ou de légitimité ("*sense of entitlement*"), qui dépend de l'étendue des pratiques dans un pays. En somme, la seconde proposition est probablement valide en ce sens que l'Etat-providence français renforce le sentiment des Français d'avoir droit à un soutien dans le domaine du hors-travail. Mais cette attente s'adresse davantage à l'Etat qu'aux entreprises, comme on le verra par l'analyse du facteur explicatif Rôle de l'employeur.

En synthèse, ce facteur explicatif est peu présent mais permet tout de même de confirmer que la législation et les services publics français comblent une bonne part des attentes de la société civile en matière de hors-travail. Ces attentes sont moins systématiquement adressées aux entreprises.

1.2.2. Rôle de l'employeur par rapport à l'Etat et aux familles

Rappel des propositions :

(1) Les entreprises d'un pays donné adoptent d'autant plus de pratiques d'harmonisation qu'elles ont une bonne image, et une légitimité dans le domaine du hors-travail, par rapport aux autres dispensateurs potentiels de soutien hors-travail que sont l'Etat et les familles.

(2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique en partie par leur moindre légitimité dans ce domaine, comparée d'une part à la légitimité de l'Etat français, et d'autre part à celle des entreprises américaines et britanniques.

Ce facteur explicatif est le plus prégnant de tous dans les entretiens (24 mentions). Trois sous-facteurs émergent des propos.

Image et légitimité des employeurs

Le premier sous-facteur a trait à l'image et à la légitimité des employeurs, vus par les salariés (12 mentions). Les thèmes qui émergent sont très riches, et je sélectionne les citations bien sûr :

La méfiance diffuse vis-à-vis du patron exploiteur, celui qui contrôle, celui contre lequel il faut se protéger :

"Le fait est que culturellement l'employeur n'est pas l'ami. Ses problèmes, on en parle à ses amis. Donc si l'employeur est considéré avec méfiance, c'est pas à lui qu'on va se confier. Je vous donne un exemple concret [le 1% logement]. (...) Ça a posé un problème au CE, parce que ça voulait dire que les dossiers devaient être envoyés à la RH. Mais la tendance naturelle était de dire il faut pas que la direction puisse être au courant de la vie et des problèmes personnels des gens, parce que, parce que quoi ? moi j'ai pas résolu la question personnellement. (...) Si on fait le parallèle avec le débat sur le CPE, ça m'a frappé de voir que un des arguments anti-CPE, c'était "les patrons vont l'utiliser pour nous virer", cette vision du patronat qui est forcément que si on lui donne un pouvoir ce sera pour l'utiliser contre, ça je crois que c'est très ancré dans les mœurs françaises. Si on donne un pouvoir aux

patrons, ils vont l'utiliser pour les profits et contre les employés. C'est un des gros freins." (Trésorier du CE, Institut de recherche scientifique)

"Ah il y a une superette, alors si tu vas pas acheter là-bas tu vas te faire mal voir, voyez, il y a ce côté-là aussi, faut jamais oublier non plus." (Syndicaliste CFE-CGC, petite entreprise secteur automobile)

"Après le truc c'est de pas tomber dans l'extrême, parce que Lili France Strasbourg par exemple, on a des échos de salariés en interne, qui trouvent le concept poussé à l'extrême, et qui ont l'impression d'être prisonniers de l'entreprise parce que tout est disponible sur place, et qui disent, mais on étouffe quoi, même amener la voiture chez le garagiste on peut plus sortir de l'entreprise parce qu'il y a ce qu'il faut en interne." (Confédération syndicale)

La meilleure légitimité du CE et des assistantes sociales par rapport à la direction :

"Il faut que ça soit indépendant de la direction, ça c'est clair. Que le CE s'en occupe, oui, justement c'est la zone tampon, c'est l'entreprise dans l'entreprise, elle n'est pas soumise au contrôle." (Syndicaliste CGT, Institut de recherche scientifique)

Le stigma, l'aveu de faiblesse que peut représenter le recours à l'assistance pour cause de problèmes personnels, incompatible avec une image de bon professionnel :

A propos des services d'aide à la famille et d'accompagnement personnel : "Ce sont deux paquets qui sont des paquets plus impliquants, il y a peut-être là aussi une habitude, des murs un peu à briser (...) la personne qui fait une demande, voilà, je voudrais des adresses d'établissements qui puissent accueillir une personne atteinte de la maladie d'Alzheimer, c'est clair que la personne a un proche atteint de ça, elle ne souhaite pas particulièrement que son entreprise, que toute l'entreprise soit au courant de la chose, donc là c'est un problème de confiance, c'est pas un hasard si ces deux volets -là il y a un taux de participation moins important. (...) Garde d'enfant ça va, ça c'est neutre, tout le monde en a. Dire tiens tu devrais faire du coaching moi j'ai demandé, en France un des problèmes du coaching c'est reconnaître qu'on a besoin de coaching, c'est être faible, c'est le mec qui pleure." (Prestataire de services de proximité)

La préférence pour les services publics plutôt que ceux mis à disposition par les employeurs, et le très fort sentiment de droit et de légitimité (*sense of entitlement*) vis-à-vis de l'Etat :

"Que les entreprises subventionnent des lits dans des crèches pourquoi pas, mais (...) moi j'aimerais pas du tout que mon entreprise s'occupe de mon enfant." (Confédération syndicale)

Un dialogue entre mes interlocuteurs dont une est hollandaise :

"- On attend beaucoup de services gratuits en France.

- Oui, mais il y a une histoire française qui est liée à la dépendance de l'Etat, aussi hein, on attend tout de l'Etat, la sécurité sociale, les services.

- C'est quand même très ancré, quand tu vois la réaction des syndicats, qui considèrent comme acquis des choses qui sont mais... incroyables, quoi, dans certains pays ils rigolent hein." (Prestataire de crèches d'entreprise)

En filigrane de la préférence pour les services publics, on peut lire, à la suite de Lamont (1995), un fort souci d'égalité, chère aux Français depuis la Révolution de 1789 ("Liberté, Egalité, Fraternité"). En effet, les Français perçoivent l'Etat comme le garant de l'accès égal pour tous à la santé et aux crèches, par exemple, alors que si ces prestations dépendent de l'employeur, il est certain que seules certaines catégories de salariés peuvent en bénéficier : ceux des entreprises qui ont les moyens de mettre en œuvre ces politiques, ceux qui habitent près de l'entreprise pour les crèches, etc. C'est ainsi qu'un professeur s'est écrié, en réaction à une communication que je faisais à l'AGRH (je cite ses propos de mémoire) :

"Tout le monde a droit à la santé, c'est choquant que ça soit attaché à l'entreprise, regardez, les uns ont une mutuelle et les autres non."

Préférence pour la séparation des sphères

Le second sous-facteur a trait à la nette préférence indiquée par les salariés pour la séparation des sphères professionnelle et personnelle (13 mentions). Au-delà de la simple affirmation de cette préférence, deux thèmes ressortent de façon frappante.

Le premier est la valorisation de la notion de liberté, et dans une moindre mesure de celle d'intimité. Les initiatives des employeurs dans le domaine du hors-travail sont rejetées si elles sont perçues comme empiétant sur la liberté du salarié ; *a contrario*, ce qui est proposé sur la base du volontariat est bien accepté :

"Nous on est amoureux de notre liberté, chez nous c'est... (...) La fin de semaine on va dans les hôtels où tout le boulot est là avec les enfants, moi je déteste ça, j'ai l'impression qu'on me vole ce que j'ai de privé, d'intime. Et ça se fait beaucoup dans d'autres pays. (...) Moi tous les communautarismes... c'est ça l'esprit français aussi, le rejet des communautarismes." (Confédération syndicale)

"ET CETTE DETECTION DES CANCERS PAR LA MEDECINE DU TRAVAIL EST BIEN ACCEPTEE ? Attendez, on n'est pas à l'armée, on demande aux gens. (...) Il dit oui il

dit pas oui, il dit je suis suivi par mon médecin, chacun est libre." (Syndicaliste FO, constructeur automobile)

Le second est le lien manifeste entre la séparation des sphères et la moindre centralité du travail en France, comparé notamment aux Etats-Unis. Deux modes de fonctionnement sont clairement identifiables. En France, la plupart des salariés souhaitent séparer les sphères afin de limiter la place prise par la sphère professionnelle. Ils partagent peu d'informations sur leur vie personnelle, ce qui limite de fait les opportunités d'intervention et de soutien de l'employeur. Leurs réseaux relationnels amicaux et associatifs se situent plutôt en dehors de l'entreprise, ce qui réduit leurs attentes vis-à-vis de l'employeur. Aux Etats-Unis en revanche, ceux de mes interlocuteurs qui y ont vécu observent que là-bas, la centralité de la sphère professionnelle va de pair avec l'intégration des sphères : on n'hésite pas à inviter sa vie personnelle au travail et à l'enrichir auprès de ses collègues, certainement du fait de la plus grande mobilité géographique qu'on a déjà mentionnée. L'employeur est donc mieux informé sur cette vie personnelle et plus légitime pour adopter des pratiques d'harmonisation. Je présente ci-dessous les propos les plus éclairants, d'abord sur le fonctionnement français :

"La séparation des sphères est positive : sinon après, il y a plus de séparation, et on voit ce qui risque d'envahir le reste, quoi." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

Une salariée qui n'est pas en faveur des crèches d'entreprise : "Ça pourrait être de 5 heures du mat à 22 heures le soir, on n'aurait plus d'excuse pour partir du travail à 18 heures." (Salariée, grande entreprise américaine du secteur informatique)

"Ce n'est pas un grand besoin, ici en France, d'avoir des activités sociales associées au travail, parce que les gens arrivent déjà bien à trouver ça de leur côté. Par exemple je joue au basket ici à Paris, il n'y a pas de lien entre l'équipe de basket et mon travail, alors qu'à l'Université de Washington tous ceux avec qui je jouais étaient aussi des étudiants. Je pense qu'en France les gens ne... il n'y a pas un grand désir d'activités avec les collègues, les entreprises qui le proposeraient ne seraient pas très populaires ici, alors qu'aux Etats-Unis il y a un grand recoupement, une grande demande des gens." (Post-doctorante américaine, Institut de recherche scientifique)

Puis sur le fonctionnement américain :

"C'est une grande différence, aux Etats-Unis le travail prend plus de temps, on a moins cette notion d'heures, le travail fait son nid social, on crée ses copains au travail et on sort avec eux. Ici, et en Suisse, on a plutôt deux côtés, vie professionnelle et vie privée, on a

l'impression que si on fusionnait les deux c'était un déséquilibre, ensuite... Les deux choses se séparent, là-bas pas du tout." (Directeur de laboratoire, Institut de recherche scientifique)

"Les Américains, ceux que j'ai pu côtoyer, sont beaucoup plus culturellement à parler d'eux-mêmes. Ils ont moins de loisirs, ils ont plus de temps, bon moins de vacances mais au quotidien (...) ils viennent tôt mais ils vont pas hésiter à prendre une heure pour s'occuper des enfants ou aller faire une partie de tennis, et puis revenir, et rester tard, ils interpellent beaucoup plus leurs vies personnelle et professionnelle... Et les Américains que j'ai pu rencontrer parlent beaucoup plus de leur vie personnelle que ne le font les Français, (...) culturellement une entreprise va savoir ce qui se passe et donc forcément va voir les répercussions." (Trésorier du CE, Institut de recherche scientifique)

De façon numériquement moins importante (2 mentions), mais très significative quant à la richesse des propos, on note que la conciliation est bien perçue comme une affaire privée : même en France, la question peine à obtenir un statut de question collective qui ne puisse être pensée qu'en lien avec la sphère professionnelle. En substance, l'harmonisation travail – hors-travail n'est pas du ressort de l'entreprise car elle relève des arbitrages de couples et des choix individuels. Ici, un DRH me décrit le rythme intense de travail des cadres dirigeants, un mode de fonctionnement dans lequel on ne peut qu'accepter d'être totalement disponibles ou bien quitter l'entreprise ; je pose la question de la profession de leurs conjoints :

"Je crois que la majorité ne travaille pas, et pour les autres les conjoints qui travaillent ont plutôt des jobs... soit pour des questions de qualification et de niveaux de poste, soit pour des questions de types d'entreprise, beaucoup plus réglés. (...) ET L'EGALITE PROFESSIONNELLE HOMMES - FEMMES ? Je pense pas qu'on ait des soucis par rapport à ça, déjà il y a pas de discrimination salariale, et je vois pas d'autre source de discrimination. (...) MAIS QUAND ON REGARDE LA POSSIBILITE DE TENIR UN RYTHME INTENSE, CE CHOIX "TAKE IT OR LEAVE IT" PEUT CONCERNER DIFFEREMMENT LES HOMMES ET LES FEMMES... Oui, tout à fait... ça joue forcément, mais ça joue pas par volonté interne plus ou moins sous-entendue, ça joue lié à des équilibres personnels et même de couple ou de famille, là on tombe sur le fait que c'est plus souvent les femmes qui sacrifient leur carrière à celle de leurs maris, à la mobilité de leurs maris, que la réciproque... ouais, forcément ça doit jouer aussi. POUR VOUS CA C'EST DE L'ORDRE DE LA SPHERE PERSONNELLE ? (long silence) Essentiellement, on pourrait agir, peut-être, sur certains aménagements, mais quand un couple qui travaille décide, fait des arbitrages vie professionnelle - vie privée par rapport aux enfants ou à d'autres activités, en disant bon on mise plus sur toi ou sur toi, en disant tu limites ton implication, quelle marge de manœuvre on a derrière, nous en tant qu'entreprise, pour éviter

ce sacrifice ou limiter partiellement ce sacrifice ?" (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

Et une élue CGT confirme cette perception de la conciliation comme un problème individuel, alors même qu'elle insiste sur le fait qu'une autre question, la souffrance au travail, ne peut être traitée qu'en lien avec l'organisation du travail :

"Ils en parlent pas. Ils ont l'air très heureux ici, ils restent tard le soir, je sais pas comment ils gèrent... Chacun trouve un peu sa petite recette (...) C'est vrai que j'ai tendance à placer ça sur un point de vue personnel."

alors que : "La souffrance au travail est une question qui relève à première vue de l'individuel et qui n'est pas investie par les syndicats parce que les syndicats parlent de questions communes, générales, (...) or sous la souffrance individuelle se cachent des problèmes collectifs, voilà." (Syndicaliste CGT, Institut de recherche scientifique)

Prudence des employeurs face au spectre du paternalisme

Le troisième sous-facteur a trait aux attitudes des employeurs, il est le corollaire des deux précédentes (7 mentions) : les DRH que j'ai interrogés expriment beaucoup de prudence vis-à-vis des pratiques d'harmonisation, car ils veulent absolument éviter d'être taxés d'ingérence dans la vie privée des salariés. Cela s'observe surtout chez les DRH des entreprises les plus paternalistes, d'ailleurs. Dans leur esprit, l'ingérence est clairement liée à l'idéologie paternaliste, soit le repoussoir absolu : en tant que salarié on veut bien admettre que le paternalisme soit confortable, voire même regretter cet âge d'or, mais on ne peut tolérer d'être vu soi-même comme un patron paternaliste.

Ainsi, on critique comme paternalistes les pratiques mises en œuvre par la maison mère américaine. A nouveau, les propos les plus représentatifs :

"Non, on n'entre pas là-dedans, on ne fait pas... on essaie vraiment de limiter nos interventions à la sphère professionnelle, même si le CE fait des choses pour les loisirs." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

"Ce serait décalé, par rapport aux objectifs business, c'est pas dans le ton, ça sonnerait pas juste. (...) On a pas de règles sur comment ils doivent se conduire. Ce serait pas très bien vu." (DRH, petite entreprise du secteur de l'énergie)

"Les entreprises françaises sont frileuses. Il y a le problème de mordre sur la vie privée. Il y a les crèches Michelin, les cités ouvrières, le paternalisme, on a la crainte de retomber là-dedans." (Prestataire de crèches d'entreprise)

Les employeurs sont sensibles à la question de la responsabilité de chacun. Ainsi, le rejet du paternalisme peut être une revendication de la responsabilité limitée, ou tout au moins partagée, de l'entreprise :

"A PROPOS D'ESPRIT, PARFOIS ON ME DIT, C'EST PATERNALISTE... C'est paternaliste quand elles s'imposent. Quand elles répondent à une demande, c'est pas paternaliste, c'est de la bonne intelligence. C'est pour ça que je vous dis qu'on se refuse à aller sur le champ de ce qui n'émerge pas du terrain. (...) [à propos des dérives possibles avec les crèches, par exemple des réunions tardives] Je crois qu'il faut pas faire jouer à l'entreprise un rôle qui n'est pas le sien. La crèche n'est qu'un moyen, l'utilisation qui en est faite doit être faite intelligemment par les parents. Laissons à chacun sa responsabilité." (Responsable de la diversité, équipementier électrique).

De même, le rejet du paternalisme peut être une façon de préserver les compétences des salariés, dans la mesure où le paternalisme est perçu comme déresponsabilisant. Je rapporte ici, de mémoire, les propos d'une responsable de la diversité au cours de l'atelier de l'ANVIE précédemment cité :

"L'employeur, c'est pas le biberon, c'est pas la maternité, c'est pas le *baby sitting*. Nous les RH, on est bourrés de bons sentiments, on aime être populaires, mais il ne faut pas déresponsabiliser, c'est pas bon pour la vie privée, ni pour la vie professionnelle."

1.2.3. Relations sociales

Rappel des propositions :

- (1) L'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises est plus forte lorsque les relations sociales au plan national sont coopératives, lorsque les syndicats y sont favorables et que la question est une priorité pour eux.
- (2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique d'une part par la plus forte présence des syndicats, dans un climat et des structures peu propices à la coopération, et d'autre part par l'indifférence voire l'hostilité des syndicats français sur la question.

Ce facteur explicatif est le second facteur le plus prégnant après Rôle de l'employeur (20 mentions).

Climat social

Le conflit entre syndicats et employeurs est un thème très présent, illustrant la méfiance des syndicats d'un côté, et les stratégies des directions des ressources humaines de l'autre.

Le thème de la méfiance et du "jeu de rôle" est proéminent, il s'étend même à l'ensemble du climat social français :

"C'est vrai que tous les nouveaux trucs qui arrivent, en général, en France en tout cas, ils sont extrêmement prudents. (...) C'est comme le développement durable, au début les syndicats français étaient un peu, oh là là, qu'est-ce que c'est que ce truc là, c'est encore le patronat qui veut nous piéger pour nous retirer des trucs des machins etc., maintenant on commence à avoir des accords." (Prestataire de services de proximité)

"Vous savez, moi je suis syndicaliste, alors je pense que la direction, quand elle parle d'un truc, c'est pour déjà, d'une manière générale, pour ses intérêts propres, je crois pas du tout au truc je vais être gentil avec mes employés. (...) On est dans une situation sociale, il y a aucune réforme il y a que des régressions, donc je vois pas comment ça va évoluer, l'aménagement vie privée – vie de travail, on est dans un contexte régressif (...), on a un climat tellement négatif qu'on peut pas réfléchir à une révision de la législation qui à mon avis est devenue le seul garde-fou pour les salariés." (Syndicaliste CGT, équipementier en télécommunications)

Les stratégies des ressources humaines pour contourner ces difficultés sont multiples :

- Passer des accords au niveau européen pour diluer les tensions françaises : "On essaie d'aborder la chose au niveau européen où là on a des pratiques très différentes dans des pays comme la Norvège, on est très présent en Allemagne, en Hollande, en Belgique, où aussi ces grincements ces frottements qu'on observe en France sont noyés dans l'ensemble des pratiques européennes." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

- Favoriser l'élection d'interlocuteurs plus compréhensifs, comme ce cas explicite d'élimination des bastions CGT au profit de "l'Entente" : "J'ai été approché par la direction. (...) On m'a dit toi, tu es reconnu, tu devrais te rapprocher du syndicat. (...) L'entreprise m'a beaucoup aidé parce qu'elle m'a formé au rôle de secrétaire du CE." (Secrétaire du CE, grande entreprise de l'aéronautique)

- Instrumentaliser les pratiques d'harmonisation pour "faire passer la pilule", ici la réorganisation des sites parisiens : "Ils vont mettre une crèche en service, certainement. Une

crèche, une cordonnerie, je vous dis des trucs c'est incroyable, une boîte à cadeaux, une station service pour faire laver et vidanger votre voiture, et puis la cerise sur le gâteau, je vous dis ce que nous dit la direction, la salle de restaurant avec des grandes baies vitrées, et vous aurez côté plein sud, pour parfaire votre bronzage d'été, un magnifique solarium ... C'est hilarant ! Non mais c'est dingue, c'est gagesque. C'est de l'anecdotique, comment on peut imaginer qu'on va attirer les gens en parlant pas de comment on va travailler, des problèmes engendrés. (...) C'est anecdotique par rapport aux problèmes posés, et surtout par rapport à la méfiance qu'il y a vis-à-vis d'une direction qui vient de faire passer deux plans sociaux quand même. (...) C'est pas les services qui sont pas crédibles, c'est que les gens ont peur que ça cache autre chose, et ce que ça cache pas, c'est que tout le monde ira pas." (Syndicaliste CGT, équipementier en télécommunications)

Structure des relations sociales

Concernant la structure des relations sociales, deux thèmes principaux émergent :

- Celui de la structure du système de relations sociales, qui comporte des freins à l'initiative pour les syndicats (rivalités, centralisation) comme pour le comité d'entreprise (positionnement sur les loisirs, élection, financement) ;
- Et celui des compétences et territoires respectifs des directions d'entreprise et des comités d'entreprise.

Les freins structurels au changement pour les syndicalistes en entreprise sont liés à l'histoire des syndicats français et à la double structure syndicat – comité d'entreprise :

- Les oppositions entre syndicats, le fait qu'un syndicat majoritaire peut verrouiller le CE, la centralisation des mots d'ordre : "Le problème en France c'est qu'il y a ces CE, ça aussi c'est un gros frein. (...) Comme la CGT est majoritaire au CE, ils ont estimé qu'ils n'avaient rien à faire. (...) Si c'était comme en Allemagne où il n'y a qu'une organisation syndicale, IG Metall, ça pourrait passer beaucoup mieux. Là, vous avez encore des guerres de sang qui datent de je sais pas quelle époque, la scission par exemple de la FO avec la CGT, etc., donc c'est très difficile dans un CE où vous avez plusieurs syndicats, de trouver un terrain d'entente. (...) Après on sait qu'il y a des organisations syndicales qui ne sont régies que par des directives, il faut que le délégué syndical en réfère à Paris auprès de sa centrale, est-ce que, ah non non non, ce n'est pas dans notre ligne doctrinale, etc., ça aussi c'est un gros frein, malheureusement." (Syndicaliste CFE-CGC, petite entreprise secteur automobile)

- Le positionnement loisirs - famille du CE n'en fait pas un agent de changement culturel : "Moi je suis là pour faire fonctionner un CE et pas pour parler de syndicalisme et de propagande." (Secrétaire du CE, constructeur aéronautique)

- La nécessité de se faire réélire inhibe les initiatives "[à propos d'une crèche, qui pourrait entraîner des listes d'attente] Nous par rapport à notre électorat on peut pas faire ça." (Secrétaire du CE, constructeur aéronautique)

- Et le fonctionnement par subvention peut faire que ni le CE ni la direction ne veulent financer de nouvelles pratiques : "5% de la masse salariale, c'est une grosse somme, si le CE veut pas s'y investir je vois pas pourquoi l'entreprise, en plus des 5%, s'y investirait." (DRH, constructeur aéronautique)

Enfin, les prérogatives du CE peuvent freiner les initiatives des directions¹³¹ :

"Il faut être vigilant aussi, on a des CE qui sont acteurs sur ce champ-là [du soutien à la famille], qui offrent des services, je suis pas sûr qu'ils le prendraient très bien." (Responsable de la diversité, équipementier électrique)

Position des syndicats sur la question de la conciliation

En ce qui concerne maintenant la position des syndicats vis-à-vis des pratiques d'harmonisation, les entretiens conduisent à formuler des propositions nuancées : comme on s'en doutait, cette question n'est pas une priorité pour les confédérations et les syndicalistes d'entreprise que j'ai rencontrés, car, m'explique-t-on, "les syndicats sont gouvernés par des hommes". Cela dit la question se pose très fréquemment dans les relations sociales de l'entreprise, et fait l'objet d'une certaine vigilance de la part des syndicats. Certains manifestent de l'intérêt pour ces pratiques et sont parfois très moteurs, comme ce syndicaliste CGT qui mène une étude auprès des salariés pour un projet pilote de télétravail, ou ce syndicaliste lorrain CFE-CGC qui a réussi à faire créer "sa" crèche envers et contre tout, en mobilisant la préfecture, la communauté d'agglomération, la maison mère allemande, la confédération, et la presse.

¹³¹ C'est ce qu'implique aussi la proposition suivante, sur le site de la CFDT : "Le groupe de travail propose que les actions menées par les entreprises qui seraient éligibles au « crédit d'impôt familles » relèvent de la compétence de l'employeur. En effet, aujourd'hui les interventions en direction de la petite enfance relèvent normalement des comités d'entreprise au titre des œuvres sociales. Le groupe de travail ne souhaite pas retirer quelque compétence que ce soit au comité d'entreprise, mais seulement permettre aux entreprises qui le souhaitent d'intervenir elles-mêmes directement dans le champ de la politique familiale." (Gilbert Spiegel, Conférence de la famille 2003 : rapport du groupe de travail « Familles et entreprises, 20 juin 2003)

La position des syndicats est toutefois très réticente sur les questions liées au temps de travail, qu'ils assimilent à des risques de dérive vers les temps partiels subis, les horaires atypiques et les longues heures. Elle est plutôt réticente sur le télétravail, ce que l'on pouvait déjà déduire de la lecture de l'Accord National Interprofessionnel signé sur le sujet en novembre 2005, qui est très défensif. Il faut enfin noter que les syndicats sont absents ou quasi-absents des propos dans les entretiens au sein de filiales de groupes anglo-saxons. Citons les propos les plus illustratifs :

- La priorité c'est avant tout le salaire : "QUELLES SONT LES PRIORITES DU SYNDICAT ? La feuille de paie, le bas de la feuille de paie." (Syndicaliste FO, constructeur automobile)

"Au début je leur avais dit [aux autres syndicats], si vous voulez participer, on fait ça ensemble, ils m'ont dit "oh non, les gosses, beu beu beu", ils trouvaient pas ça intéressant. (...) Chez nous, la CGT, il est plus virulent quand on parle de salaire, ou d'organisation du travail, les autres sujets ils occultent un peu." (Syndicaliste CFE-CGC, petite entreprise secteur automobile)

- Parce que les syndicats sont majoritairement industriels et masculins : "On est sur une confédération encore très masculine, donc il faut y aller par touches homéopathiques." (Confédération syndicale) ; "C'est pas leur terrain de prédilection, on a encore de syndicats très masculins, très ingénieurs." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie) ; "Je vous dis pas les syndicats chez nous, c'est comme l'entreprise, les femmes, hein, petit niveau, quand ça devient sérieux c'est des hommes ! Ils sont machoooo, oh la la, c'est dingue." (DRH, grande entreprise de l'aéronautique).

- Mais c'est aussi un sujet présent au quotidien dans les relations sociales : "On ne peut pas concevoir la vie professionnelle sans concevoir l'équilibre vie personnelle (...) parce que de toute façon ce qui n'est pas du temps de travail ben c'est du temps hors-travail, du loisir, la vie familiale, et toute l'organisation autour de ce paramètre, la garde des enfants, j'emmène le gosse, toi tu vas le chercher, c'est une évidence qui aujourd'hui s'impose, et dans les discussions avec les partenaires sociaux c'est récurrent. Autre exemple, on fait des équipes de nuit, le WE, les syndicats disent, tu comprends, il a 20 ans, il faut qu'il aille en boîte ! C'est un paramètre aujourd'hui qui est complètement intégré." (DRH, constructeur aéronautique)

- Et pour lequel certains syndicalistes manifestent beaucoup d'intérêt : "Alors l'exemple de la crèche c'est le contraire, j'avais entière liberté, j'avais pas quelqu'un à Paris qui disait, toi, qu'est-ce que tu fais bougre de con avec ta crèche, on a d'autres projets ! moi c'est toujours le message que j'ai fait passer, oui une organisation syndicale est là pour négocier les salaires, le temps de travail, éventuellement même faire la grève, mais une organisation syndicale peut

servir à autre chose, et je l'ai démontré." (Syndicaliste CFE-CGC, petite entreprise secteur automobile).

1.2.4. Cadre législatif

Rappel des propositions :

- (1) Le cadre législatif et la fiscalité ont un effet incitatif - coercitif : ils favorisent l'adoption par les entreprises de pratiques d'harmonisation "selon la loi".
- (2) Le cadre législatif et la fiscalité ont également un effet dissuasif : leur complexité peut induire une charge de gestion opérationnelle qui décourage les initiatives RH.
- (3) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique en partie par la complexité et le caractère contraignant du cadre législatif et de la fiscalité françaises.

Ce facteur explicatif est bien prégnant dans les entretiens (9 mentions), et les deux effets possibles du cadre législatif sont confirmés : l'effet incitatif - coercitif est surtout évoqué par les syndicats, les comités d'entreprise et les entreprises "pionnières" (ayant déjà signé un accord Egalité professionnelle), alors que l'aspect dissuasif ressort davantage chez les filiales des groupes anglo-saxons.

Sur l'effet incitatif - coercitif, sont évoquées :

- La fiscalité : "QUELLES VONT ETRE LES INCITATIONS DANS LE FUTUR ? Le coût, on espère bien que la loi Borloo là-dessus va apporter quelque chose, les crédits d'impôts et derrière le CESU¹³², pour l'entreprise c'est ça." (Prestataire de services de proximité)

"Il y avait une opportunité, la législation a changé sur les crèches d'entreprise, ça devenait moins ruineux." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

- Et l'émulation au sein des grandes entreprises : "Nous étions une entreprise nationale lors de la loi Roudy en 83, et évidemment nous étions excellents élèves, et quand il s'est agi d'avoir un label [Egalité professionnelle], on a vu qu'il fallait un accord." (DRH, grande entreprise de l'aéronautique)

¹³² Le Chèque Emploi Service Universel

"Aujourd'hui on a un DRH qui sent bien les coups, comme il savait que le gouvernement allait faire un accord ou une loi sur la diversité, eh bien on a fait un accord avant chez nous."
(Syndicaliste FO, constructeur automobile)

Sur l'effet dissuasif, les DRH regrettent typiquement :

- La lourdeur de l'appareil législatif : "On est plus dans l'application des droits ou souplesses qu'offrent le droit du travail ou les conventions collectives, pour les congés familiaux, les congés parental (*sic*), la loi nous oblige à accepter les passages à temps partiel, les congés de paternité, on n'est pas dans une logique où il y a une incitation particulière dans ce domaine-là. (...) D'autant plus que on a un accord 35h, donc on a ajouté aux congés légaux une dizaine de journées ARTT, (...) ça fait pas mal déjà d'attrail pour gérer ça, pour faire face aux situations qui peuvent être délicates." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

- Le verrouillage du dialogue social autour du respect de la loi : "Pour tout ce qui concerne le temps partiel, le travail à distance etc., tout ce débat est très pollué en France par la question des 35 heures." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

- La rigidité des lois, qui notamment ne modulent pas le temps de travail en fonction des périodes de la vie : "Ne serait-ce que selon les périodes de votre vie, vous abordez les choses de manière différente. (...) Là il y a des choses à adapter au niveau des entreprises, par exemple en France au niveau du droit du travail on est dans un mode totalement homogène, ça me paraît pas la bonne manière d'aborder les choses." (DRH, grande entreprise américaine du secteur informatique)

La législation n'est pas non plus bien vue par certains syndicats :

"EST-CE QU'UNE LOI POURRAIT AIDER ? Vous croyez encore au Père Noël ? Je dis ça parce que la loi Génisson, au secours !" (Confédération syndicale)

1.2.5. Facteur explicatif émergent : Système éducatif

Le facteur explicatif Système éducatif a émergé de l'analyse des entretiens : aucune recherche n'avait à ma connaissance fait le lien entre la formation de l'encadrement et l'adoption des pratiques d'harmonisation. Ce lien fait sens, cela dit, quand on se souvient que DiMaggio & Powell (1983) incluent l'homogénéité des élites comme facteur explicatif de l'isomorphisme normatif. De même,

Dutton et Ashford soulignent que les équipes dirigeantes aux croyances homogènes sont moins enclines au changement que les équipes venant d'horizon différents (1993).

Au plan comparatif, l'homogénéité des élites formées par le système éducatif français est connue (Maurice & al., 1982, Pieper, 1990). Si Barsoux et Lawrence (1990) insistent sur les avantages de cet élitisme, en opposant les liens étroits et fructueux qui règnent en France entre fonction publique et industrie, au fossé qui sépare ces deux domaines au Royaume-Uni, Rojot rappelle que l'échec de l'introduction, en France, de pratiques de management anglo-saxonnes comme le management par objectifs ou les cercles de qualité peut être en partie imputée au mode de sélection des dirigeants. Ils "colonisent" en effet les entreprises, et leur appartenance aux mêmes milieux sociaux entretient une conception figée de l'autorité, antinomique avec ces pratiques (1990, p.97-98). Gooderham et ses collègues mentionnent également l'homogénéité des élites comme facteur explicatif de la faiblesse des pratiques coopératives (1999).

J'ai conservé ce facteur explicatif malgré sa rareté (3 mentions), car il me semble qu'il serait intéressant de l'intégrer dans le cadre de recherches ultérieures. Deux mécanismes explicatifs de la faible adoption des pratiques sont évoqués :

Les cadres français sont habitués dès les classes préparatoires à un rythme de vie centré sur le travail, qui ne les sensibilise pas *a priori* à la question de l'harmonisation travail – hors-travail :

"Ce n'est pas facile car ils sortent d'un système où ils se sont battus pour être bien placés dans les concours, on se dit : dans l'entreprise probablement pour réussir il faut être là beaucoup, charger [facturer au client] beaucoup." (DRH, cabinet conseil américain)

"Mais je pense que les Américains ont plus de facilité de dire ça [l'importance de la vie privée], en France ça se dit pas trop. En France le moule d'apprentissage notamment pour les ingénieurs, c'est d'être corvéable à merci pour l'entreprise, sinon t'es pas un bon." (Syndicaliste CGT, équipementier en télécommunications)

La formation des élites françaises privilégie la technicité sur les compétences relationnelles, et inculque le respect de l'autorité : un certain nombre de cadres seraient ainsi tellement habitués à exécuter des politiques centralisées qu'ils n'auraient pas la capacité de gérer des pratiques qui demandent un certain doigté parce qu'elles ont des implications en termes d'organisation du travail et d'équité (ici, le télétravail) :

"Alors là il y a un truc essentiel, je pense qu'en France on a pas de managers. On a des techniciens super top, des grandes écoles d'ingénieurs, mais manager c'est un métier, c'est pas quelque chose qui s'invente, être un mec qui a fait math sup math spe qui a ingurgité des

tonnes de travail, qui peut restituer. (...) Ce qui est important en France, c'est l'écrit, et le savoir. (...) Aujourd'hui les grandes entreprises on est au garde-à-vous, il y en a un qui décide et les autres appliquent, c'est un polytechnicien, l'aspect critique il y a pas. (...) La culture c'est de décentraliser pour mise en application, pas pour discussion ! Moi j'imagine un chef de service, il y a un accord, il a 150 personnes et il y en a 100 qui demandent le télétravail, c'est un vrai problème. Ça demande une réflexion sur le travail, sur les individus, sur comment je gère mon équipe, qui n'existe pas. Aujourd'hui il y a des réunions, des tableaux Excel, faut que ce soit fini pour telle date, c'est tout. (...) Pour pouvoir organiser le travail d'une équipe, il faut avoir un manager, ils vont déléguer à des gens qui à mon avis n'ont pas le profil." (Syndicaliste CGT, équipementier en télécommunications)

I.2.6. Synthèse : Pouvoir explicatif du contexte institutionnel

L'environnement institutionnel des entreprises est un élément essentiel du modèle explicatif de l'adoption des pratiques d'harmonisation.

Les facteurs explicatifs qui le composent permettent de comprendre par quels processus les attentes de la société civile se dirigent en France plutôt vers l'Etat, ou les familles, que vers les employeurs :

- Attachement à l'Etat-providence, qui couvre une part des besoins hors-travail des individus, et diminue de ce fait leurs attentes vis-à-vis de la direction ;
- Méfiance vis-à-vis de la direction, volonté de protéger sa vie personnelle et de limiter l'emprise du travail, réciproquement prudence des entreprises hantées par le spectre du paternalisme ;
- Faible tradition de négociation collective et structure des relations sociales qui freine le dialogue ;
- Cadre législatif contraignant qui pousse les entreprises à appliquer strictement la loi plutôt qu'à prendre des initiatives ;
- Et enfin homogénéité et technicité des élites, qui les préparent mal à la gestion de pratiques qui demandent souvent une réflexion sur l'organisation du travail et l'équité dans les équipes.

Tableau 14 : Synthèse des facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques, liés au contexte institutionnel

Facteur explicatif	Occurrences (n=38) Pouvoir explicatif	Types d'interlocuteurs mentionnant ce facteur	Principaux thèmes
Régime d'Etat-providence	3	Divers interlocuteurs	En France, les attentes vis-à-vis des employeurs sont plus faibles car l'Etat-providence comble une partie des attentes grâce aux services publics, et à la législation du travail.
Rôle et légitimité relatives des employeurs par rapport à l'Etat et aux familles	24 en tout* ●●●	Tous (y compris des DRH en tant que salariés)	Moindre légitimité des entreprises françaises à adopter des pratiques d'harmonisation, comparée à la légitimité de l'Etat français, et à celle des entreprises américaines et britanniques.
1. Salariés : Image et légitimité des employeurs	12		- Climat de méfiance vis-à-vis du patron qui pressurise et contrôle la vie personnelle ; plus grande confiance dans les assistantes sociales ou le CE. - Préférence pour les services publics (modèle républicain). - Stigma associé à l'assistance (nécessité de ne pas perdre la face professionnellement).
2. Salariés : Attitude de séparation ou d'intégration des sphères	13		- Préférence pour la séparation des sphères, et revendication de ce modèle par rapport au modèle perçu comme étant le modèle américain. - Perception de l'harmonisation comme une affaire privée et individuelle.
3. Employeurs : Attitudes par rapport au hors-travail	7		DRH, surtout dans les entreprises à tendance paternaliste - Prudence des employeurs vis-à-vis de l'accusation de paternalisme ; accusation volontiers reportée sur les pratiques de la maison-mère américaine.
Relations sociales	20 en tout* ●●●	Syndicalistes, CE, DRH, prestataires - absence des filiales anglo-saxonnes	Relations sociales peu propices à l'adoption des pratiques d'harmonisation.
Climat des relations sociales et structure institutionnelle	15		- Faible tradition de négociation collective : méfiance des syndicats, stratégies de contournement des DRH. - Freins structurels aux initiatives : (a) syndicats : rivalités entre syndicats, centralisation jacobine ; (b) CE : positionnement sur les loisirs, nécessité de se faire réélire, arbitrages financiers. - Nécessité de définir les territoires respectifs des directions d'entreprise et des CE.
Position des syndicats vis-à-vis des pratiques d'harmonisation	15		- Indifférence ou position défensive des syndicats à la question de l'harmonisation travail hors-travail (syndicats industriels masculins) - quelques exceptions cependant.
Cadre législatif : degré de contrainte, caractère incitatif et/ou coercitif	9 ●●	Les syndicats et CE, les pionniers (incitation/coercition), les filiales (contrainte)	Peu de pratiques d'harmonisation qui soient de vraies initiatives RH, en France, car le cadre législatif est déjà complexe et contraignant. Davantage de pratiques "selon la loi" (application de la loi) grâce aux incitations fiscales et à l'émulation entre grandes entreprises.
Empreinte du système éducatif sur la vie professionnelle	3	"Prescripteurs" (prestataire, syndicat), une entreprise pionnière	Facteur émergent de l'analyse : moins de pratiques d'harmonisation en France car les élites sont homogènes et centrées sur la sphère du travail depuis les classes préparatoires. Une partie de ces élites est technicienne et respectueuse de l'autorité, donc peu apte à gérer des pratiques demandant initiative et doigté.

* Nombre d'occurrences dans des entretiens différents. Peut être inférieur au total des occurrences dans les sous-thèmes car un même entretien n'est compté qu'une fois.

I.3. Contexte économique

I.3.1. Conjoncture économique et marché du travail

Rappel des propositions :

(1) La conjoncture économique explique en partie l'adoption des pratiques d'harmonisation, en ce sens qu'elle influe sur les perceptions de rareté ou d'abondance de main-d'œuvre, et sur les attentes des salariés.

(2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par le fort taux de chômage et les rigidités du marché du travail français (sous réserve des disparités liées aux secteurs d'activités et aux bassins d'emploi).

Ce facteur explicatif est modérément prégnant dans les entretiens (5 mentions). La première proposition se trouve validée, elle est évoquée par des DRH comme des prestataires de service :

"C'était très présent à la fin des années 90. (...) L'année 2000, le casual dress, la convivialité, ça faisait partie de l'attractivité de l'entreprise, mais ça s'est un peu calmé. C'est lié à l'abondance de ressources sur le marché, au chômage des jeunes diplômés." (DRH, cabinet conseil américain)

"On est dans une période où on recrute plutôt facilement, on en trouve des spécialistes sur le marché, on n'est pas aidés, si on était en période de plein-emploi, ça irait beaucoup plus vite que ça, là quand même je trouve qu'on rame, pour les décisions." (Prestataire de crèches d'entreprise)

Sur l'autocensure des salariés qui n'ont pas tellement d'alternatives : "Je pense que le système tient aussi parce que le marché est encore, le marché de l'emploi est pas très actif, c'est aussi ça, la pression extérieure maintient la cohérence." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

En revanche il convient de nuancer fortement la proposition (2) selon laquelle la rareté de la main-d'œuvre inciterait nécessairement à adopter des pratiques d'harmonisation. La rareté de la main-d'œuvre peut inciter les entreprises à restreindre les pratiques de réduction du temps de travail, alors même qu'elles mettent en place des services de proximité et des crèches. L'exemple d'un constructeur aéronautique le montre : manquant de ressources d'encadrement, la DRH a amorcé des négociations pour augmenter le temps de travail de ses cadres et revenir sur l'accord de temps partiel aidé.

Tableau 15 : Synthèse des facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques, liés au contexte économique

Facteur explicatif	Occurrences (n=38) Pouvoir explicatif	Types d'interlocuteurs mentionnant ce facteur	Principaux thèmes
Conjoncture économique (rareté main-d'œuvre)	5 ●	Divers dont 3 DRH	Plus forte adoption de certaines pratiques d'harmonisation (crèches, services de proximité) lorsque la main-d'œuvre recherchée est rare, dans un objectif d'attraction et de fidélisation - exemple des années 2000-2001 et de la nouvelle économie. Moins forte adoption d'autres pratiques (réduction du temps de travail) quand la main-d'œuvre est rare. La proposition selon laquelle il y aurait moins de pratiques d'harmonisation en France à cause d'un fort taux de chômage est invalidée : cela dépend des secteurs.

I.4. Degré d'adoption dans un pays

I.4.1. Visibilité des pratiques

Rappel des propositions :

- (1) La visibilité de l'enjeu de l'harmonisation travail – hors-travail dans un pays favorise l'adoption des pratiques par les entreprises.
- (2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par la moindre visibilité de l'enjeu par rapport au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Ce facteur explicatif est modérément prégnant dans les entretiens (7 mentions). La proposition est validée, elle est évoquée par des DRH comme des prestataires de service :

"[En parlant des Etats-Unis] C'est dans leur culture, ils sont exposés à cet argumentaire."
(Prestataire de crèches d'entreprise)

"QUELLES SERAIENT LES INCITATIONS POUR VOUS ? Les attentes de salariés, une conviction alimentée par des études qu'on verrait à l'extérieur, des témoignages."
(Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

et [parlant des programmes de sevrage tabagique] "Le sujet est juteux en ce moment, c'est dans l'air du temps." (Infirmière, équipementier en télécommunications)

Le sujet de la conciliation est souvent lié, dans l'esprit des DRH et des syndicats, à deux enjeux qui eux sont beaucoup plus médiatisés en ce moment en France, à savoir la diversité (sous sa déclinaison égalité professionnelle – 9 mentions) et le stress au travail (4 mentions) ; par exemple :

[Une entreprise qui lance un chantier stress au travail] "L'autre grand champ c'est le stress, c'est pour ça que je trouvais ça intéressant d'échanger avec vous, parce que c'est lié à la conciliation." (Responsable de la diversité, équipementier électrique).

1.4.2. Diffusion des pratiques

Rappel des propositions :

- (1) La diffusion des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail dans un pays favorise l'adoption des pratiques par les entreprises, de même que le développement de services professionnels bien implantés et couvrant toute la gamme des besoins, et l'ampleur de la recherche spécialisée.
- (2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par la moindre diffusion des pratiques, le faible nombre de prestataires et la rareté des chercheurs qui travaillent sur cette question avec les entreprises.

Ce facteur explicatif est modérément prégnant dans les entretiens (7 mentions), avec trois sous-facteurs explicatifs, "diffusion", "prestataires", et "recherche". La première proposition est validée :

- Isomorphisme mimétique : "[les services de proximité] bon ça commençait à se faire aussi ailleurs donc..." (DRH, cabinet conseil américain)

et inversement : "la première consommation est difficile parce qu'on n'a pas l'habitude, il faut pousser beaucoup" (Prestataire de services de proximité)

- Rôle moteur des prestataires de service : "[une crèche récemment ouverte] Là on l'a fait visiter à des clients, ils ont été emballés." (Prestataire de crèches d'entreprise)

Et : "on a eu de la visibilité par voie de presse, ça s'est vu ou su (...) on a des articles dans la presse, on a de la télé, à ce moment-là forcément la personne, en voiture, chez lui, en lisant le journal, va dire, bah tiens c'est pas idiot, pourquoi pas, on a parfois à travers notre site ou le numéro de téléphone des contacts, comment est-ce que je peux faire si je suis salarié, écoutez voyez avec votre RH, ou on peut les contacter si on a les coordonnées, ça arrive." (Prestataire de services de proximité)

La rareté des sous-facteurs "prestataires" et "recherche" est en elle-même une confirmation de la proposition comparative: 2 et 1 mention, respectivement. Concernant la recherche, je n'ai eu que des réponses négatives à mes sollicitations du type "êtes-vous en lien avec la recherche ?", "quels travaux de recherche connaissez-vous sur la question ?". Le seul qui l'a évoquée spontanément est un "prescripteur" de pratiques :

"Il y a un décalage en France entre les universitaires de gauche et les entreprises de droite, ils ne se rencontrent pas." (Prestataire conseil et formations)

I.4.3. Synthèse : Pouvoir explicatif du degré d'adoption dans le pays

Cet ensemble de facteurs concrétise le haut du modèle, si l'on se souvient du schéma : la combinaison des contextes social, institutionnel et économique permet d'expliquer la moindre adoption des pratiques en France, qui se traduit par la moindre visibilité de l'enjeu ainsi que, très concrètement, par la moindre diffusion des pratiques, des prestataires, et de la recherche.

Tableau 16 : Synthèse des facteurs explicatifs liés au degré d'adoption dans un pays

Facteur explicatif	Occurrences (n=38) Pouvoir explicatif	Types d'interlocuteurs mentionnant ce facteur	Principaux thèmes
Visibilité des pratiques et de l'enjeu : campagnes de communication, presse, lobbying, ...	7 ●	Pionniers, prestataire, et DRH sous l'angle égalité profess. et/ou stress au travail	Faible adoption des pratiques d'harmonisation, en France, car l'enjeu est peu médiatisé (sauf pour les crèches), peu débattu, peu connu. Quand l'enjeu est abordé, c'est sous l'angle de la diversité, ou du stress au travail.
Diffusion des pratiques au niveau national	7 en tout* ●		
1. Diffusion des pratiques	4	Pionnier, prestataire, salariés	Isomorphisme : peu d'émulation, sauf pour les grandes entreprises, du fait d'une faible adoption des pratiques d'harmonisation.
2. Existence de services professionnalisés	2	Prestataire, CE	Rareté des mentions des prestataires dans les entretiens, en écho avec la rareté de l'offre de services et de l'expertise disponible. Rôle moteur des prestataires de service qui existent (démarchage CE par exemple).
3. Recherche constituée en champ, réseaux reliant chercheurs et praticiens	1 !	Prestataire	Caractère émergent de la recherche en gestion sur ces pratiques : faible publicité donnée à ces pratiques, rareté de l'expertise disponible.

* Nombre d'occurrences dans des entretiens différents. Peut être inférieur au total des occurrences dans les sous-thèmes car un même entretien n'est compté qu'une fois.

II. POUVOIR EXPLICATIF DES FACTEURS LIES A L'INTERPRETATION DE SON ENVIRONNEMENT PAR L'ENTREPRISE

C'est cet ensemble de facteurs au plan socio-institutionnel et économique, qui agit sur la façon dont chaque entreprise, considérée séparément, identifie l'enjeu de l'harmonisation travail - hors-travail, évalue sa pertinence et son importance pour elle, et sa faisabilité. Je vais maintenant m'attacher à détailler ces trois étapes.

II.1. Identification de l'enjeu par l'entreprise

II.1.1. Connaissance de l'enjeu

Rappel des propositions :

(1) L'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises dépend du filtrage opéré par les responsables de ressources humaines comme "points d'entrée" dans l'entreprise (collecte des informations et hiérarchisation des enjeux), et de leur capacité à convaincre les dirigeants de l'importance de cet enjeu.

(2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par le fait que peu de responsables de ressources humaines ont identifié cette question comme un enjeu prégnant pour l'entreprise, à cause d'une faible collecte d'informations, en lien avec la faible visibilité de l'enjeu au plan national.

Ce facteur explicatif est très prégnant dans les entretiens (14 mentions), qui confirment que les pratiques d'harmonisation passent difficilement l'étape du filtrage en France.

Le raisonnement tient en trois temps : premièrement, les interlocuteurs clés dans l'entreprise pour traiter la question de l'harmonisation sont bien les ressources humaines (4 mentions dont 2 prestataires pour qui l'identification du bon interlocuteur est cruciale) :

"Le CE a de l'argent, mais il y a beaucoup de dépenses, dans les centres aérés, les voyages, toutes les structures qu'on connaît (...) c'est pas une idée qui émane d'eux, c'est plutôt les ressources humaines." (Prestataire de crèches d'entreprise)

"L'ensemble de ces services a été mis en place sous l'impulsion de la DRH (...) Il y a un CE qui lui est plus orienté sur la distribution de bons cadeaux au moment de Noël. On a un tout

petit peu de syndicats ce qui est un peu nouveau, mais non." (DRH, cabinet conseil américain)

Deuxièmement, les responsables de ressources humaines exercent en effet un rôle de hiérarchisation des enjeux, qui peut également être partagé avec les syndicats, ce qui n'est pas mentionné par Milliken et ses collègues (1990).

- Hiérarchisation entre les différentes pratiques d'harmonisation par la DRH : "pour l'instant on a écarté les services de conciergerie parce que manifestement ça fait rigoler chez nous, personne n'y croit. (...) J'ai une collègue confrontée à une maman qui devient incapable de vivre seule, l'assistante sociale dit juste il va falloir lui trouver une maison médicalisée. (...) Bon c'est ça qui angoisse les gens, c'est pas le pressing, ça c'est un faux problème." (DRH, grande entreprise de l'aéronautique)

- Hiérarchisation par les syndicats : "moi le bien-être de l'employé, les massages dans les entreprises ça me fait rigoler, c'est vraiment une frange minime... avant de s'occuper de ça occupons-nous de comment on interagit dans le travail. Par exemple, (...) le fait que les postes sont pas très bien définis, ça c'est des choses objectives, les gens demandent pas à ce qu'on vienne leur masser les épaules, ils veulent savoir où est leur place." (Syndicaliste CGT, Institut de recherche scientifique)

- Ecartement d'une question : "On a regardé, mais le secteur des relations sociales dénie un peu le stress, donc on fait pas de formation contre." (DRH, grande banque)

Troisièmement, la faiblesse de la collecte d'informations dans les entreprises françaises explique que peu de responsables de ressources humaines aient une bonne connaissance de l'enjeu, et encore moins de l'expertise sur le sujet. Les sources les plus évoquées sont la presse professionnelle, parfois les réseaux personnels (amis, anciens collègues). Les comités d'entreprise ne sont pas mieux informés, mais les syndicats disposent de davantage d'informations grâce à leurs échanges au niveau confédéral. Les filiales de groupes anglo-saxons organisent une veille plus systématique, du moins pour celles qui ont une bonne taille en France.

- Faible collecte d'informations, surtout dans les PME : "QUELLES SONT VOS SOURCES D'INFORMATION LA-DESSUS, SUR CE QUI SE FAIT DANS D'AUTRES ENTREPRISES, D'AUTRES PAYS ? Je n'en ai aucune idée. Il y a peu de données partagées entre organisations sur cette question, un manque de conscience." (DRH, Institut de recherche scientifique)

"VOUS SAVEZ CE QUE FONT LES SOCIETES DU SECTEUR HIGH-TECH ? Non pas encore parce que j'ai pas eu encore d'échange, parce que... (rire nerveux), justement, compte

tenu de la charge interne, j'arrive justement pas à avoir suffisamment de temps pour la vie privée, et pour des échanges de ce type-là avec des homologues (...) A part lire les magazines de la profession, c'est le seul moyen de connaître ce qui se passe." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

et qui vaut aussi pour les CE : "ça nous est pas venu aux oreilles, et c'est un changement complet de la politique, qui pourrait pas se faire par le CE seul, faudrait en savoir plus, on manque d'information je dirais." (Trésorier du CE, Institut de recherche scientifique)

- Veille plus systématique en revanche chez les filiales de groupes anglo-saxons, ainsi que les entreprises françaises lorsque le responsable de la communication n'est pas français : "On a l'observatoire de la concurrence, des gens au Knowledge qui font des analyses, (...) l'observatoire des RH, les colloques, les étudiants qu'on recrute." (DRH, cabinet conseil américain)

"On était assez proche du Conference Board, notre Président était membre de l'Executive Board, donc on a essayé de renforcer les liens, il y a peu d'entreprises françaises qui y vont, ça commence un peu." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

"Là ils vont à des séminaires sur la mise en place de services pour les employés, on va voir." (Manager, grande entreprise américaine de services financiers)

Les entretiens ne permettent pas de confirmer les propositions sur la capacité des RH à convaincre les dirigeants, puisque l'étape de l'identification de l'enjeu n'est guère franchie.

II.1.2. Connaissance des salariés

Rappel des propositions :

- (1) L'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises dépend des processus de collecte d'information auprès des salariés, qui permettent une meilleure identification de l'enjeu par les responsables de ressources humaines, et fournissent une aide pour convaincre les dirigeants.
- (2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France s'explique en partie par le fait que les processus de collecte d'information auprès des salariés sont moins systématiques dans les entreprises françaises que dans les entreprises anglo-saxonnes, et qu'ils sont moins complets sur la question de l'harmonisation.

Ce facteur explicatif est modérément prégnant dans les entretiens (6 mentions). Cela peut m'être attribué pour part, car cette proposition n'était pas la plus présente dans mon esprit et j'ai parfois oublié de poser la question. Le terrain valide partiellement les propositions :

En effet, les enquêtes de satisfaction et les entretiens de sortie sont plus développés chez les filiales de groupes anglo-saxons, même de petite taille en France ; de plus ces enquêtes sont analysées et présentes à l'esprit des DRH :

"Dans notre enquête annuelle des questions sont systématiquement posées sur ce sujet-là. Les questions c'est "I am satisfied with the balance between my work life and my personal life", et la suivante "My manager supports my efforts to balance my work life and my personal life", et ce qui se passe généralement c'est que la première est plutôt basse, et la seconde plutôt haute, c'est la tendance qu'on a en ce moment." (DRH, grande entreprise américaine du secteur informatique)

En effet, les grandes entreprises françaises qui disposent d'enquêtes internes n'y incluent pas nécessairement de question sur l'harmonisation. On fait là le lien, à nouveau, avec le degré de visibilité d'une pratique au niveau national.

"On a l'enquête sociale en cours mais je sais pas s'il y a des choses là-dessus." (DRH, grande banque)

Le déficit d'informations des responsables de ressources humaines est même plus général (Thévenet, 2003¹³³), du fait de la méfiance des salariés et/ou de leur autocensure :

"On a un campus très regroupé, il y a des lieux de rencontre partout, sauf à la RH (sourit)." (DRH, Institut de recherche scientifique)

"Si j'avais des témoignages patents de conflit dans la gestion vie privée – vie professionnelle, à travers l'absentéisme ou des départs motivés comme tels... il faudrait agir. Mais voyez, c'est vraiment, c'est très délicat. En fait j'ai un témoignage de ce type-là, récent, mais c'est pas la raison officiellement mise en avant. Ça veut dire qu'on s'autorise pas à exprimer, il y a de l'autocensure sur le sujet." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

Cela dit, la taille est un facteur modérateur. Les PME disposent de plus faibles moyens pour mettre en œuvre ces pratiques consommatrices de temps, alors que des grands groupes disposent de statistiques régulières qui les éclairent dans leurs décisions (ici par exemple, sur la diversité, ou sur la santé et le tabagisme des salariés).

¹³³ "Quand j'approche de la machine à café les gens s'arrêtent de parler", RH info.com, Septembre 2003.

II.1.3. Sensibilité des dirigeants

Rappel de la proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises dépend en partie de l'attitude des dirigeants vis-à-vis de la question (impulsion vs résistances).

Ce facteur explicatif est modérément prégnant dans les entretiens (8 mentions). Le terrain valide la proposition pour ce qui est du rôle d'impulsion donnée par un dirigeant, souvent un DRH ou un patron d'entreprise familiale (7 mentions)¹³⁴, et de façon marginale pour ce qui est de rôle dissuasif : en l'espèce, un DRH qui n'aborde pas la question de l'harmonisation car il connaît la position réticente de son supérieur :

"Il nous a dit faut pas l'attaquer de front, ce sujet, on peut y aller par petites touches, mais il se voit pas mettre le sujet Conciliation sur la table. (...) C'est une orientation business assez forte [dans ce groupe de dirigeants], il s'est dit ça sera pas dans les priorités, ils vont prendre ça un peu à la rigolade. Il veut s'impliquer dans un sujet que s'il est sûr que ça réussisse."
(DRH, grande banque)

Les thèmes évoqués sont :

- L'importance de l'attitude des dirigeants, liée à leur expérience personnelle de la question de l'harmonisation :

"Même l'homme de 55 ans peut pas rester indifférent au problème de la garde des enfants. Les dirigeants ont des femmes qui travaillent, ou qui travaillent pas, et ils voient leur fille de 18 ans arriver sur le marché du travail, et ça leur fait poser des questions, être sans arrêt à garder le petit quand il est malade, il faudrait peut-être une crèche d'entreprise." (Prestataire de crèches d'entreprise)

A l'inverse : "Notre ancien DG était un célibataire de 60 ans, la nouvelle elle a 37 ans, elle est célibataire, elle a pas d'enfant. C'est pas prêt de changer." (DRH, petite entreprise du secteur de l'énergie)"

Ce fait est également relevé par *La Croix*¹³⁵ sur les crèches d'entreprises : ce n'est pas un hasard si Areva, la seule grande entreprise privée française à avoir autofinancé une crèche, est également la seule présidée par une mère de famille.

¹³⁴ Ainsi le Président britannique d'une grande compagnie pétrolière qui déclare lors d'une conférence organisée par le Conference Board, 20 octobre 2005 : "j'ai compris qu'il y avait quelque chose à comprendre".

¹³⁵ *La Croix* du 9 mars 2005, " Un patron convaincu reste le meilleur atout".

- Le rôle durable de dirigeants charismatiques, presque militants, qui communiquent une vision, un idéal :

"[Le DRH] a écrit ce livre, là, et il parle un peu dedans de l'organisation du travail tout en souplesse etc., vous retrouverez les idées de [nom], encore une fois, orientées sur le fait que les hommes au travail sont plus efficaces s'ils sont heureux (...) Mais [prénom du DRH] est quelqu'un qui s'applique ça à lui-même : il est fada d'opéra, dans son planning auquel j'avais accès il y a toujours marqué d'abord le programme d'opéra de l'année et en fonction de ça il va prendre ses rendez-vous. C'est quelqu'un qui a une vie complète, il s'installe à Londres là, il est pas question que sa femme reste à Paris, il vient avec sa femme et ses enfants, l'équilibre de vie, à la fois intellectuel, artistique, social, technique etc., et il reste LE signataire des comptes de [gros client]. C'est tout ça qui fait que c'est quelqu'un d'exceptionnel... et lui alors les valeurs de [l'entreprise] il les vit au quotidien, il a un respect des autres, une intégrité, une facilité pour aider les autres à s'épanouir." (DRH, cabinet conseil américain)

"C'est quelqu'un qui a beaucoup milité pour le travail féminin, il était vraiment... il a insufflé un peu tout ça." (Secrétaire du CE, constructeur aéronautique)

- Le fait que les DRH évoqués sous cet angle ont souvent un parcours professionnel atypique, en dehors des ressources humaines et même de la gestion :

A propos d'une DRH ancienne chercheuse : "N'ayant pas eu un parcours de formation DRH courant, on a tendance à penser que, justement, elle y a porté un autre regard par son vécu, sans ayant forcément pris, allons disons le mot, un formatage que peut donner une formation bien... dans un périmètre. Ça a été très sensible entre l'ancien et le nouveau DRH, on avait un DRH, avant, qui était un grand professionnel, hyper imposant, il fonctionnait vraiment en périmètre DRH, ça incombe à la DRH, ça incombe pas à la DRH (...). On sent tout de même plus de valeur humaine dans ce qu'elle considère." (Trésorier du CE, Institut de recherche scientifique)

L'analyse d'une dirigeante ancienne journaliste : "On peut dire que la crèche d'entreprise, comme la flexibilité du travail, sont des pièges parce que on peut imaginer qu'un chef mal intentionné dira à sa salariée, mais comme ton enfant est à la crèche ici, tu es bien disponible, tu peux rester jusqu'à 6h30, on peut construire si on veut tout un discours autour de ça en disant que c'est de l'exploitation. On peut pas balayer ça d'un revers de la main parce que c'est vrai que ce danger existe, il faut rester très vigilant sur la destination de ce genre de politiques." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

II.1.4. Facteur explicatif émergent : Position de filiale d'un groupe anglo-saxon

Ce facteur explicatif Position de filiale d'un groupe anglo-saxon a trait à l'impulsion que peut donner la maison mère, en termes d'information et/ou de consignes et de politiques à appliquer. C'est un facteur qui émerge du terrain – j'ai déjà mentionné le fait que les travaux du champ *Work-Life* sont assez peu internationaux ; les travaux portant sur les multinationales et le transfert des pratiques auraient pu m'éclairer mais ils ne se sont pas intéressés aux pratiques *Work-Life* (Aycan, 2005).

Il est modérément prégnant dans les entretiens (7 mentions). Un prestataire de classements d'entreprises m'a confirmé que si les entreprises bien classées sont presque toutes des filiales de groupes anglo-saxons, c'est parce qu'elles constituent la grande majorité des candidats.

Par ailleurs, la référence faite au vocabulaire et aux politiques insufflées par la maison mère est fréquente dans les filiales :

"Le Life Balancing, comme disent nos amis américains." (DRH, cabinet conseil américain)

"C'est beaucoup plus accepté, socialement parlant, c'est beaucoup plus américain. On est quand même en France ici. Mais on a l'influence d'une boîte américaine. J'ai l'exemple de mon mari chez [nom de l'entreprise], c'est une culture d'entreprise très différente. Là bas il faut se bagarrer pour avoir un temps partiel." (Salariée, grande entreprise américaine du secteur informatique)

"Nous on est une société bien américaine, dans le code de conduite on a des valeurs, des values, sur lesquelles on est notés. Ça vient directement des Etats-Unis, c'est traduit, de New York et décliné dans toutes les entreprises." (Manager, grande entreprise américaine de services financiers)

Mais, de façon plus originale, la maison mère peut aussi être un obstacle à l'adoption des pratiques par la filiale, en limitant sa marge de manœuvre. Ici, le cas d'un groupe américain qui trouve les salariés français déjà bien assez chers :

"Aussi, vu d'Amérique la France est quand même un pays qui a 5 semaines de congés payés là où on est plutôt à 2-3 semaines aux Etats-Unis, plus 10 jours de réduction du temps de travail, bon, ça fait déjà beaucoup (...) faut bien voir que vu des US on est assez basiquement vu comme un pays cher en termes de main-d'œuvre, donc ça [le partage de poste avec deux

personnes à 60%] c'est invendable, sincèrement c'est invendable." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique).

II.1.5. Demande des salariés et des syndicats

Rappel des propositions :

- (1) Les entreprises sont sensibles à la demande des salariés et des syndicats, qui peut accélérer ou freiner l'adoption des pratiques d'harmonisation.
- (2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique en partie par la faiblesse de la demande en France, du fait de l'environnement socio - économique et institutionnel national.

Ce facteur explicatif est bien prégnant dans les entretiens (9 mentions) ; les deux propositions sont validées :

- Dans aucun entretien on ne m'a parlé d'une forte demande des salariés ou des syndicats, sauf pour les crèches d'entreprise, pour lesquelles l'investissement est tel que la demande n'est pas un facteur suffisant en soi ;
- Or les responsables de ressources humaines se montrent très attentifs à la demande, et en particulier prudents lorsqu'ils n'en constatent pas – on retrouve là la crainte de l'ingérence et du paternalisme :

"Il y a une sociologie je pense qui est en train d'évoluer." (DRH, grande entreprise américaine du secteur informatique)

"[à propos des crèches d'entreprise] Je pense que ça répond déjà à une demande, c'est un moyen d'alléger la contrainte qui pèse essentiellement sur nos femmes, puisque ça leur est destiné.", et *a contrario* "Faut pas que l'entreprise s'impose partout, si les salariés ont des initiatives et qu'elles nécessitent le soutien, il n'y a pas de difficulté, mais pour l'instant il y a peu de remontées là-dessus." (Responsable de la diversité, équipementier électrique).

Par ailleurs, les DRH font bien l'hypothèse que la demande émane plutôt des femmes :

"Je pense pas y être insensible, mais je vois pas de mobilisation sur la question (...) c'est pas un débat qui intéresse beaucoup les hommes, ici, il y a une sorte de machisme latent." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

"Ce qu'on a c'est une population qui a plutôt de jeunes enfants, je suis un peu caricatural, mais les demandes sont plutôt liées à ça, et dans la majorité des cas, c'est plutôt les femmes qui ont posé la question que les hommes." (DRH, grande entreprise américaine du secteur informatique)

Mais il semblerait que ce soit parfois un stéréotype, car les hommes aussi sont demandeurs, sauf pour les temps partiels :

"Il y a une enquête par une association de cadres supérieurs du groupe, il en ressortait que le sujet de la conciliation était partagé aussi bien par les hommes que par les femmes, 90% des hommes et des femmes." (DRH, grande banque)

"Regarde à Vélizy, c'est une société d'hommes, et il y aurait besoin quand même de 10 berceaux, pour 300 salariés, c'est énorme." (Prestataire de crèches d'entreprise)

II.1.6. Synthèse : Pouvoir explicatif de l'identification de l'enjeu par l'entreprise

Les entretiens illustrent clairement de quelle façon des pratiques de management émergentes sont identifiées par les entreprises et deviennent prégnantes ou non : les deux facteurs explicatifs les plus prégnants sont la collecte d'informations à l'extérieur de l'entreprise, et la demande au sein de l'entreprise. On note également que le rôle d'impulsion donné par un dirigeant charismatique ou ambitieux au plan des bonnes pratiques est également très évoqué.

Tableau 17 : Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'identification des enjeux par l'entreprise

Facteur explicatif	Occurrences (n=38) Pouvoir explicatif	Types d'interlocuteurs mentionnant ce facteur	Principaux thèmes
Connaissance au sein de l'entreprise de l'enjeu et des pratiques, et capacité à convaincre en interne	14 en tout* ●●●●		
Rôle de priorisation des pratiques par les RH	7	DRH et aussi un syndicat	Les interlocuteurs clés dans l'entreprise pour traiter la question de l'harmonisation sont bien les ressources humaines, "point d'entrée". Les responsables de ressources humaines exercent en effet un rôle de priorisation, parfois partagé avec les syndicats.
Veille sociale (veille documentaire, réseaux, ...)	10	Les DRH surtout, meilleure veille chez les filiales anglo-saxonnes (sauf PME)	Peu de responsables des ressources humaines ont identifié l'enjeu ou le considèrent comme important. Les CE ne sont pas mieux informés, mais les syndicats oui, grâce aux échanges au niveau national.
Connaissance des salariés (enquêtes internes)	6 ●	Les DRH, surtout filiales et pionniers (question posée aux DRH uniquement)	Déficit d'information, surtout dans les PME, sur la composition démographique de la main-d'œuvre, son degré de satisfaction, et ses attentes. Les enquêtes internes des grandes entreprises n'intègrent pas la question de l'harmonisation. Enquêtes de satisfaction et entretiens de sortie plus développés chez les filiales de groupes anglo-saxons
Impulsion donnée par un ou plusieurs dirigeants : réceptivité ou au contraire résistance	8 ●	Tous les types d'interlocuteurs, 7 pour rôle d'impulsion, 1 pour rôle dissuasif	Rôle d'impulsion donnée par un dirigeant, souvent un DRH ou un patron d'entreprise familiale, liée à leur expérience personnelle de la question de l'harmonisation. Deux figures clefs : les dirigeants charismatiques, presque militants, et les DRH aux parcours professionnel atypique
Demande exprimée par les salariés et les syndicats	9 ●●	DRH et prestataires : faiblesse de la demande, attention portée à la demande	Aucun entretien ne fait état d'une forte demande des salariés ou des syndicats, sauf pour les crèches. Or les responsables de ressources humaines sont très prudents quand ils constatent une absence de demande. Les DRH font bien l'hypothèse que la demande émane plutôt des femmes.
Position de filiale d'un groupe anglo-saxon	7 ●	Filiales de groupes anglo-saxons, par construction : 6 pour l'impulsion favorable, 1 marge manœuvre limitée	Catégorie émergente terrain : Impulsion favorable donnée par un groupe anglo-saxon ; et au contraire marge de manœuvre limitée à cause de la position de filiale

* Nombre d'occurrences dans des entretiens différents. Peut être inférieur au total des occurrences dans les sous-thèmes car un même entretien n'est compté qu'une fois.

II.2. Evaluation de l'enjeu par l'entreprise

II.2.1. Interprétation de l'enjeu

Rappel des propositions :

(1) Les entreprises sont d'autant plus enclines à adopter des pratiques d'harmonisation qu'elles les perçoivent comme des questions stratégiques pouvant améliorer leur compétitivité, et comme des questions concernant l'ensemble des salariés (plutôt que comme des avantages sociaux ou comme un problème de femmes)..

(2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique en partie par une moins forte prégnance de l'interprétation économique (amélioration de la compétitivité), au profit de l'interprétation sociale (bénéfices sociaux).

Ce facteur explicatif est très prégnant dans les entretiens (19 mentions). De la grande richesse des propos, deux thèmes majeurs ressortent clairement :

- Une perception de la question nettement sociale en France : les pratiques d'harmonisation sont vues comme un coût, que l'on assume à des fins sociales. Lorsque le référentiel de la diversité ou de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est mobilisé, c'est aussi sur un registre social, alors que les entreprises américaines et britanniques font reposer la RSE et la diversité sur un "business case". Le référentiel économique n'est guère mobilisé en France que par les "prescripteurs" (prestataires de service et quelques syndicats) et quelques rares entreprises.
- Une interprétation dominante de la question comme étant un problème de femmes, que l'on aborde via l'égalité professionnelle hommes – femmes. Il s'agit de la traduction, au sein des entreprises, du facteur explicatif Division sexuée du travail au niveau national.

Une perception de la question nettement sociale en France

Plusieurs points se dégagent et convergent, qui permettent de conclure que la perception de la question est avant tout sociale en France :

Le réflexe de la plupart des interlocuteurs est de positionner mon questionnement sur la conciliation vie professionnelle – vie personnelle comme un avantage social, en cherchant ce qui pouvait y correspondre dans les conventions collectives, accords d'entreprise et subventions du comité d'entreprise, plutôt que dans des politiques impulsées par la DRH à des fins de compétitivité économique :

"LA CONCILIATION EST-ELLE UN ENJEU CHEZ [nom de l'entreprise] ? Pff ... on a les temps partiels vie de famille, et on a les avantages normaux du CE." (DRH, équipementier aéronautique)

Lorsque j'ai demandé si ces pratiques avaient des effets bénéfiques en termes d'implication, de motivation, on m'a répondu "entreprise citoyenne", "image de marque", "diversité". Ces pratiques ne sont pas *a priori* considérées comme pouvant être rentables. Les entreprises qui offrent des services de proximité ou des programmes d'assistance aux salariés les acceptent comme des charges, et n'en mesurent pas le retour sur investissement comme cela se fait couramment aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.¹³⁶ Cette perception freine considérablement l'adoption des pratiques puisqu'elles représentent dès lors un coût sec¹³⁷ :

"ET CES MESURES DE PREVENTION SANTE ONT-ELLES UN EFFET SUR L'IMPLICATION DES SALARIES ? Non c'est pas la finalité, ça c'est de la santé publique. (...) On est une entreprise citoyenne. (...) C'est l'image de marque de l'entreprise. Moi à titre personnel je dis si [nom de l'entreprise] ne le fait pas, qui c'est qui va le faire, le ferronnier du coin ?" (DRH, constructeur aéronautique)

[A propos de l'enquête interne de satisfaction qui mesure les deux éléments] "Non, on n'a pas lié directement motivation et Work-Life Balance." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

[A propos d'une crèche d'entreprise] "Je pose la question, réaction DRH : non non, impossible, ça coûte trop cher. (...) La RH, c'était pas chaud pas chaud, eux ils voyaient tout de suite, vous savez c'est comme dans les dessins animés chez Tex Avery, il y a les yeux qui tournent, le signe \$ qui arrive." (Syndicaliste CFE-CGC, petite entreprise secteur automobile)

En parallèle, l'argument de la rentabilité économique est rejeté par certains syndicats :

"Si c'est un souci de rentabilité, alors là ça m'intéresse pas vraiment. Quand le salarié est considéré comme un outil de production et qu'il faut le masser pour qu'il soit bien dans sa peau... moi je pense dans l'autre sens, le travail génère des pathologies, des souffrances qui

¹³⁶ Par exemple, 43% des employeurs américains enquêtés par un centre de recherche du Boston College mesurent le retour sur investissement de leur initiatives autour du bien-être ("wellness"), et 34% autour de la diversité (Pitt-Catsoupes & al., 2007, p.18)

¹³⁷ Ainsi la DRH d'un grand groupe de cosmétiques et produits d'entretien, lors d'un exposé sur la conciergerie de l'entreprise, à qui l'on pose la question de la rentabilité : "C'est difficilement mesurable, c'est plutôt du qualitatif que du quantitatif. La productivité c'est pas vraiment le but, le but c'est plutôt de se sentir bien dans l'entreprise, de gérer le stress de la vie quotidienne." Petit-déjeuner organisé par un prestataire de services, 2 juin 2005.

doivent être aidées, prises en charge... " (Syndicaliste CGT, Institut de recherche scientifique)

Certains DRH, pourtant, pressentent que l'argument économique serait bien plus efficace pour emporter l'adhésion de la direction :

"Légitimement, il faudrait soutenir des démarches de ce type-là pas seulement d'un point de vue social, mais aussi d'un point de vue... économique, en termes de productivité, bon, ce qui est tout à fait légitime, je veux dire les RH ne sont pas, comment dirais-je, c'est pas un syndicat. (...) Mais je pense pas que le management européen soit sensibilisé au sujet et voit ça comme pouvant apporter quelque chose à l'entreprise du point de vue économique" (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

"Il [le DRH Groupe] m'a expliqué que longtemps on a posé le problème de façon sociale alors que c'est pas ça, c'est une raison économique, c'est partir du constat qu'on a un réservoir féminin, au départ, très important, et rien au niveau Comex. (...) On perd de la valeur, on investit de la même façon au départ, sur les hommes et les femmes. (...) **DONC CE SERAIT PRESQUE UNE OPTIQUE DE CAPITAL HUMAIN ?** Oui, c'est plus ça, c'est un bon terme (...) Je pense qu'on va plus y arriver en retenant l'argument économique, enfin je retiens votre terme capital humain, qu'avec l'argument social, parce que l'argument social c'est pas ce qui motive l'entreprise, on va avoir du mal là quand même, on y est pas encore." (DRH, grande banque)

Du reste l'argument économique est assumé dans certaines rares entreprises françaises, ou bien assimilé à la faveur d'une expérience personnelle :

"Aussi pour l'entreprise c'est un moyen d'avoir un personnel qui est plus efficace dans son activité, il faut dire les choses comme elles sont. (...) C'est un juste milieu : la réunion impromptue... il faut que ces crèches d'entreprise puissent répondre à ça, elles sont là pour ça." (Responsable de la diversité, équipementier électrique)

"Moi j'ai une collaboratrice, elle avait un enfant malade, elle m'a dit je prends mon micro je fais sa visite médicale, tu m'appelles, bon elle aurait pu dire au titre de l'accord entreprise j'ai droit à un jour enfant malade, c'est du win/win." (DRH, constructeur aéronautique – le même qui me répond "entreprise citoyenne", cf. supra)

Ceux qui maîtrisent le mieux l'argument de la performance économique sont les "prescripteurs", c'est-à-dire certains syndicats qui reprennent à leur compte la rhétorique "diversité =

complémentarité = performance", ainsi que les prestataires de service dont c'est le cœur de métier de convaincre sur le bien-fondé des pratiques. Et encore s'excusent-ils d'employer cet argumentaire¹³⁸ :

"Si j'arrive à faire que son problème de garde d'enfant..., alors qu'il va passer 20 minutes une demi-heure sur le net machin, si on met en place des services qui aident à le faire, c'est aussi du temps de gagné de productivité concrètement, c'est gagnant-gagnant. (...) L'entreprise veut mettre ça en place parce qu'elle pense derrière que ça va améliorer sa productivité ! Je le dis de façon un peu nette mais c'est la réalité." (Prestataire de services de proximité)

Par contraste, l'argument économique est beaucoup plus explicite, et compris comme tel par les salariés eux aussi, dans les entreprises anglo-saxonnes :

[Sur les garderies d'entreprise aux Etats-Unis] "Le seul que je connais, c'est le Rockefeller, vous le payez quand même. L'avantage c'est qu'il est dans la maison, ça vous permet de travailler encore plus (sourit), comme ça vous avez pas les trajets." (Ingénieur de recherche, Institut de recherche scientifique)

Les pratiques d'harmonisation sont bien plus légitimes lorsqu'elles sont perçues comme un enjeu de compétitivité, comme l'illustre le cas de la "rhétorique du cercle vertueux" dans une grande entreprise américaine de services financiers :

- Le *business case* est explicite : "Quand vous arrivez chez [nom de l'entreprise] il y a le Integration Day, le jour de l'intégration, et ils montrent le cercle vertueux, alors le cercle vertueux c'est les parties prenantes, l'employé, le client, et l'actionnaire. Le message que tous les nouveaux arrivants reçoivent, c'est, et là je vous dis texto ce que vont dire les RH et la direction, nous chez [entreprise] on veut que vous arriviez le matin en souriant, on veut que vous arriviez chez [entreprise] parce que ça vous fait plaisir, parce que vous êtes épanouis, que vous êtes heureux dans ce que vous faites, parce que nous on est une société de services, bon on peut être bons que si vous êtes bons, vous. Si vous êtes bons, vous allez délivrer un super service à votre client, c'est le deuxième axe du cercle, et le client il va être super content il va dire [entreprise] j'ai un super service c'est fantastique la qualité des gens c'est incroyable, et qu'est-ce qu'il va faire, il va dépenser plus, et s'il dépense plus, le troisième axe du cercle vertueux c'est l'actionnaire, et l'actionnaire, il gagne plus d'argent, et il va

¹³⁸ L'argument économique est souvent rejeté, en France. Ainsi, Buffier-Morel (2004) regrette que les politiques françaises d'égalité hommes-femmes passent d'un référentiel "égalité égalité", porté par les féministes indépendamment des considérations économiques, à "une égalité au service de la croissance" (p.355) : pour Buffier-Morel, on justifie désormais les politiques d'égalité par un souci de performance de l'entreprise (fidélisation des hauts potentiels, marketing auprès des femmes) et de performance macroéconomique (taux d'activité des femmes), ce qui montre la domination du "nouveau référentiel global du marché" et de celui du développement durable, sur l'ancien référentiel d'égalité *per se*.

redistribuer plus, sur l'employé. En fait c'est pas philanthropique, on veut être heureux parce qu'au final ça dégage des marges."

- En conséquence l'enjeu de l'harmonisation est identifié et important : "Si je vais sur le site officiel de [entreprise], pour les employés, bon sur la Home page, il y a My life & Career, et dedans, sur le côté (...) j'ai 7 titres, Work-Life Balance est un des titres."

- Et la satisfaction des salariés est une partie intégrante des résultats d'une équipe : "Quand on fait la revue business une fois par an, on a notre income, notre billing, et au même niveau, la satisfaction des employés, qui n'est pas bonne. Parce que une fois par an on a l'employee survey, chaque pays et chaque division est comparée avec d'autres divisions et a une note, de 1 à 5, nous on a eu une mauvaise note, et ça compte dans nos évaluations, selon le niveau le poids est pondéré, mon boss le poids de l'employee survey va être plus important, mais moi aussi c'est inclus dans ma note finale, qui a un impact sur ma rémunération, mon bonus, mon variable, et voilà." (Manager, grande entreprise américaine de services financiers)

La conciliation, une question de femmes

Le second point important est que la question de l'harmonisation est traduite, en France, en termes de conciliation vie professionnelle – vie *familiale*, ce qui revient à dire qu'il s'agit d'une question de femmes, voire de mères de famille.

Dès lors que la population destinataire des pratiques est comprise de façon aussi étroite, la question ne peut que rester confinée dans une approche égalité professionnelle hommes - femmes, pour mettre les choses au mieux. Or comme on l'a expliqué précédemment, les pratiques d'harmonisation ne peuvent atteindre le stade de la réflexion d'ensemble sur le changement culturel et la remise en cause de l'organisation du travail pour les hommes comme les femmes que lorsqu'elles sont comprises comme un enjeu pour tous. S'il s'agit d'une question de femmes, quelques aménagements des normes prévalentes, à la marge, sont ce que l'on peut espérer de mieux.

La question est perçue par beaucoup de responsables des ressources humaines comme concernant *exclusivement* les femmes :

"Alors là on va parler de la souplesse pour la population féminine. Des pays ont mis des choses en place, des temps partiels, des congés sabbatiques, mise en place de crèches, en Angleterre, en Italie, et les réunions au bon moment, etc." (DRH, grande entreprise américaine du secteur informatique)

[Les places en crèche sont destinées] "prioritairement à nos salariées femmes avec charge d'enfant, et pas à nos salariés hommes" (Responsable de la diversité, équipementier électrique)

[Un DRH, qui veut expliquer pourquoi son entreprise ne propose pas ces pratiques, me donne l'exemple d'une autre entreprise] : "Le Gan fait beaucoup de choses, ils ont une population féminine très importante, une politique sociale très active." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

La question de l'harmonisation est donc abordée comme sous-rubrique que l'on découvre en travaillant sur le dossier égalité professionnelle, qui est lui-même une sous-rubrique du dossier diversité. Si on résout les difficultés de conciliation, on facilite la vie professionnelle des femmes, et donc l'égalité professionnelle. Le lien entre féminisation et conciliation est du reste très net à la lecture des accords Egalité professionnelle¹³⁹. Cette approche ne va pas pourtant sans regrets ni ambivalence :

"On a lancé il y a deux ans une politique globale de diversité et on se rend compte maintenant qu'une des choses sur lesquelles on doit progresser, c'est le Work-Life Balance (...) Ce dont on est très conscient, et que nous disent les femmes elles-mêmes, c'est que le Work-Life Balance ne peut pas être qu'un problème de femmes. (...) Le Work-Life Balance on veut pas que ce soit une question de femmes, mais dans les faits c'est quand même lié à la démarche de féminisation de la société" (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie – qui, elle, réserve la moitié des places en crèche aux enfants des salariés hommes)

"Ce sujet conciliation vie privée - vie professionnelle a été attaqué sous l'angle qu'est-ce qu'on peut faire pour les femmes, (...) on a décidé de constituer un groupe de femmes cadres expérimentées qui avaient toutes des enfants, sur le thème qu'est-ce qu'on peut faire pour crever le plafond de verre. Si elle [la responsable du groupe] a pris que des femmes avec des enfants c'est qu'elle se disait intuitivement qu'une partie du sujet devait venir de la question de l'équilibre vie privée – vie professionnelle." (DRH, grande banque)

Cette interprétation très étroite de l'harmonisation est tout de même battue en brèche par certains syndicats, qui parlent de mixité et non de parité, qui font clairement le lien entre conciliation et partage des responsabilités familiales, et qui refusent d'assimiler hors-travail à famille et à femme :

¹³⁹ Celui de PSA par exemple, Accord d'entreprise relatif au développement de l'emploi féminin et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : le chapitre 3 s'intitule "Accompagner la féminisation par l'amélioration des conditions de travail" et propose des services de proximité, des aménagements d'horaires, des congés, et une aide aux couples expatriés.

[Parcourant un document de travail pour une prochaine négociation] "Voyons, qu'est-ce qu'il propose là le ministre, élaboration d'un indicateur sur l'articulation vie professionnelle, exercice, voyez, exercice de la responsabilité familiale, voyez, hein, ils en sont pas sortis."
(Confédération syndicale)

II.2.2. Orientations de l'entreprise

Rappel de la proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise dépend de la congruence, ou du décalage, perçus entre l'interprétation qu'elle fait des pratiques (finalité sociale, économique), et sa propre orientation (paternaliste, compétitive, etc.).

Ce facteur explicatif est très prégnant dans les entretiens (17 mentions). L'orientation des entreprises s'avère très importante dans l'évaluation qu'elles font des pratiques d'harmonisation : ce que le terrain permet de comprendre, c'est que l'orientation de l'entreprise conditionne les pratiques sélectionnées parmi l'ensemble de la gamme existante.

Deux profils organisationnels émergent notamment :

- D'une part les entreprises à tendance paternaliste, proches du secteur public ou familiales, qui n'ont sur le papier que très peu de pratiques d'harmonisation, mais qui en fait sont sensibilisées au sujet par tradition et dans lesquelles une certaine souplesse est accordée de façon informelle ;
- D'autre part les entreprises centrées sur la compétitivité, souvent anglo-saxonnes, au rythme de travail intense et exigeant une disponibilité totale de leurs salariés.

Je reviendrai sur ces profils, dans la discussion, pour esquisser une typologie des entreprises. Ce qui m'intéresse ici, c'est de montrer que l'orientation de l'entreprise est un référentiel que les DRH et les salariés ont présent à l'esprit quand ils jaugent les pratiques.

D'un côté, les entreprises à tendance paternaliste, dans lesquelles le sujet de l'harmonisation ne fait pas l'objet de politiques formelles, parce qu'il est en fait traité de façon informelle : on parle de valeurs "humaines", on est dans l'"usage" et non la "législation", dans une logique, typique du paternalisme, de relation individualisée patron - salarié, au bon vouloir du patron (si ce n'est que les syndicats veillent, désormais) :

- Côté RH : "On est bien dans des entreprises qui ont des vieilles habitudes, peut-être de paternalisme euh, mais qui facilitent quand même bien la vie des personnes. Je dirais en tant que tel on parle pas tellement de la conciliation ... mais parce que on a des choses comme l'horaire variable depuis... moi ça fait 20 ans que je travaille pour le groupe, j'ai toujours connu l'horaire variable, c'était pas si répandu et c'est un sacré plus." (DRH, grande entreprise de l'aéronautique)

"Nous avons une tradition de très rarement refuser un temps partiel, à mon avis jamais, surtout quand il s'agit d'une mère de famille ou d'un père de famille. (...) C'est aussi l'héritage de ces grands groupes industriels issus de la métallurgie, c'est que nous avons une tradition de dialogue social et de paix sociale ancrée dans les habitudes, si quelqu'un se plaignait d'un refus d'aménagement du temps de travail, il va trouver des relais dans l'entreprise, qui va le remonter en réunion de délégués du personnel. Le patron qui refuse sans motif vraiment valable, il va vraiment passer pour un esclavagiste et ça va pas durer longtemps, les RH vont l'appeler, bon, ça se fait pas." (*ibid.*)

"On a un jeune patron qui vient d'arriver et qui il y a trois semaines a convoqué ses équipes à 6 heures du soir. Ça a été très simple, ils lui ont tous fait savoir que c'était pas possible, ils se sont tous mis d'accord, on veut bien demain à 10 heures du matin, mais 6 heures du soir c'est pas possible, il y a des mères de famille, et puis non, de toute façon non. Là aussi dans le discours RH on décommande fortement ce genre de choses. (...) Pour eux ils prenaient aucun risque, c'était le nouveau venu qui déraillait, et c'était tellement dit avec une telle assurance que le patron a compris que c'était pas une rébellion, que c'était lui qui était à côté de la plaque." (*ibid.*)

- Et côté CE : "La plupart du temps ça remonte jamais aux RH. De temps en temps il y a une brebis galeuse de chef qui veut pas respecter l'usage, les droits d'usage, enfin l'habitude, la coutume qu'on a. (...) Dans une société il y a avant tout des personnes humaines, donc des sentiments humains." (Secrétaire du CE, grande entreprise de l'aéronautique)

- Une autre entreprise, côté CE : "Nous avons un personnel qui est très exigeant, nous les avons très mal habitués, on leur tient la main." (Secrétaire du CE, constructeur aéronautique)

- Et côté RH : "Il va sans dire que les situations douloureuses au plan humain on va pas légiférer là-dessus, la semaine dernière le type il demandait un congé parce qu'il doit aller adopter un gosse au Venezuela ou à l'autre bout du monde, c'est évident qu'on dit oui, on est pas une boîte où il y a des débats philosophiques là-dessus. (...) C'est pas écrit, mais on le sait, on fait pas de réunion à 7 heures le soir. (...) Quand je mute un des membres du couple,

il faut que je case l'autre ! J'ai eu le cas récemment... sinon je renonce à la mobilité. LA MOBILITE N'EST PAS INSCRITE DANS LE CONTRAT DE TRAVAIL ? On peut pas dire toi tu as ce contrat, tu bouges, et ta femme elle reste là, faut être sérieux quand même." (DRH, constructeur aéronautique)

- Dans un autre groupe : "Si vous voulez on est dans une entreprise qui est assez... paternaliste. Si le mec il vient il dit j'ai ma mère ou ma femme qui est mourante, il y a des arrangements, on est assez... ils sont assez humains là-dessus." (Syndicaliste FO, constructeur automobile)

Ce qui caractérise ces entreprises, c'est vraiment la combinaison entre les œuvres sociales et les "petits arrangements", pour reprendre la formulation très juste de Olivier Büttner et de ses collègues (2007).

De l'autre côté, les entreprises à tendance "compétitive", qui fonctionnent selon un échange "rythme intense et disponibilité totale en contrepartie de forte rémunération et expérience hors du commun" :

- Dans ces entreprises on accepte des contraintes sur la vie personnelle en contrepartie d'une certaine liberté d'organisation de son travail : "Il y a d'un côté certainement un certain niveau de surinvestissement, souvent assumé, et de l'autre côté une capacité à organiser le surinvestissement de manière à pouvoir quelque part aussi organiser sa vie privée, (...) Et alors qu'il y a une certaine forme d'aliénation, quand même, parce que je travaille finalement un peu tout le temps, j'ai en même temps un sentiment de liberté, c'est bizarre !" (DRH, grande entreprise américaine du secteur informatique)

"Le rôle de l'entreprise, c'est de donner de la souplesse, de la tolérance, bien comprise. On abandonne l'idée que le bureau c'est le travail et que quand on est pas au bureau on travaille pas. On sait qu'on peut travailler le soir chez soi. On mesure la réactivité, même à distance, il faut réagir tout de suite." (DRH, cabinet conseil américain)

- Et on est réticent aux pratiques qui empiètent sur la disponibilité du salarié : "C'est très marrant parce que je trouve que pour une entreprise high-tech... Le travail à la maison, mais c'est pas dans les mœurs. (...) Je pense que derrière ça, il y a une notion de disponibilité." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

Dans un entre-deux très particulier, cet institut de recherche qui combine une nette tendance paternaliste avec, pour la population des chercheurs, les mêmes caractéristiques d'intensité du rythme et de disponibilité totale en contrepartie de postes réputés passionnants :

"Je pense qu'ils acceptent implicitement les choses, certains s'en font un devoir, d'autres comme une contrainte inhérente au travail qu'on peut pas tellement... (...) C'est pas un sujet qu'on aborde. Chacun gère ça de manière individuelle. Il y a des contraintes implicites intégrées. Moi j'ai pas d'enfant mais j'ai vu des chercheurs enceintes qui restaient jusqu'au dernier moment, on se met la pression soi-même." (Syndicaliste CGT, Institut de recherche scientifique)

"La science étant un apostolat, ce qu'on pouvait pas faire de chez soi, on le faisait ici. Et il y avait une proportion très importante de [substantif pour désigner les salariés de l'Institut] qui vivaient à [l'Institut], même s'ils avaient une famille. Ceux qui voulaient passer du temps avec leur famille étaient déconsidérés et avaient des problèmes dans leur carrière" (Trésorier du CE, Institut de recherche scientifique)

Enfin, un thème secondaire apparaît : les pratiques d'harmonisation sont d'autant plus aisées à demander et à mettre en œuvre pour les salariés, qu'elles sont déjà diffusées au sein de l'entreprise. Inversement, lorsqu'elles ne sont pas entrées dans les mœurs, les stéréotypes sont de redoutables obstacles :

"C'était plus facile parce que C. avait déjà fait du job share, et les gens nous connaissaient et ils connaissaient le job share aussi." (Ingénieure, grande entreprise américaine du secteur informatique)

"On est dans une société où on a 1700 femmes pour 8000 et quelques hommes. Donc on en est pas là, nous sommes dans la métallurgie ici, nous sommes dans une usine, faut bien comprendre. (...) Quand même, je dirais en conclusion qu'au niveau de la conciliation des temps de vie on est encore pas prêts. Il y a encore des réunions à 17 heures et 18 heures le vendredi, des réunions jusqu'à 20 heures et le mercredi après-midi, c'est maladroit. Après, les stéréotypes et les mentalités c'est encore autre chose, tout n'est pas gagné..." (Secrétaire du CE, constructeur aéronautique)

II.2.3. Stratégie de ressources humaines

Rappel de la proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise peut dépendre de la contribution anticipée de ces pratiques à ses objectifs de gestion des ressources humaines.

Ce facteur explicatif est très prégnant dans les entretiens (14 mentions). Si l'on retrouve la plupart des objectifs listés dans l'exposé des travaux antérieurs, on observe qu'ils ne sont pas mentionnés de façon très fréquente ni très affirmée ; en revanche d'autres objectifs émergent, qui à ma connaissance ne figurent pas parmi ceux identifiés dans les recherches nord-américaines ni britanniques. Les thèmes que l'on retrouve sont :

- L'attractivité : 1 mention négative (il ne fait pas sens d'adopter des pratiques d'harmonisation lorsqu'on est en réduction d'effectifs), et 3 positives, dont 2 par des "prescripteurs" :

"En France ce sont les grandes entreprises qui détectent ce thème, avant les petites. Lafarge, l'Oréal par exemple. Celles qui ont une concurrence globale et internationale pour les ressources, qui ne sont pas dans une logique uniquement française." (Prestataire conseil et formations)

"C'est plutôt des sociétés implantées dans des grosses métropoles où ils essaient de pallier aux carences dues au tissu économique conjoncturel autour. Quand j'ai fait l'étape du tour de France à Dijon, quelqu'un m'a dit il manque 600 places de crèches sur Dijon, donc forcément les entreprises qui veulent s'implanter vont devoir trouver des solutions." (Confédération syndicale)

- La fidélisation : 4 mentions négatives, au sens où la rotation du personnel est jugée insuffisante pour le bon fonctionnement de l'entreprise ; mais l'une d'entre elle reconnaît que ce serait un argument puissant :

"Ça serait d'autant plus écouté si ça touchait des fonctions business, si un key contributor sales claquait la porte en disant...c'est plus vivable, vous m'avez pressé le citron, la peau s'en va, de ce fait là ce serait les décideurs qui seraient impactés, on aurait plus d'écoute et de marge de manœuvre." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

- La réduction de l'absentéisme et des congés parentaux, du *stress* et du *burnout* : 1 mention chacun, ce qui est très faible sur un échantillon de 38 entretiens ;

- Le lien avec l'activité de l'entreprise (2 mentions) : ainsi cet équipementier électrique qui développe le télétravail pour tester ses produits, ou cette entreprise de services financiers qui valorise le hors-travail de ses salariés pour ses vertus créatives et commerciales (il s'agit du service "acquisition client") :

"On considère que si l'employé n'a pas une vie personnelle à côté, déjà un il peut pas avoir des nouvelles idées, deux il peut pas parler de ce qu'il fait, il peut pas confronter, le brainstorming la créativité et tout ça, elle vient aussi quand on voit d'autres choses à l'extérieur, en fait c'est pas tellement dans un but parce qu'on aime bien les gens, c'est aussi dans un but... euh... c'est pas tellement philanthropique, c'est parce que les gens qui ont une vie équilibrée, quand ils sont au bureau ils délivrent un meilleur travail. Et que s'ils ont le temps de s'amuser le soir, ils peuvent rencontrent d'autres gens, ils peuvent faire la fête avec, les gens peuvent leur raconter plus de choses, le lendemain ils vont enrichir leur travail de tous les jours." (Manager, grande entreprise américaine de services financiers)

Les autres objectifs qui émergent du terrain sont les suivants :

- Faciliter un plan social : accepter un partage de poste sollicité par deux salariées, parce que cela supprime un poste au plan budgétaire ;
- Alimenter la veille sociale interne : constituer un tableau de bord avec les données d'utilisation du programme d'assistance aux salariés ;
- Faciliter les échanges internationaux : fournir des logements d'accueil pour le premier mois de séjour des salariés venant de l'étranger ;
- Mieux gérer les carrières, dans une logique d'égalité professionnelle et de diversité :
 - Pour les maternités : "Les politiques de Work-Life Balance, le plus souvent on a l'instinct je dirais de les focaliser sur le moment de la maternité (...) parce que vraiment on voit qu'elles perdent la course au moment de la maternité, le Work-Life Balance est tout à fait stratégique là-dedans." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)
 - Et les expatriations : "On a notamment des accords avec des sociétés françaises pour que si on a Madame [entreprise interviewée] et Monsieur [autre entreprise] qui s'expatrient, et bien [l'autre entreprise] s'engage à geler la situation sociale de Monsieur de façon à ce qu'il retrouve une fonction quand il revient." (*ibid.*)

II.2.4. Image de marque

Rappel de la proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise peut dépendre de leur contribution anticipée à une stratégie d'image de marque.

Ce facteur explicatif est bien prégnant dans les entretiens (10 mentions). Le thème de l'image de l'entreprise citoyenne, qui peut se targuer d'être une vitrine et de cultiver les bonnes pratiques, est le plus saillant (6 mentions), par exemple :

"Je dirais, crûment, c'est du marketing social, on s'est dit que ça ferait bien, c'est pas... souvent, dans des grands groupes comme celui-ci on fait des bonnes choses pour des mauvaises raisons." (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

De façon amusante, cela vaut aussi pour les syndicats :

"Il [le secrétaire général de la confédération] m'a dit ton histoire de crèche c'est très intéressant, pour notre image de marque et tout ce qui s'ensuit, j'aimerais bien mettre ça en avant." (Syndicaliste CFE-CGC, petite entreprise secteur automobile)

Vient ensuite le thème de l'image de marque auprès des clients (2 mentions) :

"Ça peut être aussi du marketing RH, nous on souhaite une conciergerie parce que vis-à-vis de nos clients ça fait bien aussi." (Prestataire de services de proximité)

"Le patron il dit quand il y a un bon climat social les gens ont plus tendance à acheter les voitures. Avant on avait un patron qui était de droite (...) le problème c'est que à chaque fois qu'il parlait il y avait 50% de la population qui était contre lui, alors quand vous vendez des voitures..." (Syndicaliste FO, constructeur automobile)

En revanche, dans un entretien le rejet de l'argument de l'image était très net, confirmant que les stratégies sont variables sur cette question :

"Le mot recherche, des avancées premières...on a pas vocation à être précurseurs de ça, on a vocation à être dans la bonne moyenne des entreprises. On cherche pas à le faire pour que ça se sache, que ça se voit, pour se démarquer. (...) La responsabilité de l'entreprise aussi c'est de n'être pas tributaire ou suiveur des modes, c'est clairement la philosophie qui est la nôtre, on essaie de bien faire ce qu'on fait. Clairement on dit de [l'entreprise] que c'est une grosse boîte d'ingénieurs, je crois que c'est un peu vrai. On est plutôt dans ces logiques de projets, avec des indicateurs, des suivis, des ajustements, et communiquer peu, voire pas de médiatisation du tout." (Responsable de la diversité, équipementier électrique)

II.2.5. Evènements particuliers

Rappel de la proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise peut être favorisée par un évènement particulier dans l'histoire de l'entreprise, comme une fusion ou un changement organisationnel.

Ce facteur explicatif est modérément prégnant dans les entretiens (8 mentions). Le cas de la fusion est assez rare, par nature, mais on note que comme pour la multinationale que j'étudie pour ma seconde question de recherche, la fusion peut être l'occasion de comparer des pratiques divergentes et d'amorcer une réflexion :

"On émergeait de la fusion, on avait [entreprise A] où il y avait très peu de femmes à des postes-clés, [entreprise B] qui en avait plus, donc il y a eu la période de la fusion, et on a recommencé à regarder ces sujets-là." (DRH, grande banque)

Un cas très fréquemment évoqué, en revanche, est celui du déménagement. Il ne s'agit pas à proprement parler d'un changement organisationnel (je conserve donc le terme "Evènements particuliers" pour ce facteur explicatif). A cette occasion les pratiques mises en œuvre sont des services de proximité, parfois une crèche d'entreprise, qui servent plusieurs fonctions :

- Compenser l'éloignement du centre ville et le désagrément afférent : par respect de la confidentialité garantie à mes interlocuteurs je ne donne pas d'exemple mais c'est un cas fréquent sur la région parisienne :

"En cas de déménagement dans une société, c'est évident qu'une crèche va attirer. Celles qui sont en ce moment à Issy les Moulineaux et qui partent à 40 km de Paris, (...) c'est une bonne compensation, ça fait passer la pilule" (Prestataire de crèches d'entreprise)

- Pour faire oublier un environnement problématique :

"Je vois la direction commerciale de la RATP à St Ouen, les locaux sont magnifiques c'est tout neuf, sauf que il y a des problèmes de sécurité, il y a des agressions des salariés aux alentours, donc on essaie aussi de trouver un palliatif pour que le salarié se sente bien, rassuré d'avoir son enfant à proximité, des services de pressing, acheter les tickets de métro directement dans le bâtiment, tout un tas de bricoles pour que le salarié oublie que l'extérieur est pas bien. Qu'il ait toujours envie de venir dans l'entreprise et soit fidèle, et éviter l'absentéisme." (Confédération syndicale)

- Pour se conformer à la loi Evin, quand les bâtiments deviennent non-fumeurs ;

- Pour faire passer une réorganisation de sites (dans ce cas les sites sont déjà éloignés du centre ville) :

"Le télétravail, ils se bougent un peu plus les fesses parce qu'ils se rendent compte que ça peut avoir un intérêt par rapport à la réorganisation des sites parisiens, mais jusque là ils s'y intéressaient pas beaucoup." (Syndicaliste CGT, équipementier en télécommunications)

II.2.6. Synthèse : Pouvoir explicatif de l'évaluation de l'enjeu par l'entreprise

Cette seconde étape du processus d'interprétation de son environnement par l'entreprise est centrale pour la compréhension de l'attitude des entreprises vis-à-vis des pratiques d'harmonisation.

Elle montre bien selon quels critères les pratiques d'harmonisation sont évaluées, lorsqu'elles ont été identifiées et prises au sérieux : elle comporte deux facteurs explicatifs très prégnants, Interprétation de l'enjeu et Orientations de l'entreprise, et un facteur explicatif bien prégnant, Stratégie RH.

Tableau 18 : Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'évaluation des enjeux par l'entreprise (1)

Facteur explicatif	Occurrences (n=38) Pouvoir explicatif	Types d'interlocuteurs mentionnant ce facteur	Principaux thèmes
Interprétation et sens donné aux pratiques	19 en tout*		Moins de pratiques d'harmonisation en France car elles sont interprétées dans une optique sociale, ou d'égalité professionnelle hommes-femmes (question de femmes)
Enjeu de compétitivité économique ou avantage social	13	Perspective sociale chez les DRH et syndicats ; Argument économique chez les prescripteurs, les filiales anglo-saxonnes et quelques DRH	- Diversité et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en France, versus "business case" aux Etats-Unis et au Royaume-Uni (et dans quelques entreprises françaises, rares). - Rejet par les syndicalistes de l'argument de la rentabilité économique. - Les "prescripteurs" (prestataires de service et certaines confédérations syndicales nationales) manient davantage l'argument économique.
Question de femmes ou question globale	11	DRH comme problème de femmes, certains syndicats comme question globale	La conciliation comme sous-rubrique de l'égalité professionnelle hommes-femmes. Certaines confédérations syndicales perçoivent la contradiction inhérente aux logiques de conciliation et d'égalité professionnelle.
Orientations de l'entreprise, valeurs	17 en tout*		L'orientation d'une entreprise et la congruence qu'elle perçoit avec l'interprétation qu'elle fait des pratiques d'harmonisation conditionnent sa sélection des pratiques.
1. Tendance paternaliste, gestion informelle	6	DRH, syndicats, salariés	Peu de politiques formelles d'harmonisation, mais des œuvres sociales et des "petits arrangements"
2. Tendance compétitive, disponibilité totale	8	DRH, syndicats, salariés	Projets trépidants et sens de l'urgence : flexibilité totale du travail en échange d'une extrême réactivité des salariés. "Liberté-aliénation".
3. Degré de diffusion des pratiques / stéréotypes	7	Salariés, syndicats	Les pratiques sont plus aisées à mettre en œuvre lorsqu'elles ont des précédents dans l'entreprise.

* Nombre d'occurrences dans des entretiens différents. Peut être inférieur au total des occurrences dans les sous-thèmes car un même entretien n'est compté qu'une fois.

Figure 6 : Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'évaluation des enjeux par l'entreprise (2)

Facteur explicatif	Occurrences (n=38) Pouvoir explicatif	Types d'interlocuteurs mentionnant ce facteur	Principaux thèmes
Contribution des pratiques à la stratégie RH, lien avec d'autres enjeux et besoins de l'entreprise	14	DRH, prestataires, salariés	<ul style="list-style-type: none"> - L'adoption des pratiques d'harmonisation dépend de leur contribution anticipée à ses objectifs de gestion des ressources humaines. - Certains objectifs mentionnés convergent avec les recherches antérieures : attractivité, fidélisation, réduction de l'absentéisme et des congés parentaux, du stress et du burnout, lien avec l'activité de l'entreprise - D'autres émergent de l'analyse : faciliter un plan social, alimenter la veille sociale interne , faciliter les échanges internationaux, mieux gérer les carrières (maternités et expatriations).
Stratégie d'image (clients, parties prenantes)	10	DRH, prestataires, syndicats	<p>L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise dépend de leur contribution anticipée à son image de marque.</p> <p>Entreprise citoyenne, et... syndicat citoyen</p> <p>Un cas très marqué de rejet du marketing social, culture de "faiseurs".</p>
Mise en œuvre d'une pratique à l'occasion d'une fusion, d'un déménagement ou d'un autre évènement important	8	Tous	<ul style="list-style-type: none"> - L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise peut être favorisée par un évènement particulier dans l'histoire de l'entreprise, comme une fusion ou un déménagement. - La fonction des pratiques en cas de déménagement est plurielle : faire oublier un environnement problématique, compenser l'éloignement du centre ville, se conformer à la loi Evin anti-tabac, faire passer une réorganisation de sites.

II.3. Evaluation de la faisabilité par l'entreprise

Toujours dans une logique analytique qui dans la réalité peut être concomitante aux deux premières étapes, l'entreprise intéressée par la mise en œuvre de certaines pratiques d'harmonisation doit ensuite en évaluer la faisabilité : au regard (1) des moyens dont elle dispose, (2) de ses modes de pilotage, pour les pratiques qui touchent à l'organisation du travail, et (3) des postes de travail qui peuvent être compatibles ou non avec ces pratiques.

II.3.1. Moyens humains et financiers

Rappel de la proposition : L'adoption des pratiques d'harmonisation par une entreprise dépend en partie des moyens humains et financiers dont elle dispose, et en particulier de l'expertise disponible ou mobilisable par le service ressources humaines.

Ce facteur explicatif est rare (4 mentions). Trois des mentions relèvent les obstacles créés par la petite taille, notamment pour les crèches d'entreprise et l'organisation des congés parentaux. Ces obstacles sont le manque d'expérience sur la réception des pratiques (par exemple, une grande entreprise qui pense avoir trop d'ayant-droits pour pouvoir ouvrir une crèche), et le manque d'espace pour celles qui sont en centre ville. Une autre mention relève, au contraire, que les services de ressources humaines bien développés favorisent l'adoption des pratiques :

"Chez les entreprises où il y a vraiment des spécialistes très pointus, il faut fidéliser les salariés, c'est des projets qui sont peut-être mieux accueillis." (Prestataire de crèches d'entreprise)

On remarque que ces propos concernent presque exclusivement les crèches d'entreprise, ce qui souligne si besoin en était la forte visibilité de ces pratiques qui ne représentent pourtant qu'une petite partie des pratiques d'harmonisation, et la faible connaissance des autres pratiques et des moyens requis pour les mettre en œuvre et les gérer.

II.3.2. Modes de pilotage

Rappel des propositions :

- (1) Une entreprise aura plus de facilité à adopter des pratiques d'harmonisation, en particulier celles qui introduisent la flexibilité temporelle et spatiale du travail, si elle adhère effectivement aux principes du management par objectifs et de l'évaluation aux résultats.
- (2) La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises pourrait s'expliquer par un moindre développement du management par objectifs et une plus forte prégnance de la culture des longues heures et du présentisme, bien que ces éléments soient également caractéristiques des entreprises américaines et britanniques.

Ce facteur explicatif est modérément prégnant (8 mentions). Les entretiens permettent de valider la première proposition, de confirmer avec prudence la seconde, et de faire émerger un thème complémentaire ayant trait à l'horizon de temps qui prévaut dans la prise de décision (court terme, long terme).

En effet, l'évaluation aux résultats favorise l'autonomie de temps et de lieu de travail ; il s'agit ici de chercheurs, dont le travail se prête bien à ce mode d'évaluation :

"Il n'est pas évalué sur la présence physique du tout, du moment qu'il publie, sa crédibilité n'est pas entamée." (DRH, Institut de recherche scientifique)

"Le chercheur statutaire est relativement libre, c'est lui qui est censé imposer la pression sur son équipe pour qu'elle soit collective, son souci c'est plutôt que son affaire marche, comme un petit chef d'entreprise." (Directeur de laboratoire, Institut de recherche scientifique)

Mais les innovations en matière de flexibilité temporelle et spatiale du travail se heurtent au fait que le management par objectifs est rare dans les faits :

"Ah il y a aussi un truc pour le télétravail, il y a un truc qu'ils ont beaucoup de mal à supporter, c'est d'être considérés, puisqu'ils sont pas au travail, c'est qu'ils travaillent pas. Bon, demain je suis en TT, en télétravail, ah bon t'es pas là, ah tu prends le pastis sur ton arbre ? (...) Ce qui est important en France c'est de rester tard, et d'être là, une présence physique. Vous pouvez arriver à 7 heures on s'en fout, mais si partez à 4 heures... Pourtant, normalement, on a des objectifs, c'est fou, culturellement on en est restés à l'ancien système." (Syndicaliste CGT, équipementier en télécommunications)

"On a du mal, on se heurte à des freins énormes, parce que le salarié à distance, il n'est pas contrôlable, il fait ce qu'il veut, c'est un électron libre, il y a un phénomène de méfiance."
(Confédération syndicale)

A contrario, la directrice de la diversité de Hewlett-Packard, Véronique Bouhafs-Blanchard, indique clairement que c'est bien la diffusion du management par objectifs qui permet le télétravail chez HP, ainsi que l'habitude ancrée du travail à distance, dans une équipe internationale répartie sur plusieurs sites géographiques.

Même si la structure de mon échantillon ne permet pas de trop s'avancer sur le fait que le présentéisme est plus prononcé en France qu'aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, j'observe tout de même que le présentéisme est un obstacle souvent évoqué dans les entreprises françaises, et par les syndicats. Au contraire, au sein des filiales anglo-saxonnes on trouve des mesures volontaristes visant à le décourager :

"Et puis on est sur une particularité française, la notion de présentéisme, contrairement à nos collègues européens qui eux s'ils restent jusqu'à 19 heures, ils ont un problème de compétence ou d'organisation." (Confédération syndicale)

"A 20 heures tout le building s'éteint, alors il faut se lever, rallumer les lumières. On considère qu'à 20 heures on devrait pas être au bureau. (...) Les gens en général arrivent assez tard, vers 9h15-9h30 après avoir mis les enfants à l'école, quand quelqu'un met une réunion à 5h30 on se dit oh la la c'est tard, mais c'est plus un non-dit, une habitude, qu'un fait écrit noir sur blanc. Et notre DG part à 6 heures, 6h30, il dit bonsoir à tout le monde, il donne l'habitude de partir tôt, il a travaillé aux Etats-Unis, en Angleterre." (Manager, grande entreprise américaine de services financiers)

"On fait attention que les gens prennent bien leurs vacances, bon c'est pas toujours facile, là il y en a une dans mon équipe qui travaille beaucoup, elle est aux 4/5ème, on lui fait un reward devant tout le board européen pour la remercier, la féliciter. On a fait un reward pour montrer qu'on apprécie ses efforts supplémentaires et que c'est pas la normalité." (*ibid*).

Il semble aussi que le présentéisme soit un fléau particulièrement développé dans les sièges sociaux des entreprises, peut-être du fait de l'homogénéité des élites qu'on a déjà évoquée :

"Une chose qui est infiniment plus difficile c'est la lutte contre le présentéisme, il est de bon ton d'envoyer des mails à 7 heures 30 du matin et à 9 heures 30 du soir, ça c'est très parisien, moi je suis pas française ça m'a frappée en débarquant ici, de voir que les métro étaient vides à 5 heures et pleins à 7 heures du soir, et quand je demandais aux gens mais comment est-ce que vous élevez vos enfants ils disaient ben on les élève pas. Il y a ce tic parisien de passer

très longtemps au travail" (Responsable de la diversité, grande entreprise du secteur de l'énergie)

"Il y a une de nos branches qui a lancé un plan mixité, une des mesures c'était des règles d'hygiène pour les réunions, c'était de ne pas faire de réunion en dehors de la plage 9-18 heures, et de toutes les mesures qu'ils avaient prévues c'est la seule qui n'ait pas fonctionné, donc là on a vraiment un travail psychologique à faire, un travail de conviction." (*ibid*)

[Entretien dans un établissement qui se situe à deux kilomètres du siège social] "Le siège social fonctionne de manière très différente, ici on travaille autant, mais on a beaucoup moins de comportements atypiques, au siège on est avec les dirigeants du groupe et c'est un milieu où il est pas toujours bienvenu d'expliquer qu'on part à 6 heures parce que la crèche ferme." (DRH, grande entreprise de l'aéronautique)

Par ailleurs, l'horizon de temps qui gouverne le pilotage de l'entreprise est un élément qui émerge et qui mériterait d'être exploré dans des recherches ultérieures ; en l'occurrence, un horizon de temps à très court terme, qui prévaut dans beaucoup de sociétés cotées en bourse, ne favorise pas la mise en œuvre de pratiques rationnelles à long terme, comme celle visant à fidéliser les salariés :

"MAIS UN DEPART VOUS COUTE FACILEMENT UN AN DE SALAIRE... Oui, ça peut se calculer comme ça mais c'est pas... c'est pas des calculs qui sont pris en compte. C'est très marrant, voyez, on est sur un rythme, aux US le rythme c'est le quarter [le trimestre], et les résultats du quarter sont déterminants pour les décisions dans la foulée, ça veut pas dire qu'il y a pas de politique à long terme, il y a pas une barre et ça veut pas dire qu'on navigue à la godille, mais... c'est quand même les chiffres qui priment, et les chiffres ils sont tous les trimestres." (DRH, petite entreprise américaine du secteur informatique)

II.3.3. Facteur explicatif émergent : Postes, métiers, secteurs

Ce dernier facteur explicatif émerge du terrain. Il désigne le fait que l'adoption des pratiques d'harmonisation, notamment celles qui touchent à l'organisation spatio-temporelle du travail, est aussi fonction de leur compatibilité avec les postes de travail et les métiers de l'entreprise, voire son secteur d'activité.

Je l'ai conservé bien qu'il soit rare (4 mentions), car il reflète une réalité incontournable. Les entretiens en fournissent plusieurs exemples.

Ainsi, les horaires flexibles apparaissent compatibles avec les métiers de la recherche :

"Leur temps est beaucoup plus fragmenté qu'une fonction classique (...) Il peut lancer la manip le matin, selon le cycle de vie de la bactérie par exemple, revenir chez lui, et revenir pour la paillasse." (DRH, Institut de recherche scientifique)

Alors que les temps partiels seraient plus aisés à mettre en œuvre dans des postes d'exécution :

"C'est plus facile de faire du temps partiel sur un site de production ou une chaîne de montage, que ici vous en mettez pas deux sur le même fauteuil." (Syndicaliste FO, constructeur automobile)

Le secteur d'activité conditionne également la marge de manœuvre de l'entreprise : par exemple, la création d'une crèche d'entreprise sur site n'est pas possible car on y manipule des substances dangereuses, et le télétravail n'est pas envisagé dans le secteur de la défense, pour des raisons de confidentialité des données.

II.3.4. Synthèse : Pouvoir explicatif de l'évaluation de faisabilité

Ce bloc ne comprend que des facteurs explicatifs rares ou modérément prégnants, ce qui en soi est révélateur du stade où en sont les entreprises françaises vis-à-vis des pratiques d'harmonisation : l'identification de l'enjeu étant encore faible, elles en sont pour la plupart, au mieux, à l'évaluation de l'enjeu et n'ont pas encore suffisamment d'expérience et d'expertise pour cerner concrètement les questions de faisabilité.

Tableau 19 : Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'évaluation de faisabilité par l'entreprise

Facteur explicatif	Occurrences (n=38) Pouvoir explicatif	Types d'interlocuteurs mentionnant ce facteur	Principaux thèmes
Moyens humains et financiers (cellule RH, expertise, temps)	4	Prestataires et DRH	<ul style="list-style-type: none"> - Les propos concernant la faisabilité ne concernent quasiment que les crèches, ce qui montre bien l'aspect superficiel de la connaissance et de la mise en oeuvre des pratiques en France. - Plus forte adoption des pratiques d'harmonisation lorsque l'entreprise dispose de moyennes humaines et financières. - Obstacles liés à la petite taille, notamment pour les crèches d'entreprise et l'organisation des congés parentaux : manque d'expérience sur la réception des pratiques, manque d'espace.
Compatibilité des pratiques avec les modes de pilotage de l'entreprise	8	DRH, syndicats locaux, salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Plus forte adoption des pratiques de flexibilité temporelle et spatiale, lorsque l'évaluation se fait aux résultats (cas de chercheurs). - L'évaluation aux résultats est rare dans les faits. - Le présentéisme est un obstacle souvent évoqué dans les entreprises françaises, surtout dans les sièges sociaux. - L'horizon de gestion à court terme ne favorise pas l'objectif de fidélisation des salariés.
Faisabilité des pratiques au regard des postes de travail et des métiers de l'entreprise, ainsi que des secteurs d'activité	4	DRH, syndicat	<ul style="list-style-type: none"> - Catégorie émergente terrain : l'adoption des pratiques dépend de leur compatibilité avec les postes de travail et métiers, et avec les secteurs d'activité. - Temps partiels peu réalistes dans les postes de direction. - Crèches impossibles sur les sites dangereux (chimie, biologie). - Télétravail interdit pour des raisons de confidentialité dans le secteur de la défense.

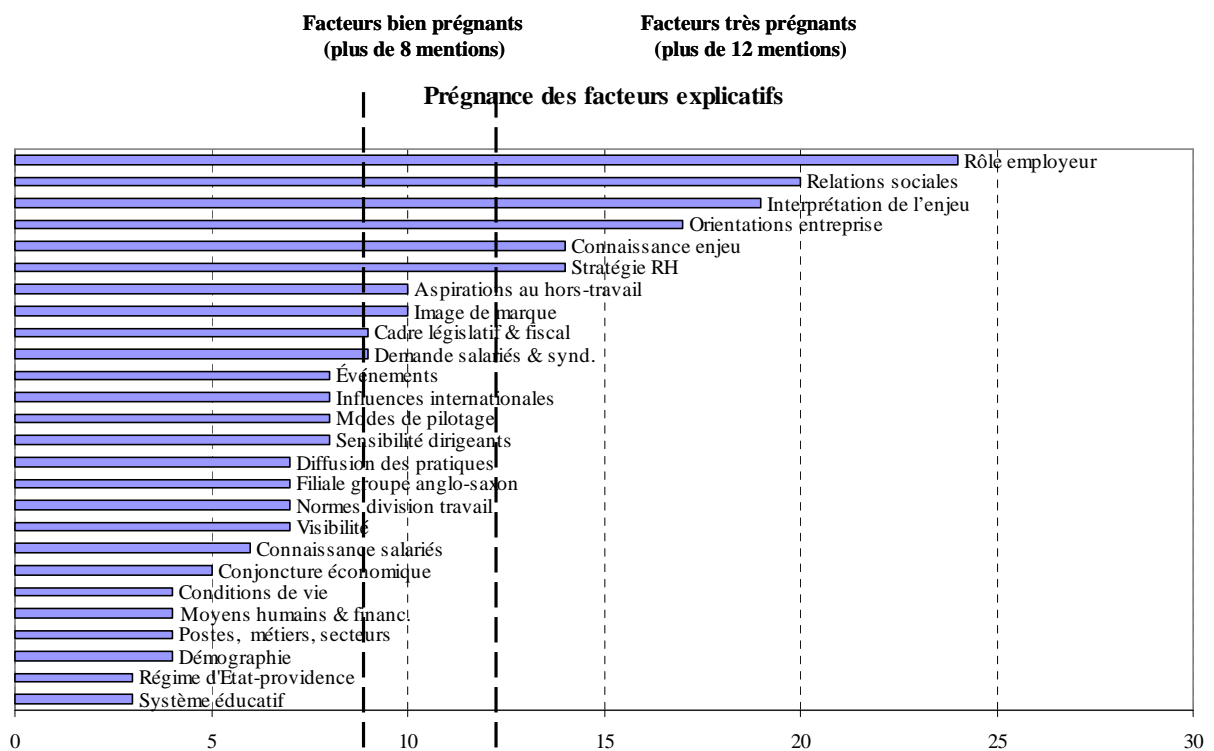
III. SYNTHESSES ET APPORTS DE LA RECHERCHE

Au-delà de l'analyse individuelle des facteurs explicatifs, des analyses globales permettent d'approfondir l'exploration. On parvient ainsi à dégager les principaux déterminants et facteurs explicatifs du différentiel d'adoption des pratiques, et à différencier les attitudes vis-à-vis du hors-travail par types d'interlocuteur, et par types d'entreprise.

III.1. Classement des facteurs explicatifs par prégnance dans les entretiens

Je rappelle ici le classement des facteurs selon leur prégnance dans les entretiens.

Graph 7 : Classement des facteurs explicatifs par prégnance dans les entretiens



Dix facteurs explicatifs se distinguent donc comme très prégnants et bien prégnants (six et quatre facteurs respectivement). Examinons-les plus avant.

III.2. Cinq principaux facteurs explicatifs du différentiel d'adoption des pratiques entre les pays

III.2.1. Explication de la moindre adoption des pratiques d'harmonisation en France

La moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises s'explique par la combinaison de sept des dix facteurs très prégnants et bien prégnants.

Si j'indique d'emblée, dans le titre de cette section, que l'on peut en fait dégager cinq principaux facteurs, c'est parce que les interactions entre facteurs en neutralisent deux d'entre eux.

Trois facteurs liés à l'environnement socio-institutionnel et économique national

Trois facteurs se situent au niveau macro :

- Une moindre légitimité de l'entreprise française par rapport à l'Etat français qui est le premier dispensateur de soutien hors-travail, d'une part, et, d'autre part, par rapport aux entreprises britanniques et surtout américaines, dont les salariés acceptent bien ce soutien, voire l'attendent (facteur explicatif Rôle de l'employeur par rapport à l'Etat et aux familles, 24 mentions) ;
- Une faible tradition de négociation collective, en France, des freins structurels au dialogue social, qui inhibent les initiatives des employeurs et celles des syndicats, et un positionnement indifférent, voire hostile des syndicats français vis-à-vis de l'enjeu de l'harmonisation travail hors-travail (facteur explicatif Relations sociales, 20 mentions);
- Un cadre législatif très lourd qui, certes, encourage l'adoption des pratiques désignées par la loi, au moyen de l'obligation légale, de l'incitation fiscale et de l'émulation au sein des grandes entreprises (effet incitatif-coercitif), mais qui par ailleurs décourage ce qui nous intéresse ici, c'est-à-dire les pratiques prises à l'initiative des entreprises (effet contraignant-dissuasif) (facteur explicatif Cadre législatif, 9 mentions).

Deux facteurs liés à l'interprétation de son environnement par l'entreprise

Deux autres facteurs se situent au niveau méso :

- Une moins bonne connaissance par les responsables de ressources humaines de l'enjeu et des pratiques d'harmonisation, du fait d'une veille sociale moins systématique, et d'un contexte socio-institutionnel dans lequel l'enjeu est encore peu visible (facteur explicatif Connaissance de l'enjeu, 14 mentions) ;
- Et une interprétation des pratiques comme relevant d'une optique sociale (avantages sociaux pour les salariés et responsabilité sociale de l'entreprise), ou d'une optique d'égalité professionnelle hommes - femmes (une question concernant les femmes), plutôt que d'une logique économique de compétitivité (*business case*) (facteur explicatif Interprétation de l'enjeu, 19 mentions).

Deux facteurs qui se neutralisent du fait des interactions entre macro et méso

Les deux autres facteurs ayant un pouvoir explicatif au plan international, sont liés à la moindre légitimité de l'entreprise par rapport à l'Etat comme dispensateur de soutien au hors-travail.

Ainsi les aspirations au hors-travail, qui sont pourtant supérieures en France (10 mentions), se traduisent par une faible demande des salariés et des syndicats au sein des entreprises (9 mentions), car cette demande s'adresse en premier lieu à l'Etat-providence. On voit sur cet exemple que c'est bien la combinaison de l'ensemble des facteurs explicatifs qui permet d'élaborer une compréhension cohérente de l'adoption des pratiques.

III.2.2. Comparaison entre la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis

Je propose dans le tableau qui suit une synthèse des cinq principaux facteurs expliquant le différentiel d'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail entre la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis.

J'intègre l'apparente contradiction entre les fortes aspirations au hors-travail en France, et la faible demande des salariés et des syndicats au sein du facteur Rôle respectifs de l'Etat et de l'employeur vis-à-vis du hors-travail.

Tableau 20 : Cinq principaux facteurs explicatifs du différentiel d'adoption des pratiques entre la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis

Facteurs explicatifs du différentiel d'adoption des pratiques	France	Etats-Unis et Royaume-Uni
Rôles respectifs de l'employeur et de l'Etat vis-à-vis du hors travail	<p>Les aspirations au hors-travail des salariés français sont fortes. Mais ils se tournent vers l'Etat-providence plutôt que vers l'employeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'Etat est le premier dispensateur de soutien au hors-travail ; préférence des citoyens pour les services publics et la protection par la législation (modèle républicain). - Climat de méfiance vis-à-vis de l'employeur ; préférence des salariés pour la séparation des sphères (suspicion d'intrusion dans la vie privée, "logique de l'honneur") ; Prudence des employeurs vis-à-vis de l'accusation de paternalisme 	<p>Légitimité de l'employeur comme dispensateur de soutien au hors-travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non-interventionnisme de l'Etat ; conception de la famille comme un domaine privé et une responsabilité individuelle ; moindre compétence reconnue à l'Etat - Climat social moins empreint de lutte des classes et plus pragmatique vis-à-vis de l'assistance matérielle proposée par l'employeur ; l'entreprise communauté morale (chartes éthiques, <i>whistle blowing</i>, etc.)
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Faible tradition de négociation collective : méfiance des syndicats, stratégies de contournement des DRH. - Freins structurels aux initiatives : dualité syndicats/CE, rivalités entre syndicats et centralisation, enjeux de territoire CE/DRH - Indifférence ou position défensive des syndicats sur la question de l'harmonisation travail hors-travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence totale de syndicats dans un grand nombre d'entreprises américaines ; faiblesse des syndicats au Royaume-Uni (récession, juridicisation des relations) - Initiatives facilitées par la décentralisation et la régulation au sein de l'entreprise - Prise de conscience récente des syndicats de l'enjeu de l'harmonisation, coexistence d'un intérêt et d'une position défensive
Cadre législatif	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre législatif complexe et contraignant, qui absorbe une partie des effectifs RH et n'incite pas aux initiatives (gestion des 35 heures et des congés, information du CE, Inspection du travail, etc.) - Rôle des incitations fiscales et de l'émulation entre grandes entreprises (accords égalité professionnelle, aides à la petite enfance, services de proximité) 	<p>Cadre législatif plus souple et décentralisé (non-interventionnisme de l'Etat)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pratiques de RH dites "collaboratives", alignement de la stratégie RH avec la stratégie globale de l'entreprise, rôle de facilitateurs de RH
Connaissance de l'enjeu	<p>Faible connaissance par les RH (et par le CE) de l'enjeu et des pratiques d'harmonisation - or ce sont eux les "points d'entrée" dans l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veille sociale moins systématique, faibles liens avec la recherche - Faible visibilité de l'enjeu en France (sauf pour quelques pratiques marginales comme les crèches) 	<p>Meilleure connaissance des pratiques, parfois même existence d'un poste dédié aux questions "<i>Work-Life</i>". Lié à la forte médiatisation de la question aux Etats-Unis depuis plus de trente ans (campagnes nationales, lobbys, conférences d'experts, recherche), et au Royaume-Uni plus récemment (campagne nationale du gouvernement Blair en 2000).</p>
Interprétation de l'enjeu	<p>Interprétation dominante des pratiques comme relevant</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'une optique sociale : avantages sociaux pour les salariés et responsabilité sociale de l'entreprise - ou d'une optique d'égalité professionnelle hommes - femmes (une question concernant les femmes) 	<p>Logique dominante économique (attractivité et fidélisation dans le cadre de la guerre des talents, implication et performance, diminution des coûts de santé et de l'absentéisme) ; développement d'argumentaires chiffrés (<i>business case</i>)</p>

III.3. Trois autres facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques, indépendamment de la comparaison entre pays

L'analyse met également en lumière trois autres facteurs explicatifs très ou bien prégnants, qui n'expliquent pas le différentiel d'adoption au plan international, mais sont des déterminants essentiels de l'adoption des pratiques.

Il s'agit :

- Des orientations et des valeurs de l'entreprise (17 mentions), qui sont plus ou moins compatibles avec les pratiques d'harmonisation et qui canalisent la sélection des pratiques par l'entreprise ;
- Des contributions anticipées de ces pratiques à la stratégie de ressources humaines (14 mentions) ;
- Et des contributions anticipées de ces pratiques à l'image de marque (10 mentions).

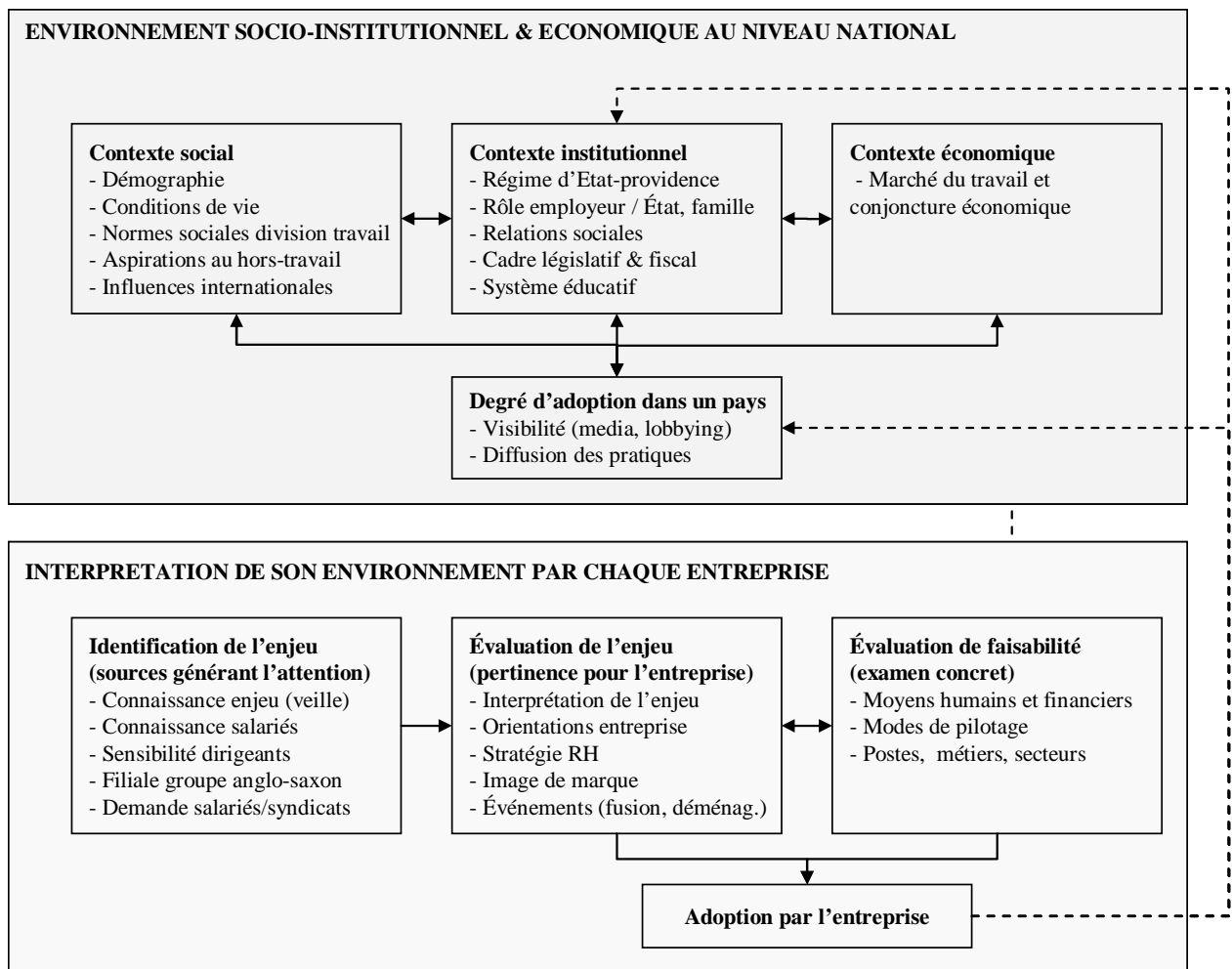
A l'opposé, la rareté de certains facteurs explicatifs est très révélatrice de ce que l'argumentaire qui sous-tend l'adoption des pratiques d'harmonisation n'est présent et maîtrisé, en France, que par les "prescripteurs", c'est-à-dire les prestataires de service et certaines confédérations syndicales : ainsi les évolutions sociodémographiques sont peu évoquées (4 mentions). Les relais d'expertise que peuvent représenter les travaux universitaires et les services professionnalisés sont très peu connus (1 et 2 mentions respectivement) ; aussi bien faut-il relever qu'ils sont moins développés qu'au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis.

Enfin, la faible prégnance des facteurs explicatifs relevant de la troisième étape d'interprétation de son environnement par l'entreprise, à savoir l'évaluation de faisabilité (4 à 8 mentions), indique clairement que les entreprises françaises sont encore au stade de l'identification de l'enjeu, ou à celui de son interprétation.

III.4. Modèle final pour l'explication de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail

Le modèle final que je propose, au vu de l'exploration des facteurs explicatifs, est le suivant :

Figure 7 : Modèle multi-niveaux des facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail



III.5. Typologie des interlocuteurs selon leur attitude vis-à-vis des pratiques d'harmonisation

Le croisement des angles de vue "facteurs explicatifs" et "interlocuteurs" permet de mettre en lumière des régularités dans les propos, qui s'avèrent bien différenciés selon le type d'interlocuteur. Je rends compte ci-dessous des facteurs explicatifs les plus prégnants pour chacun des types d'interlocuteurs (RH, syndicats, salariés, ...) que j'ai rencontrés. Le décompte du nombre de mentions par facteur explicatif et par type d'interlocuteur est disponible en annexe.

III.5.1. Responsables des ressources humaines

Les responsables des ressources humaines tiennent des propos principalement orientés vers les contextes nationaux institutionnels et économiques. Les relations sociales et le rôle de l'employeur sont particulièrement prégnants. Au niveau de l'entreprise, leur discours relève surtout des deux premières phases : l'identification de l'enjeu (en particulier l'interprétation de l'enjeu, les orientations de l'entreprise et la stratégie RH), et l'évaluation de l'enjeu (mis à part l'image de marque, qu'aucun n'évoque, et les événements particuliers de l'entreprise, mentionné par un seul RH).

Les responsables de la diversité et/ou du développement durable présentent le même profil, mais ils se placent nettement plus dans une logique de justification de leurs actions, sans doute liée à la plus grande place de la communication dans leur fonction. Ainsi ils évoquent davantage que leurs collègues responsables de ressources humaines les facteurs extérieurs à l'entreprise, tels que les aspirations au hors-travail, les influences internationales, la visibilité des pratiques, et l'image de marque.

La demande des salariés et les événements particuliers sont également plus présents dans leurs propos. En revanche ils ne mentionnent que très peu de facteurs propres à l'évaluation de faisabilité.

III.5.2. Syndicalistes en entreprise

Les syndicalistes en entreprise sont, sans grande surprise, tournés vers l'intérieur de l'entreprise et l'analyse du dialogue social en son sein.

Alors qu'ils évoquent tous, sans exception, le rôle de l'employeur et les relations sociales, ils ne mentionnent que très peu de facteurs ayant trait aux attentes de la société civile, au plan national - à l'exception notable de la question de la division sexuée du travail. Ils sont sensibles à la conjoncture économique et, de façon intéressante, au mode de pilotage de l'entreprise, dont ils soulignent avec finesse les contradictions.

III.5.3. Comités d'entreprise

Les comités d'entreprise sont aux aussi tournés vers l'intérieur de l'entreprise, bien que de façon moins marquée : tous évoquent l'importance des orientations de l'entreprise, et ils insistent sur la connaissance de l'enjeu, le rôle des dirigeants et la question des moyens financiers (puisque chaque nouvelle pratique est susceptible d'être financée par la direction ou le CE).

De façon frappante, leurs propos se concentrent sur ces facteurs explicatifs, à la quasi-exclusion de toutes les autres.

III.5.4. Salariés

Les salariés présentent une palette de discours plus large que les autres interlocuteurs, sans doute parce que cette appellation recouvre des salariés à tous les échelons de l'entreprise, dans des fonctions moins homogènes.

Leurs propos se rapprochent à la fois de ceux des responsables de ressources humaines, par exemple sur le rôle de l'employeur (avec des nuances car les salariés insistent sur leur préférence pour la séparation entre les sphères, et les employeurs sur leur prudence vis-à-vis du spectre du paternalisme), et de ceux des syndicats, par exemple sur la division sexuée du travail et sur les modes de pilotage de l'entreprise.

Ce sont les seuls en revanche à évoquer des facteurs ayant trait aux conditions de vie, comme la mobilité géographique ou le niveau de vie.

III.5.5. Confédérations syndicales

Les confédérations syndicales, enfin, semblent plus orientées vers le contexte social (division sexuée du travail, aspirations au hors-travail) et le contexte institutionnel (rôle de l'employeur et relations sociales).

Elles sont aussi plus sensibles aux orientations et valeurs de l'entreprise, probablement parce que leur positionnement national leur permet d'avoir une vue d'ensemble. Ces résultats qui paraissent logiques mériteront toutefois d'être confirmés car je n'ai pu rencontrer que deux confédérations.

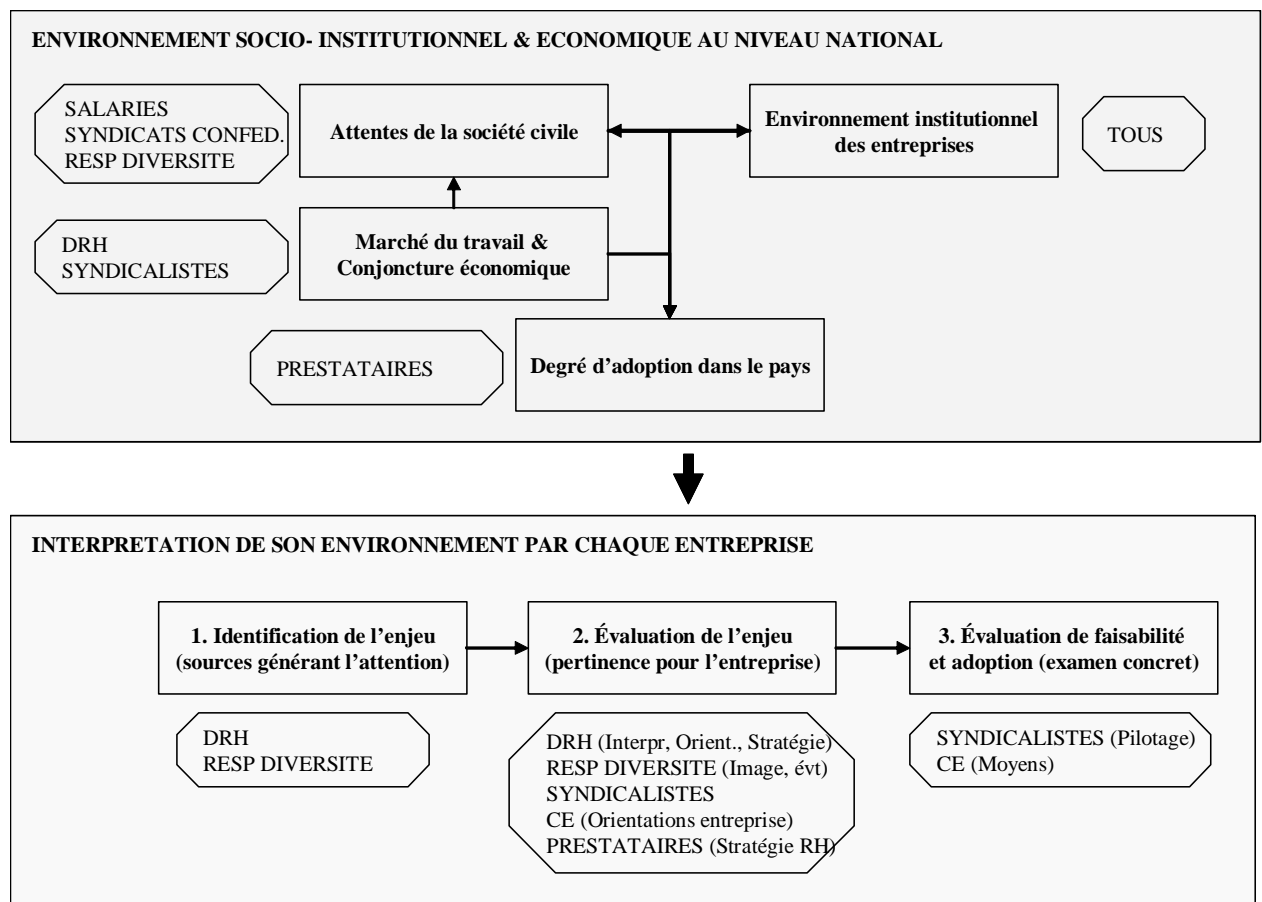
III.5.6. Prestataires de service

Les prestataires de service présentent eux aussi un profil différencié, lié à leur positionnement métier et à leur perspective nationale : ce sont majoritairement eux qui soulignent les obstacles ayant trait à la faible adoption des pratiques au niveau national. Tous sans exception évoquent les relations sociales, et presque tous le rôle de l'employeur.

Sans surprise, ils maîtrisent les éléments de l'argumentaire de vente : tous mentionnent la contribution anticipée des pratiques à la stratégie RH, et beaucoup l'image de marque et les événements particuliers dans la vie de l'entreprise. Ils sont en revanche moins sensibles à la question de la faisabilité de la mise en œuvre au regard des caractéristiques propres à chaque entreprise.

Le schéma ci-dessous tente une synthèse de cette analyse croisée :

Figure 8 : Interlocuteurs types, par facteur explicatif de l'adoption des pratiques



III.6. Typologie des entreprises françaises selon leurs attitudes vis-à-vis des pratiques d'harmonisation

La seconde analyse matricielle que j'ai réalisée croise les caractéristiques des entreprises dans l'échantillon, les pratiques d'harmonisation qu'elles ont adoptées, et leurs propos. Je dégage ainsi des régularités et, partant, quatre profils d'entreprises qui se distinguent vis-à-vis de la question de l'harmonisation.

Ayant bien conscience que la taille de l'échantillon (16 entreprises) rend l'exercice périlleux, j'ai ensuite confronté cet essai de typologie avec l'analyse d'autres données terrain, recueillies aux présentations du *Conference Board* et à des petits-déjeuners de prestataires de service. J'ai également testé la robustesse de ma typologie sur un échantillon de 9 entreprises rencontrées, sur la même question, par une équipe d'étudiants du MBA Ressources Humaines de Paris IX-Dauphine, dont j'ai encadré le mémoire (Lamorthé & al., 2006).

Sur la base des entretiens que j'ai personnellement réalisés, et à titre exploratoire, je propose une typologie qui distingue quatre profils organisationnels :

- Les "anglo-saxonnes" : entreprises anglo-saxonnes centrées sur la compétitivité ;
- Les "paternalistes" : entreprises familiales ou proches du secteur public ;
- Les "bons élèves" : entreprises leaders dans leur secteur, sensibles à l'image ;
- Les "pragmatiques" : entreprises soumises à une forte pression concurrentielle.

Pour chacun de ces profils, on observe une logique interne entre les caractéristiques des entreprises, les pratiques adoptées, et les propos tenus. J'insiste sur le fait que ce sont là des idéaux-types au sens de Weber : j'ai notamment dans l'échantillon un constructeur automobile qui est un cas hybride d'entreprise "paternaliste" et "pragmatique", et un institut de recherche scientifique qui est un hybride de "paternaliste" et d'"anglo-saxonne" (institut français, mais dans un secteur très mondialisé).

Si le lecteur s'en souvient, j'ai déjà esquissé certaines caractéristiques des deux premiers profils dans l'analyse du facteur Orientations de l'entreprise. Le décompte du nombre de mentions par facteur explicatif et par type d'entreprises est disponible en annexe.

III.6.1. Les "anglo-saxonnes"

Les "anglo-saxonnes" sont dans mon échantillon des entreprises du secteur des services, en particulier des services informatiques. Elles sont centrées sur l'impératif économique de la compétitivité, imposent un rythme de travail intense et exigent une disponibilité totale de leurs salariés.

En contrepartie de cela, leur promesse aux salariés se compose d'une rémunération attractive, d'une forte autonomie dans l'organisation du travail, d'une progression de carrière rapide, et d'une expérience "hors du commun" (logiques de projet, fortes responsabilités au regard de l'âge, ambiance informelle qui relève parfois de la grande famille voire de la "tribu", amitiés sur le lieu de travail). Dans une logique de responsabilisation des salariés, elles répondent à la question de l'harmonisation par une obligation de moyens (fournir de la souplesse), assortie d'une obligation de résultats pour le salarié (être réactif et performant).

Quelles pratiques d'harmonisation adoptent-elles ? Dotées d'une très bonne connaissance des pratiques, due à leur position de filiales de groupe anglo-saxon, elles sont en mesure d'opérer une sélection en connaissance de cause. Fort logiquement, ces "anglo-saxonnes" sont en pointe sur la flexibilité des horaires, sur le télétravail et sur les services de proximité qui permettent aux salariés de dégager davantage de temps pour travailler, mais ne privilégient absolument pas les congés parentaux et les temps partiels (sauf à la rigueur des 4/5^{ème}), ni toute autre pratique qui réduirait la disponibilité des salariés.

Elles sont conscientes des niveaux de stress et de burnout que l'intensité du rythme génère, elles les mesurent d'ailleurs de façon très fine (enquêtes internes, entretiens de sortie), mais les considèrent comme faisant partie intégrante de leur modèle, qu'elle ne remettent pas en cause tant qu'il est efficace. Comme le disent Poelmans et Sahibzada (2004), les entreprises qui fonctionnent en mode projets avec une forte mobilité peuvent ne pas être très gênées par les effets néfastes du surinvestissement professionnel : "Ces entreprises, surtout dans le secteur des services aux professionnels, considèrent que le stress, les conflits internes, la rotation du personnel et l'épuisement professionnel sont des effets de bord inévitables d'un modèle global qui reste par ailleurs très efficace" (p.414). C'est ce qu'exprime très clairement ce DRH :

"C'est une entreprise qui reste très successful, donc elle va pas... ce succès est lié à certains modes de fonctionnement, je pense pas qu'elle a atteint le niveau où elle va se remettre vraiment en cause." (DRH, grande entreprise américaine du secteur informatique)

On trouve souvent en leur sein des réseaux de salariés de type clubs, associations, et une forte présence du hors-travail sur le lieu de travail. La citation qui suit illustre parfaitement l'effacement des frontières entre les sphères :

"Si un enfant est malade, la dernière fois il y avait cinq enfants dans notre grande salle de réunion, à l'étage de la DG, qui regardaient des dessins animés, qui jouaient au foot dans les couloirs. Mon boss quand son fils est malade elle l'emmène, j'entre dans son bureau il y a son fils qui fait des dessins sur un coin de table (...) A notre étage on a une petite salle pour avoir un coin tranquille, pour lire, bouquiner, prendre des cafés, on met le planning des vacances de tout le monde, on met un grand tableau pour afficher les nouvelles, les bébés, les enfants, les cartes postales quand les gens sont en vacances. LA VIE PERSONNELLE EST BIENVENUE SUR LE LIEU DE TRAVAIL ? Moi quand je me suis mariée j'ai reçu deux énormes oliviers de la part de [l'entreprise] et de toute l'équipe, et oui aussi on va faire des pots, dès que quelqu'un arrive, les départs, on fait des cadeaux, on vient présenter le bébé dans la salle de réunion, même à la cantine il y a des enfants qui veulent voir où leurs parents travaillent. Et surtout qu'on a beaucoup de soirées, par exemple la soirée de Noël début janvier, c'est toujours une grande boîte de nuit et il y a toujours un spectacle, et chaque département fait une chorégraphie. (...) L'année dernière on est tous partis à Puket, on est tous en maillot de bain, sur la plage, on va se faire faire des massages, ça peut être avec le n°2, le n°5 [de l'entreprise]". (Manager, grande entreprise américaine de services financiers)

Cet effacement des frontières sert les intérêts de l'entreprise, et on peut se demander, dans certains cas extrêmes, dans quelle mesure le hors-travail n'est pas sciemment mobilisé à des fins productives ; ici la démonstration de puissance faite au mari pour mieux l'écarter et lui faire accepter la disponibilité de sa femme pour l'entreprise :

"Une fois par an, on a les rewards. Moi l'année dernière j'avais gagné, j'étais partie quatre jours à Cannes avec mon mari, on est partis en première classe Air France, on était au Majestic à Cannes, là on a retrouvé tout le monde, le n°2 [de l'entreprise] avec sa femme, et tous les gens qui avaient gagné étaient avec leur mari, ou femme. Le premier soir il y avait un grand dîner de gala, il [le dirigeant de l'entreprise] s'adressait aux conjoints, il disait c'est pas facile de comprendre la culture [de l'entreprise], on fait tout ça pour vous montrer comme quoi c'est important pour [l'entreprise]. Mon mari trouvait... il était du style à dire, le soir, quand est-ce que tu reviens, il y a que [l'entreprise] et tout ça etc., et après ces quatre jours il m'a dit quand même [l'entreprise] ils sont bien. Bon ils en mettent plein la vue pendant quatre jours, mais c'est pour remercier, pour dire ça compte pour nous que vous soyez solidaire de votre conjoint." (Manager, grande entreprise américaine de services financiers)

Leurs propos eux aussi sont en cohérence avec leur positionnement *business* : leur interprétation de l'enjeu est clairement économique, et elles évoquent, plus que les autres entreprises, la contribution anticipée des pratiques d'harmonisation à la stratégie RH (les effets des pratiques sur la performance leur importe plus que l'image de marque). Sont aussi plus présents les facteurs explicatifs de la

division sexuée du travail (car ces rythmes intenses posent évidemment la question des carrières féminines), et de la collecte extensive et très professionnelle d'information aussi bien à l'extérieur de l'entreprise qu'en interne. Les syndicats sont absents, ou réputés faire de l'"opposition stérile". Enfin, on retrouve fort logiquement les facteurs explicatifs Influences internationales et Position de filiale.

III.6.2. Les "paternalistes"

Très éloignées de ce mode de fonctionnement, les entreprises à tendance paternaliste : familiales ou encore proches du secteur public, elles sont souvent positionnées sur des marchés qui ne sont pas très concurrentiels (le constructeur automobile mis à part).

Les interlocuteurs que j'ai interrogés ne font pas mystère du paternalisme de leur employeur, qu'ils évoquent avec gêne, mais dont ils admettent qu'il procurait, et procure encore, un certain confort.

"On avait vraiment des traditions je trouve... certains se gaussaient en disant c'est presque du paternalisme, n'empêche que c'était très confortable." (DRH, grande entreprise de l'aéronautique)

Un dialogue avec deux syndicalistes FO chez un constructeur automobile :

"- Il suffit de lire l'histoire, [l'entreprise], dans la région, ça a été les premiers qui ont fait les cliniques privées, les hôpitaux, il [un dirigeant historique] est parti aux Etats-Unis, il s'est aperçu que les ouvriers Ford, ou je sais pas où, ils avaient des magasins, on avait des propres magasins, parce que les gens payaient trop cher,

- Il faut dire aussi que vous interrogez des gens qui à eux deux ont fait presque 100 ans chez [entreprise], ... Lui ça va faire 40 ans, moi 30 ans !

- Il y a certains syndicats qu'ont gueulé en disant c'est du paternalisme, donc il y a plus de magasins, il y a plus d'hôpitaux, aujourd'hui les gens gueulent ils voudraient que ça revienne ! QU'EST-CE QUE VOUS EN PENSEZ, VOUS ? Eux c'était pas du paternalisme. C'était pas fait dans l'esprit comme certains le faisaient, c'est-à-dire je te donne ta paie et puis tu me la redonnes demain, c'était pas forcément dans cet esprit-là."

Petites ou grandes, ces entreprises se souviennent d'un passé encore très vivace dans lequel elles offraient des carrières à vie et recrutaient de pères en fils, et font le constat d'une évolution inévitable, mais crainte et regrettée, vers un mode de fonctionnement plus gestionnaire et plus compétitif.

"Moi j'ai mon père qu'a travaillé chez [entreprise], j'ai travaillé chez [entreprise], j'ai mes deux gosses qui travaillent chez [entreprise] ! Et j'espère que j'aurai mon petit-fils ou ma petite-fille un jour qui travaillera chez [entreprise]. C'EST VRAI, CA VOUS FERAIT PLAISIR ? Si vous

voulez, moi ma génération on scie pas la branche sur laquelle on est assis quoi, moi j'aurai fait qu'un employeur, c'est [entreprise] moi, je suis pas le genre de dire, j'ai de la reconnaissance sur ce qui m'a nourri hein, je le dis comme ça mais... je suis syndicaliste, je bataille pour ce qui va pas, mais j'ai de la reconnaissance pour l'entreprise." (*ibid*).

Une entreprise récemment rachetée par un groupe étranger : "On a été une entreprise très familiale, c'était confortable. Maintenant les gens ont du mal à se situer, ils mettent du temps à signer leurs avenants, alors qu'avant ils avaient confiance." (DRH, petite entreprise du secteur de l'énergie)

A première vue, elles n'offrent que très peu de pratiques d'harmonisation, et ne pourraient prétendre aux classements du type *Great place to work*. Ces pratiques existent pourtant bel et bien, soit parce qu'elles sont garanties par les conventions collectives (en particulier celle de la métallurgie) et des syndicats historiquement bien ancrés, soit sur le mode informel, typique de la relation paternaliste directe patron – salarié, quand la hiérarchie "aide" au cas par cas.

"[Lorsque j'ai perdu mon mari] le DG m'avait écrit, le directeur financier m'avait écrit, tout le monde m'avait écrit. C'est très comme ça. Moi je pense, enfin c'est ma notion, je crois que le paternalisme ça peut rassurer certaines personnes mais ça endort les gens. On a un problème parce que les gens ne sont plus capables de se prendre en charge, les gens sont un peu mélangés, il y a plus de notion de vie personnelle, ils attendent qu'on les prenne en charge, qu'on les écoute. Plutôt que de faire, quand quelqu'un décède, de dire c'est pas grave si elle est pas là etc., ce serait mieux de l'écrire dans l'accord, c'est pas un cadeau que fait la direction, c'est quelque chose de concret qui n'est pas individualisé. Le problème du paternalisme c'est que c'est individualisé, c'est pas écrit, et vous devez remercier, vous êtes redevable quelque part. Et d'une personne à l'autre ça peut être différent, et vous devez faire une demande, alors que quand vous avez un droit, vous envoyez un papier et puis voilà." (Secrétaire du CE, Institut de recherche scientifique)

Les pratiques évoquées sont nettement ciblées sur les mères de famille et leurs enfants : des congés plus longs ou mieux rémunérés que ne le prévoit la loi pour la maternité, les congés parentaux, les maladies des enfants (dans un cas, même, deux jours "mère de famille"), des temps partiels accordés quasi-automatiquement (dans un cas, des "temps partiels vie de famille"), des emplois vacances, et des stages pour les enfants en classe de troisième au collège, des primes de mutation très généreuses. De même du côté du CE, des fêtes de Noël et toute la gamme des animations destinées à l'enfance (colonies, centres aérés, etc.).

"Avant il y avait la fête de la femme, c'était avant la fête des mères : on l'a transformé en Noël au personnel, parce qu'avant c'était assez sectaire, c'était réservé qu'aux femmes (...) et le CE

dans sa grande dignité leur offrait un cadeau qui remettait bien la femme dans sa cuisine, c'était la friteuse, le fer à repasser. C'EST PAS VRAI ? Si si, la liste de cadeaux c'était ça. Il y avait pas de parfums, de choses comme ça. C'était le truc, confiturier aussi on avait. Il y en a une qui m'a dit, j'ai monté ma batterie de cuisine grâce au CE !" (Secrétaire du CE, grande entreprise de l'aéronautique)

On observe aussi des actions concentrées sur la prévention santé : dépistage des cancers et autres maladies graves, lutte contre l'alcoolisme relayée par des anciens buveurs, programmes anti-tabac, formations sur l'hygiène de vie.

Les pratiques restent individualisées, dans la logique de l'évitement du collectif cher au paternalisme : des temps partiels mais pas de partages de poste, et pas de réseaux de salariés. De façon cohérente, ces entreprises sont beaucoup plus réservées sur les pratiques qui donnent de l'autonomie aux salariés telles la flexibilité des horaires et le télétravail.

Dans leurs propos, plusieurs particularités se signalent : les références à la division sexuée du travail (en lien avec la conception traditionnelle illustrée par la citation ci-dessus), aux aspirations hors-travail, et l'attention portée aux demandes des salariés. L'influence des dirigeants dans l'adoption des pratiques d'harmonisation, et les orientations de l'entreprise sont également très évoquées. Enfin, l'interprétation des pratiques est nettement sociale : avantage social, responsabilité sociale de l'entreprise, entreprise citoyenne.

III.6.3. Les "bons élèves"

Le troisième profil organisationnel est celui des "bons élèves" : de grandes entreprises leaders dans leur secteur, qui réalisent de bonnes marges et ne sont pas soumises à une aussi forte pression concurrentielle que les "anglo-saxonnes" ou les "pragmatiques". Ces entreprises sont avant tout sensibles à l'image, elles sont attirées par les sujets visibles et les perspectives de labels.

Elles en sont au stade de la formulation de politiques, opérée en central (l'impulsion vient de la direction, les syndicats sont absents ou suiveurs, aucun apport de collectifs de salariés n'est mentionné), et prudemment communiquée. Une distinction s'opère, au sein de ce profil, entre les entreprises très présentes au plan mondial, qui ont une approche plus experte de la question, et les autres.

Au plan des pratiques, elles ont signé un accord Egalité professionnelle, ont mis en place des services de proximité ou s'y intéressent fortement, et sont peu enclines à entamer une vraie réflexion sur l'organisation du travail.

Leurs propos reflètent leur orientation vers l'extérieur de l'entreprise : très sensibles aux aspirations hors-travail des jeunes et notamment des jeunes hommes, elles font une interprétation des pratiques comme relevant de la diversité et de la responsabilité sociale des entreprises, à l'opposé du *business case*, et mentionnent l'importance de l'image de marque. Dans le processus d'interprétation de leur environnement, elles en sont au stade de l'identification de l'enjeu, et évoquent la demande des salariés et la visibilité des pratiques. Ces interlocuteurs-là veillent particulièrement à être en phase avec leur direction.

III.6.4. Les "pragmatiques"

Le quatrième profil, les "pragmatiques", se compose d'entreprises industrielles, dans des secteurs fortement concurrentiels (automobile, équipement électrique, équipement de télécommunications) et dirigées par des ingénieurs. Ces entreprises abordent la question de l'harmonisation par projets, en fonction de leurs besoins, au terme d'une certaine réflexion, plutôt qu'en formulant des politiques et des principes. On y trouve par exemple des expériences pilotes et des initiatives locales, qui sont testées avant d'être généralisées.

Il n'y a donc pas de pratiques types pour ce profil, car l'adoption se fait au cas par cas, de façon opportuniste et pragmatique. Bien que la publicité positive soit généralement bienvenue, voire recherchée, certaines affichent toutefois un net rejet du médiatique et du "gadget".

Ces entreprises sont plutôt tournées vers elles-mêmes que vers l'extérieur. Le rôle de l'employeur est très évoqué, on relève de la prudence du côté des syndicats qui se méfient de l'ingérence patronale, et de la direction qui veille à ne pas en être taxée (des proximités avec le paternalisme existent, moins fortes cependant que chez les "paternalistes"). Dans un contexte de forte syndicalisation, les relations sociales sont très évoquées, la direction avançant là aussi prudemment pour ne pas empiéter sur le territoire des partenaires sociaux, et pour coller à la demande des salariés. Les incitations fiscales et législatives sont mises à profit lorsqu'elles sont pertinentes pour l'entreprise. Dans le processus d'interprétation de leur environnement, elles en sont au stade de l'évaluation de l'enjeu.

III.6.5. Synthèse : typologie des entreprises au regard des pratiques d'harmonisation

L'analyse qui précède est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 21 : Typologie des entreprises au regard des pratiques d'harmonisation

Profil	Caractéristiques	Pratiques mises en oeuvre	Interprétation des pratiques
Les "anglo-saxonnes"	<ul style="list-style-type: none"> - Services, secteurs très concurrentiels - Rythme de travail intense, fortes récompenses - Organisation du travail souple vs disponibilité et réactivité du salarié 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité des horaires, télétravail, services de proximité - Pas de congés ni de temps partiels - Effacement des frontières vie professionnelle – vie privée 	Economique (performance)
Les "paternalistes"	<ul style="list-style-type: none"> - Familiales, secteur public - Nostalgie d'un âge d'or, crainte de la modernisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciblées sur les familles (mères de famille, enfants) et la santé - Plutôt informelles, comprises comme un usage, une tradition 	Avantage social, RSE, entreprise citoyenne
Les "bons élèves"	<ul style="list-style-type: none"> - Leader dans leur secteur, bonnes marges - Très sensibles à l'image de marque (accord Egalité professionnelle) - Orientation vers l'extérieur de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Services de proximité, pratiques à la mode - Pas de refonte de l'organisation du travail 	Diversité et RSE
Les "pragmatiques"	<ul style="list-style-type: none"> - Industrielles, secteurs très concurrentiels - Ingénieurs - Forte syndicalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de pratiques types, logiques de projets opportunistes, tests avec des pilotes 	Au cas par cas, selon les besoins de l'entreprise

Il manque probablement un cinquième profil, dont je n'ai pas de représentant dans mon échantillon, mais dont je fais l'hypothèse sur la base des entretiens menés par les étudiants du MBA RH de Paris IX-Dauphine : les entreprises "en voie de modernisation", entreprises publiques confrontées à de fortes contraintes opérationnelles (un hôpital par exemple), et à des indicateurs humains et financiers qu'elles doivent améliorer (absentéisme notamment), dans un contexte de réforme.

III.7. Apports académiques et managériaux

Cette analyse est la première, à ma connaissance, qui explore aux plans théorique et empirique l'adoption des pratiques d'harmonisation dans une approche internationale. Même le modèle comparatif de Poelmans et Sahibzada (2004), qui a été très précieux dans la construction de ma grille d'analyse, n'a pour l'instant pas fait l'objet d'une validation empirique.

Les apports de l'analyse concernent le modèle, tout d'abord. Bien qu'élaboré et testé sur trois pays, la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis, il peut servir de point de départ pour une généralisation à d'autres pays. Il offre non seulement un ensemble de vingt-cinq facteurs explicatifs qui sont autant d'outils pour explorer les différentiels d'adoption, mais aussi une structure qui en souligne les interactions. Cette structure se compose de deux niveaux, macro et méso, et d'un ordonnancement logique des facteurs explicatifs entre eux.

L'analyse des données permet un apport théorique notable. Trois facteurs explicatifs peu ou pas explorés dans les travaux antérieurs, du moins au sujet des pratiques d'harmonisation, émergent : Système éducatif, Position de filiale d'un groupe anglo-saxon, et Postes, métiers, secteurs.

L'analyse a également permis d'asseoir des facteurs explicatifs qui étaient assez dispersés et manquaient d'étoffe dans les travaux antérieurs : Conditions matérielles de vie et Influences internationales au niveau macro, Orientations de l'entreprise et Evènements particuliers au niveau méso.

De plus, les facteurs explicatifs que j'ai pu dégager des travaux antérieurs sont considérablement enrichis. A titre d'exemple, le facteur explicatif Rôle de l'employeur se compose de plusieurs sous-thèmes : Image et légitimité des employeurs, Préférence pour la séparation des sphères, prudence des employeurs face au spectre du paternalisme. De même pour le facteur explicatif Relations sociales : Structure des relations sociales et climat social, Position des syndicats sur la question de la conciliation. Enfin, des éléments nouveaux sont ajoutés au corpus théorique existant. Notamment, le rôle des syndicats dans la hiérarchisation des enjeux, qui n'est pas mentionné par Milliken et ses collègues (1990) dans leur théorie des "points d'entrée" ("*gate keepers*"). Ou encore un certain nombre d'objectifs stratégiques que les ressources humaines ont à l'esprit quand elles adoptent ces pratiques d'harmonisation, et que je n'avais pas repérés dans les travaux antérieurs (faciliter un plan social, alimenter la veille sociale interne, faciliter les échanges internationaux, ou mieux gérer les interruptions de carrière et les expatriations).

Au-delà du modèle, l'analyse offre une compréhension fine des facteurs explicatifs du différentiel d'adoption des pratiques d'harmonisation entre la France, le Royaume-Uni et les Etats-Unis (sept facteurs principaux, qui ont été synthétisés plus haut, et des facteurs secondaires). Elle met aussi en

lumière d'autres facteurs qui sont difficilement comparables car ils ne peuvent être agrégés au niveau d'un pays, mais qui sont des déterminants importants de l'adoption des pratiques par une entreprise (trois facteurs principaux, également synthétisés plus haut). Cette compréhension est précieuse sur le plan académique, mais plus encore au plan managérial. Nombre de multinationales américaines et britanniques, notamment, se posent la question des facteurs clés de réussite lorsqu'elles étendent une pratique RH au-delà du monde anglo-saxon. Le modèle présenté ici pourrait leur permettre d'anticiper la réception probable de telle ou telle pratique par les salariés, les responsables RH, les dirigeants et les syndicats d'un pays. Ces pratiques pourraient ainsi être adaptées avant d'être déployées. Le modèle met en particulier l'accent sur l'importance de l'environnement socio-institutionnel et économique d'un pays, qui modèle en partie les attentes des personnes et la marge de manœuvre des RH.

Concernant les entreprises françaises enfin, dont les pratiques d'harmonisation sont très mal connues, si l'on excepte la mise en oeuvre des accords 35 heures, cette analyse construit deux typologies, d'interlocuteurs et d'entreprises. Elles peuvent éclairer les chercheurs, les praticiens français se demandant s'il est bon d'adopter telle ou telle pratique, et les praticiens de multinationales tentant de déployer les leurs. Le questionnement de mes interlocuteurs sur la suite de mes recherches est à cet égard plutôt encourageant.

IV. LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

Plusieurs limites à ce travail doivent être signalées, dont certaines constituent des pistes futures de recherche.

IV.1. Difficultés liées à la comparaison internationale

Tous les projets transnationaux, comme ceux du réseau CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), ou de la Fondation de Dublin en Europe, témoignent d'obstacles, témoignent de difficultés que l'on ne peut pas toutes éviter, même en bénéficiant de l'expérience des chercheurs rompus à ces méthodes.

Dans le cas de cette recherche, j'en ai rencontré au moins deux.

IV.1.1. Incomparabilité des mots, des concepts, des chiffres

La première difficulté tient au fait que les mots, les concepts, et les indicateurs sont des construits sociaux, imprégnés par l'histoire et les institutions nationales. On bute par exemple sur la traduction de mots très courants comme "*employee*" (salarié plutôt qu'employé), ou moins courant comme "*sense of entitlement*" (sentiment de droit et de légitimité).

De même que la poésie est difficile à traduire car la langue renvoie à des sentiments et à des univers propres (Lallement, 2006), la comparaison des contextes nationaux est délicate. C'est que, comme le rappelle Richard Hyman (2006), la comparaison, comme la traduction, est un art plus qu'une science. La comparabilité est un projet et non un donné (ibid.).

Même les chiffres, et peut-être surtout les chiffres, parce que l'on ne s'en méfie pas, sont établis en fonction de partis pris liés aux traditions nationales : ainsi Dupré et ses collègues parlent-ils carrément de :

"L'incomparabilité intrinsèque des chiffres émanant d'espaces nationaux dont les histoires, les structures, les institutions... sont différentes." (Dupré & al., 2003)

Dans mon cas, je l'ai clairement compris en évaluant le degré d'adoption des pratiques par les employeurs américains, britanniques et français. J'ai pu discuter les différences d'échantillonnage et de formulation des questions entre les enquêtes nationales des trois pays, mais pas les faire disparaître. J'ai tenté de pallier cette difficulté en triangulant les données, notamment à l'aide d'une analyse plus qualitative de l'ampleur des pratiques d'harmonisation dans chacun des pays, et d'une autre analyse que je pouvais maîtriser dans sa conception, sur les sites internet des grandes entreprises de chaque pays.

IV.1.2. Biais lié aux hypothèses culturelles sous-jacentes du chercheur

La seconde difficulté est en fait un biais lié à l'appartenance nationale du chercheur et à sa formation, dont on peut prendre conscience mais probablement pas se départir.

Premièrement, et comme le soulignent tous les chercheurs engagés dans des comparaisons internationales, aucune recherche comparative ne peut se débarrasser complètement des biais émanant des hypothèses culturelles sous-jacentes du chercheur, ni des traditions nationales de recherche. Par exemple, un chercheur sélectionnera certaines variables à explorer, plutôt que d'autres, en fonction de la façon dont la question se pose dans son pays d'origine (Brewster & al., 1996).

Je n'échappe pas à ce biais, et peux en donner deux illustrations. La première concerne l'approche que j'ai adoptée, que l'on peut qualifier d'exploratoire et abductive, d'une part, et de globale d'autre part, puisqu'elle couvre les niveaux macro et méso, et fait appel à un vaste ensemble de facteurs explicatifs, d'ordre sociaux, institutionnels, économiques, et liés aux dynamiques internes et aux systèmes de valeurs de l'entreprise.

Brewster et ses collègues ne font-ils pas justement remarquer qu'il existe une solide tradition de recherche française portant sur des théories englobantes, alors que les chercheurs américains préfèrent tester un petit nombre d'hypothèses, issues des recherches précédentes, et mesurables sans ambiguïté (Brewster & al., 1996) ? Dans le même esprit, Raymond-Alain Thiétart souligne la visée de "compréhension holistique des phénomènes organisationnels" du modèle européen de recherche, dont l'objectif est "d'expliquer un problème dans son contexte, de manière globale, dans sa dynamique." (Thiétart, 2003, p.4).

La seconde illustration de ce type de biais concerne la sélection des facteurs explorés, et l'interprétation des données. On a vu que le modèle que je propose fait la part belle à l'environnement socio-institutionnel et économique des entreprises. Et voici ce que remarquent Locke, Kochan et Piore (1995), du MIT, cités par Brewster et ses collègues :

"Les Américains ont tendance à expliquer les changements de pratiques de gestion en termes de "choix stratégique" au niveau de l'entreprise, et les Européens en termes de structures institutionnelles plus larges." (Brewster & al., 1996, p.3)

Cette recherche semble donc bien ancrée, en effet, dans la tradition européenne et même française. Sans qu'il s'agisse là d'une limite, c'est une illustration du caractère contingent de la construction d'une recherche, et de ses résultats.

IV.2. Asymétrie de la comparaison entre les trois pays

Ensuite, l'échantillon utilisé pour explorer les propositions de recherche est exclusivement français, si l'on excepte un salarié américain, et un groupe de contrôle de quatre filiales américaines. Ce choix limite la validité de l'analyse comparative, car je dois m'appuyer sur le corpus de recherche déjà disponible sur les pratiques américaines et britanniques, et leur perception par les salariés et les entreprises. Cette limite se fait particulièrement sentir pour certains facteurs explicatifs liés au contexte social, comme la mobilité géographique des salariés ou la division sexuée du travail par exemple. Pour ces facteurs, je ne peux formuler de proposition de recherche que sous réserve d'une confirmation lors de recherches ultérieures.

J'ai effectué ce choix, en accord avec mon directeur de thèse, à cause du très important corpus de recherches déjà existantes sur les Etats-Unis et le Royaume-Uni. Il nous a semblé que l'étude approfondie des entreprises et pratiques françaises permettrait d'apporter des connaissances faisant cruellement défaut. J'ai aussi pris en compte des contraintes temporelles et budgétaires, sachant que j'ai par ailleurs réalisé un important travail de terrain au Royaume-Uni et aux Etats-Unis pour ma seconde question de recherche.

Concernant l'échantillon français, il faut également noter qu'il comporte plus de grandes entreprises que de PME, et plus de sièges sociaux parisiens que d'établissements en région : j'ai justifié ces choix, mais il n'en demeure pas moins que la recherche pourrait être étendue dans ces directions.

IV.3. Statut exploratoire de la recherche

Troisièmement, l'approche qualitative permet d'élaborer des propositions de recherche précises et bien assises au plan empirique, mais non de les valider comme le ferait une étude statistique. Il faut accepter cette limite. Le choix de l'approche s'imposait du fait de la rareté des travaux comparatifs, et de la complexité de la question de recherche, impliquant deux niveaux d'analyse et trois pays (Miles & Huberman, 1994). La richesse des résultats confirme qu'il était judicieux d'adopter cette approche, dans un champ qui privilégie quasi-exclusivement les recherches quantitatives (Poelmans & al., 2005).

Pour valider ce modèle, il faudra prolonger la recherche : dans l'idéal il faudrait construire un questionnaire bilingue à l'aide du modèle, et l'administrer aux responsables RH, salariés, représentants des salariés et prestataires de service en France, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Le modèle bénéficierait aussi d'une extension à d'autres pays européens dans lesquels les pratiques d'harmonisation sont plus largement adoptées qu'en France (par exemple l'Allemagne ou les pays scandinaves), au Canada qui occupe souvent une position intermédiaire entre la France et les Etats-Unis dans les typologies internationales, et bien sûr à des pays d'autres continents.

V. LES PRATIQUES EMERGENT-ELLES EN FRANCE ?

Il est tentant d'essayer de faire parler ce matériau pour trancher cette question prospective : les pratiques d'harmonisation émergent-elles en France, ou bien n'est-on témoin que d'un feu de paille, qui ne résistera pas aux facteurs structurels qui font de la France une terre inhospitalière pour des pratiques résolument anglo-saxonnes (plus forte légitimité de l'Etat, relations sociales freinant les initiatives, plus globalement climat morose résistant aux réformes) ?

Deux propositions s'opposent : ou bien ces pratiques sont le produit, en France, d'un effet de mode passager, ou bien elles sont le fruit du désengagement de l'Etat-providence et de la montée en responsabilité des entreprises.

Les avis de mes interlocuteurs sont contrastés. Les prestataires de service oscillent entre l'enthousiasme de rigueur, et la reconnaissance de l'ampleur et de la lenteur des changements de mentalité requis. Si une confédération syndicale se montre plutôt optimiste :

"J'ai pas de botte secrète pour la conciliation, mais je trouve qu'on y travaille beaucoup en ce moment, plus qu'on n'y a jamais travaillé."

L'autre nuance cet élan :

"Je trouve le sujet très récent en termes de prise de conscience, il faut y aller progressivement pour ne pas créer de phénomène de rejet."

L'examen des pratiques mentionnées dans les entretiens, et de la rhétorique qui les justifie, incite à dresser un tableau prudent : il semble en effet que certaines pratiques d'harmonisation se développent, les plus superficielles serait-on tenté d'ajouter, en tout cas celles qui ne touchent pas à l'organisation du travail ni aux modes de fonctionnement de l'entreprise ; il s'agit des services de proximité, des crèches d'entreprise, et des actions portant sur les addictions (tabac, alcool, ...) ¹⁴⁰. Ce dernier thème est particulièrement porteur, comme en témoignent les actions de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), le plan Santé au travail 2005-2009, qui s'intitule *Encourager les entreprises à être acteur de la santé au travail*, la loi qui interdit de fumer dans tous les lieux publics, dont les entreprises, au 1^{er} février 2007 ¹⁴¹, et l'intérêt de l'administration française pour le "*disease management*" (gestion des maladies) américain ¹⁴². Ainsi, il devient dicible, en France, que les employeurs développent des politiques ayant trait au tabac et à l'alcool : si on n'en est pas encore à

¹⁴⁰ "Les conduites addictives, un sujet tabou en entreprise", *Le Monde*, 10 mai 2006, et "La dernière cigarette du salarié", *Le Figaro*, 26 juin 2006.

¹⁴¹ Décret du 16 novembre 2006.

¹⁴² Récente mission d'études de l'IGAS, Inspection générale des Affaires Sociales, aux Etats-Unis. Source : *Etats-Unis, bonne santé obligatoire en entreprise, Enjeux Les Echos* Juillet-Août 2006, p.58-62.

interdire de recruter des fumeurs, comme l'Organisation Mondiale de la Santé l'a fait récemment, la presse se fait largement écho des actions de sevrage tabagique. De façon intéressante, *Le Monde* du 10 mai 2006 publie un article au titre ambigu : "62% des DRH doivent remédier aux problèmes d'alcool de leurs salariés" (c'est moi qui souligne)¹⁴³.

Mais la rhétorique mobilisée par les entreprises relève bien plus de la diversité (et de son sous-ensemble l'égalité professionnelle hommes – femmes) d'une part, et de la santé et du stress au travail, d'autre part, que de l'harmonisation travail – hors-travail. Ainsi commence-t-on à parler des programmes d'accompagnement des salariés... sous l'angle du harcèlement au travail¹⁴⁴.

S'il y a émergence, elle est lente : le palmarès français des *Great Place to Work* indique que pour le classement de 2004, seules 40 entreprises sur 6000 contactées en France ont répondu. Encore la plupart étaient-elles des filiales de groupes étrangers (Philippon, 2007). En 2005, ce sont 52 entreprises qui ont postulé, mais à nouveau peu de françaises. Les seules françaises classées pour une pratique en rapport avec l'harmonisation travail – hors-travail sont L'Oréal, 4^{ème}, pour ses services de proximité et Danone, 22^{ème}, pour la flexibilité des horaires. Le palmarès des cinq meilleures sur "l'équilibre vie privée – vie professionnelle" fait écrire aux auteurs du classement que :

"Ce palmarès 100% américain montre à quel point certaines pratiques banales aux Etats-Unis (comme le télétravail) peinent à entrer dans nos mœurs." (*Management*, avril 2005, p.39).

Dans le classement *Great Place to Work* d'avril 2006, on n'observe pas non plus pléthore de pratiques d'harmonisation dans les entreprises françaises : Axa, classée 20^{ème}, est citée pour sa semaine de trente-quatre heures et ses congés maternité étendus – le titre indique "chez Axa, le bien-être des jeunes mamans est une priorité", ce qui est illustré par la photographie du DRH (probablement), entouré de huit femmes (et d'un autre homme) : on constate là encore que la question de l'harmonisation est décidément perçue comme une question de femmes ! Le seul autre français classé pour ses pratiques d'harmonisation est Adia, 22^{ème}, pour ses "temps partiels favorisés" et son compte épargne-temps (*Management*, avril 2006, p.96-97).

Il n'y a plus qu'une entreprise française classée pour ses pratiques d'harmonisation dans le classement *Great Place to Work* 2007, publié par le Figaro du 12 mars : c'est Bouygues Telecom, qui a conclu un accord d'ARTT très original, puisque les jours de RTT sont utilisés pour des formations de développement personnel,

¹⁴³ Je remercie Isabelle Berebbi-Hoffmann d'avoir analysé la parution de cet article lors de son introduction à la journée "Politiques de l'intime", au LISE-CNRS, le 11 mai 2006.

¹⁴⁴ Angel P., Gava M.J., Amar P., Vaudolon B., 2005, *Développer le bien-être au travail : Stress, épuisement, harcèlement... Une réponse innovante : les programmes d'aide aux salariés*, Dunod. Certains des auteurs sont membres du cabinet conseil Axis Mundi : <http://www.axismundi.fr/descriptionb.htm>

"Sur des thèmes tels que la lecture rapide, le web 2.0 ou encore des sujets plus inattendus comme "j'arrête de fumer" ou "oser se mettre en scène"." (*Le Figaro*, 12 mars 2007)

Bouygues Telecom propose également à ses salariés de prendre jusqu'à 14 heures par an de leur temps de travail pour venir en aide à une association. Si ces pratiques sont en effet proches des pratiques américaines, et innovantes¹⁴⁵, il n'en reste pas moins que *Le Figaro* dresse le même constat que *Management* :

"Les Français vont-ils se convertir à la culture du classement ? Car à voir notre tableau, la part belle est faite aux groupes anglo-saxons." (*Le Figaro*, 12 mars 2007)

Les choses évoluent tout de même, comme en témoigne l'organisation, en juin 2007, d'un atelier de l'Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises (ANVIE) sur l'"équilibre vie professionnelle – vie privée". Une équipe de praticiens des ressources humaines ayant étudié la question (Lamorthé & al., 2006) estiment que ces pratiques émergeront probablement davantage dans les filiales de multinationales et les grandes entreprises, que dans les PME ; plus pour les salariés qualifiés que pour les autres, dans une logique de fidélisation des salariés ; et plus pour les pratiques relevant de la séparation des sphères que pour celles relevant de leur intégration, en ligne avec l'importance du respect de la vie privée en France.

Ce qui apparaît nettement en tout cas, c'est un renouveau d'intérêt pour ces pratiques de la part des chercheurs en gestion. Plusieurs thèses et mémoires ont été rédigées à ce propos ces dernières années, ou sont en passe de l'être, et l'examen des communications présentées à l'AGR¹⁴⁶, par exemple, indique également une progression de ce champ de recherche.

¹⁴⁵ Plus de détails sur Bouygues Telecom sont disponibles dans le mémoire de MBA RH de Lamorthé & al., 2006, Paris IX Dauphine.

¹⁴⁶ Association francophone de Gestion des Ressources Humaines.

RESUME DE LA PREMIERE PARTIE

Résumé de la première partie

Cette première partie a mis en évidence un différentiel très net d'adoption des pratiques entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni, d'une part, et la France, d'autre part. Le Royaume-Uni occupe toutefois une position intermédiaire entre les Etats-Unis et la France. Il s'agit d'un différentiel concernant l'ampleur des pratiques adoptées par les entreprises ainsi que la nature des acteurs impliqués dans l'entreprise (impulsion de la direction aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, multiplicité des acteurs en France). A la moindre adoption des pratiques par les entreprises françaises, fait écho la moindre prégnance de l'articulation travail - hors-travail comme enjeu de débat public en France.

Cette partie a donc exploré la question suivante : quels sont les facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, et en France ?

Pour y répondre, elle a proposé un cadre théorique multi-niveaux (macro et meso), destiné à mettre en lumière les cohérences sociétales au sein de chacun des ces trois pays. Une analyse sur le cas de la France a été menée à l'aide de 38 entretiens semi-directifs, auprès de 44 personnes au total, soit un échantillon contrasté de responsables des ressources humaines, de représentants des salariés, de salariés et de prestataires de service.

L'analyse permet tout d'abord d'affiner et de consolider le cadre théorique, et aboutit à la proposition d'un modèle qui, s'il est ici construit pour explorer l'adoption des pratiques d'harmonisation aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, pourra aisément être repris pour d'autres pays.

1. Facteurs explicatifs de l'adoption des pratiques

Cinq principaux facteurs expliquent la moindre adoption des pratiques d'harmonisation par les entreprises françaises :

- La moindre légitimité des entreprises françaises par rapport à l'Etat français, d'une part, et, par rapport aux entreprises britanniques et surtout américaines, d'autre part ;
- Une faible tradition de négociation collective, des freins structurels au dialogue social, et le peu d'intérêt des syndicats français pour cet enjeu ;
- Un cadre législatif très lourd qui mobilise intensément les responsables de ressources humaines, et décourage les initiatives ;
- Une moins bonne connaissance par les responsables de ressources humaines de l'enjeu et des pratiques d'harmonisation ;

- Et enfin une interprétation des pratiques en termes plus sociaux (bien-être des salariés, RSE, égalité professionnelle hommes – femmes) qu'économiques (compétitivité).

Trois autres facteurs, sans portée comparative, sont aussi des déterminants essentiels de l'adoption des pratiques : les orientations et les valeurs de l'entreprise, plus ou moins compatibles avec les pratiques, et les contributions anticipées de ces pratiques à la stratégie de ressources humaines et à l'image de marque.

Cela étant dit, c'est toute une palette de couleurs qu'il faut employer pour rendre les nuances de perception des pratiques entre les différents types d'interlocuteurs et d'entreprises.

2. Typologie des discours des interlocuteurs sur les pratiques d'harmonisation

Les responsables des ressources humaines expliquent la faible adoption des pratiques par le contexte national (rôle de l'employeur et relations sociales en particulier), alors que les responsables de la diversité et/ou du développement durable insistent sur les raisons de les adopter, comme les aspirations au hors-travail, les influences internationales, la visibilité des pratiques, et l'image de marque.

Les comités d'entreprise et les syndicalistes en entreprise sont tournés vers l'intérieur de l'entreprise. Les CE soulignent l'importance des orientations de l'entreprise et de la connaissance de l'enjeu, le rôle des dirigeants et la question des moyens financiers. Les syndicalistes sont sensibles à la conjoncture économique et au mode de pilotage de l'entreprise.

Les confédérations syndicales insistent sur les orientations et valeurs de l'entreprise. Les prestataires de service mettent en avant l'argumentaire de vente : contribution à la stratégie RH, à l'image de marque et événements particuliers tels que les déménagements.

3. Typologie des attitudes des entreprises par rapport aux pratiques d'harmonisation

Chez les "anglo-saxonnes", le maître mot est la flexibilité, dans une logique d'autonomie du salarié, d'extrême réactivité et d'effacement des frontières entre travail et hors-travail. Les "paternalistes", qui sont dans mon échantillon des entreprises familiales, ou du secteur public, voient en revanche ces pratiques comme un avantage social pour les salariés, dans une logique de RSE et d'entreprise citoyenne ; les pratiques sont informelles et ciblées sur les familles et la santé. Les "bons élèves", poids lourds de leur secteur, cultivent leur image de marque en adoptant quelques pratiques phares, dans la lignée des accords Egalité professionnelle hommes – femmes. Les "pragmatiques", enfin, gérées par des ingénieurs dans des secteurs très concurrentiels, adoptent une approche par pilote, au cas par cas, en fonction des besoins.

Orientation dans le cours de la thèse

Outre les réponses apportées à la première question issue de la problématique générale de la thèse, cette recherche éclaire l'analyse de la deuxième question, à savoir les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation.

Elle m'a en effet permis de saisir le caractère contingent de cette seconde question de recherche : au moins deux facteurs, essentiels pour expliquer les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation, dépendent du contexte national dans lequel on étudie cette relation.

Il s'agit, d'une part, de ce que les salariés attendent d'un employeur et considèrent légitime de sa part, dans le domaine du hors-travail ; et d'autre part, de la diversité des motivations des employeurs à adopter ces pratiques, et, partant, de la diversité des motivations attribuées par les salariés à leurs employeurs, pour adopter ces pratiques.

J'ai donc intégré ces deux facteurs dans le cadre théorique proposé dans la seconde partie, et dans les guides d'entretien.

**DEUXIEME PARTIE : LES EFFETS DES
PRATIQUES D'HARMONISATION TRAVAIL –
HORS-TRAVAIL SUR LA RELATION
INDIVIDU/ORGANISATION**

La deuxième partie, qui explore les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation, à l'aide d'une étude de cas chez GlaxoSmithKline au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, comporte quatre chapitres.

Le premier (chapitre 4) rend compte des travaux existants sur la question, et notamment du manque de consensus concernant les effets pratiques d'harmonisation sur des concepts préalablement définis, comme l'implication ou la satisfaction. Ce chapitre explique le choix de poser la question dans des termes plus larges, et présente le cadre théorique sur lequel l'exploration s'appuie.

Le second (chapitre 5) donne le contexte dans lequel l'étude de cas s'est déroulée, au département Santé des personnes chez GlaxoSmithKline –GSK), une multinationale du secteur pharmaceutique. Il détaille les deux volets de la méthodologie : le volet quantitatif consiste en l'analyse d'une enquête interne portant sur l'équilibre travail hors-travail et l'implication, auprès de 5160 salariés ; le volet qualitatif s'appuie sur 73 entretiens semi-directifs centrés auprès de salariés britanniques et américains. Cette étude de cas est de surcroît éclairée par de l'observation non participante, au cours de visites sur des sites de GSK dans ces deux pays, et par des conversations informelles avec 25 membres du département Santé des personnes.

Le troisième (chapitre 6) présente les résultats détaillés des analyses quantitative et qualitative. Les relations entre équilibre travail - hors-travail et implication, parmi la population des salariés enquêtés, y sont discutées. Chacun des facteurs explicatifs du modèle théorique est éprouvé à l'aune des entretiens. Sept effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation sont différenciés ; les processus à l'origine de ces sept effets sont mis à jour.

Le quatrième (chapitre 7) propose des analyses croisées entre les deux volets, et des synthèses, notamment un modèle global d'évaluation des effets des pratiques, et un arbre de décision permettant d'anticiper l'effet des pratiques d'harmonisation pour une personne et une situation données. De plus, ce chapitre évalue les apports, les limites et les prolongements possibles de la recherche.

CHAPITRE 4 : LES INCERTITUDES CONCERNANT LES EFFETS DE CES PRATIQUES

Ce chapitre revoit les travaux existants sur les effets des pratiques d'harmonisation, et présente le cadre théorique sur lequel cette recherche s'appuie.

I. REVUE DE LITTÉRATURE : LES EFFETS DES PRATIQUES NE FONT PAS L'OBJET D'UN CONSENSUS

Développer les pratiques d'harmonisation parce qu'elles profitent aussi bien à l'employeur qu'aux salariés, c'est toute l'idée du "double ordre du jour" (*dual agenda*) proposé par Rapoport et ses collègues, dans un abondant ensemble de publications issues de trois projets pluri-annuels financés par la fondation Ford dans les années 1990 (notamment, Rapoport & al., 2002). L'argument du *dual agenda* a depuis lors inspiré l'ensemble du champ *Work-Life*, qui depuis quelques années enfonce le clou en proposant la vision du "triple ordre du jour" (*triple agenda*) : employeur, salarié, et développement durable¹⁴⁷.

Chercheurs et lobbyistes s'accordent pour dire que l'argument économique convainc les employeurs plus sûrement que l'argument social. Un corpus très important de recherches, ainsi que d'études non académiques, s'est intéressé à la relation entre pratiques d'harmonisation et effets désirables pour l'employeur : diminution de l'absentéisme et de l'intention de départ, augmentation de la satisfaction, de l'implication, de la performance individuelle et de la performance globale de l'entreprise. Ce corpus est évidemment essentiel pour la question de recherche que j'ai posée : à la limite, on pourrait s'attendre à ce qu'il y réponde. Or ce n'est pas le cas : aucun consensus n'a pu être atteint quant aux effets positifs, neutres ou négatifs des pratiques sur ces comportements et attitudes désirés. Bien que des chercheurs éminemment reconnus aient émis de vibrants plaidoyers pour ces pratiques (voir par exemple Hall, 1990 et Lewis S. & Cooper, 1995), l'argumentaire économique (le "*business case*") n'est toujours pas solidement étayé (Guérin & al., 1997). Certes, les anecdotes sont nombreuses et très parlantes : par exemple, Friedman, 2001, estime que Citibank économise 211 000 dollars par an grâce

¹⁴⁷ Vision formulée lors des groupes de réflexion sur les politiques d'harmonisation ("*Policies groups*"), lors des deux conférences du Centre International Travail et Famille de l'*IESE Business School* à Barcelone, 2005 et 2007.

à sa crèche, correspondant à 19 000 heures de travail, car les utilisateurs de la crèche ne sont absents que 0,24 jour par an en moyenne, contre 3,48 pour les salariés en liste d'attente. Mais les revues et méta-analyses successives de la littérature sont contraintes de conclure que les effets positifs des pratiques n'ont pas été démontrés de façon irréfutable ("*no compelling case*", Christensen & Staines, 1990, p 475).

Pour dresser un bilan de l'évaluation des pratiques d'harmonisation, j'ai analysé les résultats de trente recherches. Je me suis partiellement appuyée sur les synthèses de Glass et Estes (1997), Kossek et Ozeki (1999), Allen (2001), et Barel et Frémeaux (2005), mais j'ai préféré remonter aux recherches originales¹⁴⁸ car j'ai constaté qu'une même recherche est parfois considérée par les uns comme démontrant des effets positifs et par les autres comme ne démontrant pas d'effets ou des effets négatifs.

J'ai ordonné les résultats de ces recherches :

- Par variable dépendante étudiée : absentéisme, satisfaction, intention de départ, implication, performance individuelle et performance globale de l'entreprise ;
- Et par type de pratiques évaluées : pratiques liées à la petite enfance (presque toujours les crèches, parfois également les subventions), travail flexible (les horaires variables en majorité), et indices globaux de politiques formelles d'harmonisation construits par les auteurs. Il n'existe à ma connaissance pas de recherche évaluant de façon isolée d'autres pratiques comme les programmes d'aide aux employés ou les formations et ressources proposées au sein de l'entreprise.

Je propose le bilan complet en annexe, et n'en donne dans les pages qui suivent que les tableaux relatifs à l'implication, à titre d'exemple.

Quel est donc le bilan ? C'est sur les crèches d'entreprise que l'on en sait le plus : l'utilisation d'une crèche est surtout corrélée à une plus forte implication et à une moindre intention de partir ; elle n'est en revanche pas corrélée à la performance de l'individu. Aucune conclusion nette ne ressort concernant l'absentéisme et la performance, car les recherches obtiennent des résultats divergents.

La flexibilité des horaires, également très étudiée, est négativement corrélée à l'absentéisme. Les résultats sont divergents sur toutes les autres variables dépendantes. Les politiques formelles, prises dans leur ensemble comme des indices, sont positivement corrélées à l'implication et à la performance de l'individu. Leur relation avec la performance globale de l'entreprise semble plutôt positive, mais certaines recherches contestent le caractère systématique de cette relation.

¹⁴⁸ A l'exception de quelques articles très difficiles à obtenir : pour ces articles, je mentionne également la recherche qui m'a servi de source secondaire.

Le tableau ci-après résume le bilan présenté en annexe.

Tableau 22 : Synthèse sur 30 études (les résultats convergents sont mis en évidence en gras) :

	Petite enfance (crèches, subventions)	Flexibilité des horaires, semaines compressées	Indices globaux
Absentéisme	Résultats divergents	Corrélation négative	
Satisfaction		Résultats divergents	
Intention de partir	Corrélation négative	Résultats divergents	
Implication	Corrélation plutôt positive	Résultats divergents	Corrélation positive
Performance (de l'individu)	Corrélation nulle	Résultats divergents	Corrélation plutôt positive
Performance de l'entreprise			Résultats divergents (corrél. plutôt positive)

Tableau 23 : Bilan des recherches existantes sur les effets des pratiques d'harmonisation sur l'implication

1. PRATIQUES LIEES A LA PETITE ENFANCE ET IMPLICATION : CORRELATION PLUTOT POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Miller, 1984	Pas de corrélation	Les corrélations ne sont pas scientifiquement démontrées ; les 2 études scientifiques existantes ont des failles et se contredisent	Revue de littérature	
Youngblood & Chambers-Clark , 1984 (cité par Kossek & Ozeki, 1999)	Corrélation positive	Relation positive entre la présence d'une crèche d'entreprise et l'implication	Textile	410
Goldberg & al., 1989 (cité par Kossek & Ozeki, 1999)	Corrélation positive	Relation positive entre la satisfaction vis-à-vis de la garde d'enfant et l'implication, pour tous les salariés, et plus fortement pour les femmes mariées	321 Parents d'enfants de moins de 6 ans	321
Kossek & Ozeki, 1999	Corrélation plutôt positive	Corrélation positive avec l'implication organisationnelle	Méta-analyse de la littérature, sur 19 études	

2. FLEXIBILITE ET IMPLICATION : CORRELATION NULLE OU POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Pierce & Newstrom, 1983	Corrélation positive	Etude sur 8 types de flexibilité. L'implication organisationnelle est positivement corrélée à la flexibilité, surtout à une durée courte des heures de présence obligatoire (" <i>core hours</i> "), à la plage horaire étendue au sein de laquelle les horaires peuvent être choisis, tôt le matin et tard le soir (" <i>bandwidth</i> ").	Salariés de plusieurs compagnies d'assurance	188
Dunham, Pierce & Castenada, 1987	Pas de corrélation	L'introduction de la semaine 4/40 et des horaires flexibles n'améliore pas l'implication au travail	2 études avec chacune un groupe modifiant ses horaires et un groupe de contrôle. Etude 1: Semaine compressée 4/40 pendant 5 mois puis retour 5/40 ; 140 infirmières, techniciens et employés dans le domaine de la santé Etude 2: Choix des horaires quotidiens sur chaque semaine ; 102 employés et superviseurs du siège d'une entreprise du Midwest	140 et 102

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Christensen & Staines, 1990 (cité par Allen, 2001)	Pas de corrélation	Pas d'effet clairement positif de la flexibilité sur l'implication organisationnelle	Revue de littérature	
Scandura & Lankau, 1997	Corrélation positive	Pour les femmes et les managers ayant des responsabilités familiales, la disponibilité des horaires flexibles (formels ou informels) renforce l'implication	160 hommes et femmes managers appariés (les femmes ont désignés leurs pairs dans la même organisation, ou une autre), dans 93 organisations	160
Kossek & Ozeki, 1999	Corrélation plutôt positive	Corrélation positive avec l'implication organisationnelle, corrélation positive à confirmer avec l'implication sur le poste.	Méta-analyse de la littérature, sur 19 études	

3. PROGRAMMES GLOBAUX (INDEX) ET IMPLICATION : CORRELATION POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Orthner & Pittman, 1986	Corrélation positive	Premier lien direct entre la connaissance des pratiques et l'implication, second lien médié par le soutien organisationnel perçu, troisième lien médié par le soutien organisationnel perçu et le soutien familial perçu	751 Militaires mariés vivant sur 9 bases avec leurs familles	751
Grover & Crooker, 1995	Corrélation positive	Les politiques pro-familiales sont corrélées à l'implication	Analyse secondaire sur 745 salariés américains indépendamment de leurs employeurs (sélection géographique) : General Social Survey 1972-1991	745
Kirchmeyer, 1995	Corrélation positive	Corrélation positive entre les pratiques de respect (déclarées par les répondants) et l'implication, corrélation négative entre séparation et implication	221 managers canadiens, dont 143 hommes, plutôt plus de 40 ans. Données collectées via une association de management, taux de réponse 40%	331
Pratt & Rosa, 2003	Corrélation positive	Renforcement de l'implication par brouillage systématique des sphères : mobilisation de la famille et des amis dans le réseau, et réciproquement figuration du réseau comme une famille	Etude de cas sur des entreprises de vente en réseau (Mary Kay, The Longaberger Company)	
Haar & Spell, 2004	Selon la variable dépendante étudiée	La connaissance des programmes est corrélée positivement à l'implication affective, la valorisation des pratiques et l'utilisation des programmes ne le sont pas.	203 fonctionnaires néo-zélandais, dont 75% femmes, parents, syndicalisés, au niveau employés	203

Deux raisons majeures expliquent qu'un corpus aussi nourri de recherches ne puisse établir un consensus. La première est que la grande majorité des recherches traitent les processus qui relient les pratiques d'harmonisation aux comportements et attitudes des salariés comme des boîtes noires. Ainsi, on ne sait rien des processus "microscopiques" qui pourraient relier pratiques d'harmonisation et loyauté (Roehling & al., 2001, p.166). Cette observation n'est d'ailleurs pas spécifique aux pratiques d'harmonisation : on ne sait par exemple pas grand-chose des processus qui engendrent l'implication, alors que ses antécédents et ses conséquences sont mieux connus (Meyer & Allen, 1991). Il semble donc impératif de mener une recherche centrée sur l'explicitation de ces processus. La seconde raison de cette relative défaillance tient à l'approche trop globale des recherches, alors qu'il faudrait distinguer entre employeurs, entre groupes de salariés, et même entre salariés. Entre employeurs tout d'abord : filant la métaphore médicale, Dunham et ses collègues soulignent la nécessité de comprendre le contexte dans lequel telle ou telle pratique, ici les horaires flexibles, est évaluée :

"Faire une revue de littérature pour déterminer si oui ou non les semaines en 4/40 ou les horaires flexibles sont une "bonne chose" est aussi difficile et inadéquat que de faire une revue de la littérature médicale pour déterminer si la chirurgie à cœur ouvert est une bonne idée, abstraction faite de l'état du patient. Les recherches sur les emplois du temps montre que les arrangements de travail flexible facilitent parfois l'organisation, et parfois ils ne la facilitent pas. Malheureusement, on n'a que rarement assez d'information sur le "patient" (l'organisation et ses membres) pour déterminer si les arrangements de travail flexible étaient adéquats, et pour comprendre pourquoi ils ont induits des effets positifs, ou pourquoi ils n'en ont pas induits." (Dunham & al., 1987, p.237)

De même, il est important de distinguer entre les groupes de salariés : ainsi Baltes et ses collègues (1999), dans leur revue de littérature, indiquent clairement que les horaires flexibles ne semblent pas avoir d'effet pour les managers et les professionnels, alors qu'ils sont plutôt positivement corrélés à un ensemble d'attitudes désirables pour d'autres groupes de salariés. Enfin, Barel et Frémeaux (2005) rappellent une évidence souvent oubliée : les études se contredisent parce qu'elles reflètent la diversité des situations des salariés.

II. PROBLEMATIQUE : UNE EXPLORATION DES EFFETS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION

Il est flagrant que le chercheur qui part d'un concept établi, comme l'implication ou la satisfaction, et tente de mesurer les effets des pratiques d'harmonisation sur ce concept, risque fort de se trouver dans une impasse. Il semble impératif, au vu des difficultés rencontrées par les recherches antérieures, d'adopter une approche plus ouverte, qui questionne la relation Individu/Organisation à partir des expériences vécues et des perceptions des individus eux-mêmes. Ma stratégie de recherche est donc résolument exploratoire, plus abductive que déductive, et axée sur l'analyse fine des effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation. Il s'agit de faire la part belle aux données qualitatives comme les données d'entretien, et de chercher à construire des éléments de théorie à partir de données riches, dans une optique de "*theory-building*".

A ce stade, je peux donc reformuler ma question de recherche et mon approche : j'ai pour objectif d'explorer de quelle façon les pratiques d'harmonisation sont susceptibles de contribuer à la relation Individu/Organisation :

- En considérant cette dernière plus librement qu'en se fondant sur les échelles existantes mesurant l'implication, la satisfaction, le comportement organisationnel citoyen, ou tout autre concept strictement défini ;
- Et en focalisant l'attention sur les expériences vécues par les individus en rapport avec les pratiques d'harmonisation, afin de cerner le rôle des caractéristiques professionnelles et personnelles des individus.

La question de l'évaluation des pratiques d'harmonisation se décline en deux volets :

(1) Quels sont les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation (implication, satisfaction, autre ?) ? Contribuent-ils de façon positive, neutre, ou négative à cette relation ?

(2) Quels sont les facteurs susceptibles d'expliquer ces effets ? Par quels processus "microscopiques" se combinent-ils entre eux et expliquent-ils tel ou tel effet ? Quelles correspondances peut-on établir entre ces facteurs d'une part, et les expériences que les salariés vivent au travail et au hors-travail, d'autre part (par exemple, certains salariés ont-ils un meilleur accès aux pratiques que d'autres) ?

Avant d'entamer l'exploration de ces questions, il me faut préciser que j'exclus du périmètre de ma recherche les effets que les pratiques d'harmonisation pourraient avoir de façon indirecte sur la relation Individu/Organisation, par l'intermédiaire du conflit travail – hors-travail. On lit parfois que les pratiques d'harmonisation ont des effets positifs parce qu'elles réduisent le conflit travail – hors-travail, et donc les effets néfastes de ce conflit comme l'absentéisme, les retards, les refus de mobilité ou de promotions. Cette question pourrait faire l'objet d'une thèse à part entière, car si les effets néfastes du conflit sont assez solidement démontrés (par exemple, Swan & Cooper, 2005, Galinsky & al., 2004), le fait que les pratiques réduisent efficacement le conflit n'est pas complètement consensuel, ne serait-ce qu'à cause du décalage entre les pratiques et la "culture d'harmonisation" (Thompson & al., 1999). Le fait qu'une réduction de conflit entraîne automatiquement une amélioration en termes de comportements et d'attitudes reste également à confirmer. Ma question de recherche étant déjà vaste, je fais le choix de me concentrer sur les effets directs des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation.

Bien entendu, ce n'est pas parce que l'on tente de construire des éléments de théorie qu'il faut ignorer les écrits qui peuvent constituer le "squelette" de l'exploration (Kelle, 1997), et permettre ensuite de mettre ses résultats en perspective (Eisenhardt, 1989).

La présentation du cadre théorique, qui suit, s'articule en lien avec les deux volets de la question de recherche : elle s'intéresse tout d'abord aux effets des pratiques sur la relation Individu/Organisation, puis aux facteurs susceptibles d'expliquer ces effets.

III.CADRE THEORIQUE CONCERNANT LES EFFETS POTENTIELS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION

Quatre grands ensembles théoriques ont été mobilisés eu égard aux effets possibles des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sur la relation Individu/Organisation. Il s'agit :

- (1) Des théories de l'échange social et de la réciprocité, appliquées au soutien organisationnel perçu ;
- (2) De la théorie du contrat psychologique ;
- (3) De la théorie de l'assimilation de l'information sociale ;
- (4) Et de la théorie des "gages-concurrents" et des coûts perçus à quitter l'organisation.

La théorie la plus utilisée en rapport avec les pratiques d'harmonisation est de loin la première, les trois autres n'ayant été que marginalement explorées.

III.1. Les théories de l'échange social et de la réciprocité, appliquées au soutien organisationnel perçu (SOP)

Ce premier ensemble de recherches mobilise les théories de l'échange social, développées par Blau (1964), et de la norme de réciprocité, exposée par Gouldner (1960), toutes deux dans la lignée d'un ensemble de travaux sociologiques et anthropologiques antérieurs. Il a été impulsé par Robert Eisenberger, qui a proposé le concept de soutien organisationnel perçu (SOP) (Eisenberger & al., 1986). La théorie de l'échange social éclaire la compréhension de l'implication, car l'implication a été décrite par Mowday, Porter et Steers (1982) comme un échange : l'individu offre sa loyauté et ses efforts contre des bénéfices matériels et des récompenses. C'est une théorie très pertinente pour expliquer ce qui ne l'est pas par le simple échange économique, soit la performance additionnelle (performance au-delà du rôle que l'on occupe) ou les comportements organisationnels citoyens non obligatoires, comme le fait d'aider un collègue (Lambert, 2000).

III.1.1. La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social spécifie que, contrairement aux échanges économiques, les échanges sociaux entraînent des obligations futures non spécifiées (Eisenberger & al., 1986). Dans l'échange, les salariés personnifient l'organisation et tentent d'évaluer si l'organisation valorise leur contribution personnelle et se soucie de leur bien-être (ibid). Le fait de se sentir soutenu satisfait des besoins de contrôle et de prévisibilité quant à la façon dont l'organisation traitera l'individu dans le futur (ibid).

Lors d'un échange, les droits d'un individu vis-à-vis d'un autre impliquent aussi des devoirs vis-à-vis de cet autre : pour reprendre les termes exacts de Gouldner, les droits de Ego vis-à-vis de Alter impliquent des devoirs pour Ego vis-à-vis de Alter (1960). Selon cette norme dite de la réciprocité, plus un individu se sent soutenu par l'organisation pour laquelle il travaille, plus il est loyal et consent des efforts. La théorie du soutien organisationnel perçu (SOP) rejoint ici celle de l'implication : le sentiment d'être soutenu, ainsi que les efforts consentis, satisfont un besoin d'affiliation et d'estime de soi, et développent un lien émotionnel entre l'individu et l'organisation (Eisenberger & al., 1986). Le SOP permet l'incorporation de l'appartenance à l'organisation dans l'identité de l'individu, et le partage des valeurs (implication affective au sens de Allen et Meyer, 1990). De plus, l'individu qui a confiance dans l'équité de l'organisation peut espérer de bonnes récompenses en contrepartie de sa diligence (implication calculée au sens de Allen et Meyer, 1990). Meyer et Allen, eux aussi, conceptualisent l'implication "normative" à l'aide de la norme de réciprocité (1991). Ainsi les trois dimensions de l'implication distinguées par Allen et Meyer (1990, p.3), affective ("*want to*"), rationnelle ("*need to*"), et normative ("*ought to*") sont-elles intégrées dans la théorie du SOP.

III.1.2. Le soutien organisationnel perçu (SOP)

Le soutien organisationnel perçu (SOP) se définit comme une croyance construite par chaque salarié concernant l'évaluation que l'organisation fait de lui. Cette croyance repose sur la personnification de l'organisation. Levinson (1965) a expliqué la personnification d'une organisation, pourtant sans individualité physique, par le fait que les traditions, les politiques, et les normes de l'organisation produisent de la continuité, que l'organisation est moralement et financièrement responsable des actions de ses membres, et enfin que l'organisation a du pouvoir sur ses agents. Ainsi Michel Tremblay et ses collègues (2005) notent-t-ils que les individus attribuent aux organisations des "motivations ou intentions humanistes".

Le SOP a une dimension tangible et une dimension intangible (Thompson & al., 2004). Le soutien tangible se compose du soutien instrumental, qui consiste à apporter une aide concrète (équipement du domicile pour télétravailler, par exemple), et du soutien informationnel, qui consiste à mettre à disposition des salariés des ressources (livres et séminaires sur la conciliation, la famille, par exemple). Le soutien intangible est émotionnel : il s'agit de reconnaître et d'écouter les besoins des individus (ibid). Le soutien organisationnel perçu est un concept distinct du soutien perçu du superviseur (Allen, 2001).

Les travaux empiriques ont confirmé les corrélations entre le SOP, d'une part et l'implication affective, l'implication calculée, l'innovation, l'effort additionnel, et le comportement citoyen, d'autre part (Eisenberger & al., 1990). Des cercles vertueux (ou vicieux) se mettent en action : le soutien entraîne la diligence de l'individu, qui se voit bien traité en retour (ibid). Les travaux suivants, notamment ceux de Rhoades et ses collègues (2001), en longitudinal, ont permis de préciser le sens de ces relations, et de mettre en lumière le rôle médiateur du SOP dans la relation entre les expériences au travail et l'implication affective.

III.1.3. Pratiques d'harmonisation et SOP

Concernant les pratiques d'harmonisation, Orthner et Pittman (1986) sont les premiers, à ma connaissance, à avoir tenté d'évaluer l'effet des pratiques mises en œuvre par les employeurs (ici, l'armée) sur le soutien organisationnel perçu et l'implication au travail. Leur hypothèse est que ces pratiques, mises en œuvre de façon à apporter un soutien aux besoins et aspirations des salariés dans leur vie hors-travail, ont une contribution positive sur le SOP, et, partant, sur l'implication. Ils trouvent en effet que l'exposition aux pratiques d'harmonisation contribue à l'implication au travail, et ce de trois façons : directe, par la médiation du SOP, et par la médiation du SOP et du soutien perçu par la famille (la famille soutient plus la personne dont l'employeur est réceptif aux enjeux familiaux).

Plus récemment, Allen (2001) a proposé le concept plus précis de soutien organisationnel perçu vis-à-vis de la famille ("*perceived organizational family support*"), qui a son pendant, le soutien perçu du superviseur vis-à-vis de la famille ("*perceived supervisor family support*"). Le soutien organisationnel perçu vis-à-vis de la famille (SOPF) est la croyance que l'individu a, concernant le fait que l'organisation le valorise en tant que personne totale, c'est-à-dire dans l'intégralité de sa vie de travail et de hors-travail. Mesurant le SOPF à l'aide d'une échelle de quatorze items qu'elle construit, Allen confirme que la seule connaissance des bénéfices ne suffit pas à expliquer la

satisfaction au travail ni l'implication organisationnelle. Les perceptions de soutien sont médiatrices de cette relation (2001). L'étude de Thompson et de ses collègues (2004) va encore plus loin, dans la lignée de leurs recherches antérieures sur le rôle de la culture d'entreprise relative au hors-travail (Thomson & al., 1999) : la perception que les salariés ont du soutien dans le domaine du hors-travail est plus importante que la simple disponibilité des pratiques d'harmonisation. Le rôle médiateur du SOP n'est cependant pas toujours confirmé, puisque Lambert trouve un lien direct, et positif, entre l'utilité perçue des pratiques et le comportement organisationnel citoyen (2000).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la théorie de l'échange social a également été mobilisée pour expliquer les effets néfastes du conflit travail-hors-travail : les salariés confrontés à un trop fort conflit peuvent en conclure que l'organisation ne les traite pas bien, et rendre la pareille en diminuant leur implication (Siegel & al. 2005).

III.1.4. Limites de la validité de cette théorie pour les pratiques d'harmonisation

Il y a néanmoins des limites à la façon dont ce cadre théorique peut être appliqué aux pratiques d'harmonisation. La première tient au fait que certaines pratiques d'harmonisation sont accessibles à tous (assistance aux salariés, par exemple), et ne signalent donc pas à un salarié, pris individuellement, que l'organisation le valorise personnellement (Lambert, 2000). Or il s'agit bien de cela dans la théorie du SOP : comment puis-je savoir si ma contribution *personnelle* est appréciée par l'organisation ? Shore et Shore font la même analyse, en s'appuyant non sur la théorie des signaux mais sur le mécanisme de l'attribution : une décision génère du SOP si elle reflète une évaluation positive du salarié, en somme si elle reflète l'implication et le souci de l'employeur vis-à-vis du salarié (1995).

C'est pourquoi Lambert (2000) rappelle que les pratiques d'harmonisation peuvent être lues comme des facteurs extrinsèques, ou des "facteurs d'hygiène" au sens de Herzberg, et non comme des "facteurs de motivation" : c'est-à-dire qu'elles peuvent entraîner de l'insatisfaction au travail si elles sont perçues comme insuffisantes ou inappropriées, mais ne créent pas de satisfaction. Herzberg a mené cette recherche dans les années 1950, en interrogeant des hommes, dans un contexte social où le modèle de l'homme gagne-pain dominait. Si Friedman et Galinsky (1992) contestent le pouvoir explicatif de cette théorie dans le contexte contemporain que l'on a décrit, il n'en reste pas moins qu'il faudra garder cette limite à l'esprit lors de l'analyse des entretiens. Il est possible, notamment, que le mécanisme du SOP ne soit vérifié que sur les pratiques qui tiennent plus de la faveur que du droit, comme les arrangements de travail flexible (Lewis S. & Smithson, 2001). Etant donné que les superviseurs accordent plus volontiers les arrangements de travail flexible aux meilleurs de leurs collaborateurs (Lee & al., 2002), le fait d'obtenir leur aval devient un signal d'appréciation.

La seconde limite des théories de l'échange social et de la réciprocité tient à l'obligation ressentie par le salarié de rendre ce qu'il reçoit. La relation entre le soutien perçu et l'effort ou la loyauté consentis en retour dépend de la représentation de l'échange ("*exchange ideology*") propre à chacun : mon effort doit-il dépendre de la façon dont je suis traité, de la façon dont l'organisation prend en compte mes souhaits et mes soucis (Eisenberger & al., 1986) ? Il s'agit là de la réciprocité par devoir, distincte de la réciprocité par plaisir (Meyer & Allen, 1991). De nombreux travaux confirment l'importance de cette représentation (notamment Rhoades & al., 2001, Rhoades & Eisenberger, 2002, Aselage & Eisenberger, 2003). Le SOP ne générera pas donc pas de loyauté ni d'efforts supplémentaires pour ceux qui ne s'estiment pas devoir rendre la pareille. Or le développement des contrats psychologiques "transactionnels" à court terme, par rapport aux contrats "relationnels" à long terme (Rousseau, 1995, p.92) ne paraît pas propice à une logique de l'échange. Le SOP ne générera pas non plus de loyauté ni d'efforts supplémentaires pour ceux dont l'éthique de travail ne dépend pas de ce qu'ils reçoivent. Ainsi, le "syndrome de l'éthique protestante du travail" pourrait expliquer que certains Américains, surtout d'origine rurale ou de petite ville, fassent preuve d'un comportement organisationnel citoyen indépendamment de leur satisfaction au travail ou des récompenses anticipées (Smith & al., 1983). Si le travail est en soi sa propre récompense, et que l'on se fait une obligation morale de donner le meilleur de soi-même en toute circonstance, la logique de l'échange social n'a plus de prise. Enfin, il est possible que la réciprocité soit plus forte dans les petites entreprises à caractère familial que dans les multinationales où la personnification de l'employeur est moins directe (Dex & Scheibl, 2003).

Les trois autres théories mobilisées en rapport avec les pratiques d'harmonisation l'ont été à un degré bien moins approfondi.

III.2. La théorie du contrat psychologique

Les deux concepts du SOP et du contrat psychologique se fondent sur la même base théorique de l'échange social et de la réciprocité (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). La théorie du contrat psychologique a cependant été moins étudiée à propos des pratiques d'harmonisation que celle du SOP. Quand elle l'a été, c'est parce que l'on a considéré que ces pratiques étendaient le contrat psychologique à la sphère hors-travail (Guzzo & al., 1992), surtout pour les femmes et les salariés ayant des responsabilités familiales (Scandura & Lankau, 1997).

III.2.1. Le contrat psychologique

Le concept de contrat psychologique remonte à Argyris et à Schein (Lewis S. & Smithson, 2004). Il a été précisément forgé par Denise Rousseau (1995, 2001) : au-delà du contrat formel qui lie le salarié et l'employeur, il se noue dans les premiers temps de la relation un "contrat psychologique", qui comprend les perceptions du salarié au sujet des obligations mutuelles entre lui et son employeur. Le contrat se forme au moment du recrutement et dans les premiers temps de la prise de fonction, lorsque le salarié observe les comportements de ses collègues et de ses superviseurs, et interprète les signaux qu'envoie l'organisation (Rousseau, 1995). Il est normatif (échange de promesses), implicite, et social (ibid, p.9).

Les éléments importants du contrat sont ses fonctions (un sentiment de contrôle et de sécurité dans la relation pour le salarié, une gestion indirecte du comportement du salarié pour l'employeur) et sa nature, transactionnelle (à court terme, économique), ou relationnelle (à long terme, socio-émotionnelle). Le point clé de cette théorie psychologique est l'étude de la rupture du contrat, c'est-à-dire la violation des promesses, délibérée ou à la suite d'un malentendu. La rupture du contrat entraîne une réévaluation cognitive des obligations à l'égard de l'employeur et une diminution de la confiance dans la bonne volonté de l'organisation, voire même du ressentiment et de la colère (Aselage & Eisenberger, 2003).

III.2.2. Contrat psychologique versus Soutien Organisationnel Perçu

Un débat intense a eu lieu entre les théoriciens du SOP et ceux du contrat psychologique. Selon Coyle-Shapiro et Conway (2005), le contrat psychologique est plutôt d'ordre cognitif, le SOP plutôt d'ordre affectif. Selon Aselage et Eisenberger (2003), le contrat renvoie à des obligations spécifiques, alors que le soutien organisationnel perçu est un sentiment global envers l'organisation, fondé sur un historique d'expériences vécues au travail, indépendamment des promesses faites.

Ils sont complémentaires : la richesse du contrat est d'étudier les échanges provenant des deux parties et d'intégrer les promesses, celle du SOP d'intégrer ce qui vient en surcroît des promesses, qui signale davantage l'appréciation de l'organisation que le simple respect des promesses (ibid.). Coyle-Shapiro et Conway (2005) plaident pour une intégration des deux théories, sur la base de

relations qu'ils ont vérifiées dans une recherche longitudinale : les avantages¹⁴⁹ reçus par le salarié au titre du contrat psychologique (promotion, augmentation de salaire, etc.) créent un sentiment de soutien organisationnel, qui diminue les obligations perçues au titre du contrat, car le salarié s'acquitte plus volontiers de ses obligations. En outre, le SOP prend le dessus sur le contrat lorsque les choses se passent bien : les organisations dans lequel le SOP est fort créent un climat plus affectif et un contrat plus relationnel, qui diminuent la vigilance des salariés vis-à-vis de la bonne exécution du contrat. En revanche si le SOP diminue, les salariés invoquent à nouveau le contrat psychologique (ibid).

III.2.3. Pratiques d'harmonisation et contrat psychologique

La théorie du contrat psychologique a été insuffisamment mobilisée concernant les pratiques d'harmonisation (Lewis S. & Smithson, 2004). Elle serait pourtant utile pour comprendre l'implication de certaines populations qui les intègrent dans leurs attentes, comme les jeunes : une partie des jeunes forment ainsi un "contrat de vie équilibré", acceptant une moindre sécurité de l'emploi et des conditions de travail moins favorables en échange d'horaires raisonnables et de flexibilité (ibid.) De même, Rousseau (1995) fait observer que la compréhension du contrat est fonction des croyances et des priorités personnelles, et que les attentes changent en fonction de la position dans le cycle de vie et de l'âge de l'individu : il est probable que la place des attentes d'harmonisation dans le contrat varie également.

¹⁴⁹ Le terme de Coyle-Shapiro et Conway est "inducement": ce terme sous-entend une idée de conflit d'intérêts, une incitation à faire quelque chose que l'on ne ferait pas spontanément.

III.3. La théorie de l'assimilation de l'information sociale

Bien qu'elle n'ait pas à ma connaissance été explicitement mobilisée au regard des pratiques d'harmonisation, une troisième théorie permet d'éclairer leurs effets sur la relation Individu/Organisation.

III.3.1. L'assimilation de l'information sociale

A la différence des théories du contrat psychologique et du SOP, la théorie de l'assimilation de l'information sociale (*social information processing*)¹⁵⁰ postule que les individus ne se contentent pas d'examiner la façon dont ils sont personnellement traités : ils prennent en ligne de compte la façon dont les autres sont traités par l'organisation, soit l'information sociale à leur disposition (Salancik & Pfeffer, 1978).

III.3.2. Pratiques d'harmonisation et assimilation de l'information sociale

Appliquée aux pratiques d'harmonisation, cette théorie est très importante car elle permet de comprendre qu'un individu peut être sensible à l'existence de pratiques favorables, quand bien même il n'en a pas besoin ou ne les utilise pas personnellement. Ainsi les pratiques d'harmonisation peuvent-elle contribuer à générer un jugement favorable sur l'organisation pour les utilisateurs et, au-delà, l'ensemble des salariés. Les pratiques d'harmonisation forgent ainsi une image d'organisation "bienveillante" ("*benevolent*"), qui renforcent les attitudes positives des salariés (Grover & Crooker, 1995, p.284). Le fait pour un employeur de se montrer humain et soucieux des besoins de ses salariés ("*caring*") crée chez les salariés un sentiment positif envers l'employeur (Scandura & Lankau, 1997, p.380).

Et en effet, les travaux empiriques ont montré que les pratiques d'harmonisation peuvent avoir des effets positifs indépendamment de l'usage qui en est fait. Qu'ils soient éligibles aux bénéfices, ou non, les salariés des organisations qui en proposent sont plus impliqués (Grover & Crooker, 1995, échantillon de 745 salariés américains sélectionnés au hasard). Qu'elles aient un arrangement de travail flexible, ou non, les femmes percevant qu'elles y ont accès dans leur organisation sont plus impliquées que les autres (Scandura & Lankau, 1997, échantillon de 160 hommes et femmes

¹⁵⁰ J'adopte la traduction de Jean-Pierre Neveu (1993).

managers appariés, dans 93 organisations américaines). La simple disponibilité des pratiques explique 11% de variance additionnelle sur l'implication affective et 9% sur l'intention du partir, une fois les variables démographiques contrôlées (Thompson & al., 1999, échantillon de 276 diplômés de masters et de MBA américains).

Inversement, l'utilisation des pratiques peut ne pas être significative en soi. Deux recherches confirment cette hypothèse : l'utilisation n'est pas corrélée de façon significative au comportement organisationnel citoyen, alors que l'utilité perçue des pratiques l'est (Lambert, 2000, sur 325 employés faiblement qualifiés au sein d'un employeur bien noté dans les classements) ; elle n'est pas corrélée à l'implication alors que la valorisation des pratiques l'est (Haar & Spell, 2004, 203 fonctionnaires néo-zélandais).

Dans les entretiens que l'on va mener, il sera donc important de distinguer l'utilisation, la disponibilité et l'utilité perçue.

III.4. La théorie des gages-concurrents

III.4.1. Les gages-concurrents

La quatrième et dernière théorie utile au regard de ma question de recherche est celle des "gages-concurrents" (*side bets*)¹⁵¹ développée par Becker. Un gage-concurrent est une action engagée de façon exogène au comportement considéré, qui contraint son comportement futur, et dont la personne a conscience (Becker, 1960, p.35-36). Il peut être pris volontairement (un pari par exemple), ou produit par l'appartenance à une organisation sociale (ne pas pouvoir chercher un autre emploi parce qu'on vient d'en changer et qu'on ne veut pas être taxé d'instabilité, ou parce qu'il faudrait déménager, qu'on perdrait ses droits à la retraite, etc.).

Les gages-concurrents expliquent la persistance d'un comportement (ibid.). Ici, le besoin de rester chez un employeur peut être analysé, au plan des attitudes, comme une implication calculée (*continuance commitment*, au sens de Allen & Meyer, 1990). L'implication calculée n'a évidemment pas la même signification pour l'individu que l'implication affective, qui dans ce cas reste malgré lui, par obligation : des corrélations négatives sont régulièrement constatées entre implication calculée et satisfaction au travail, et entre implication calculée et SOP (Haar & Spell, 2004, par exemple).

¹⁵¹ J'adopte la traduction de Jean-Pierre Neveu (1993).

III.4.2. Pratiques d'harmonisation et gages-concurrents

Or les pratiques d'harmonisation, qui concernent la vie hors-travail (élément exogène à la relation de travail), sont susceptibles de créer des gages-concurrents. Un salarié qui a un enfant en crèche réfléchira à deux fois avant de quitter son employeur, étant donné la difficulté d'accès et le coût des places non subventionnées. Une jeune femme qui espère devenir mère souhaitera rester pour bénéficier du maintien de salaire offert pendant son congé maternité, de la mutuelle familiale, et des avantages liés aux enfants proposés par son employeur. Quelqu'un qui a négocié un partage de poste et trouvé un binôme pour ce faire mesurera le risque de ne pas pouvoir obtenir cette situation s'il change d'employeur. On peut multiplier les exemples : le point important est que les pratiques d'harmonisation peuvent avoir un effet ambivalent sur la relation Individu/Organisation, en fidélisant des salariés qui ne sont pas nécessairement très impliqués par ailleurs.

Cette hypothèse reçoit quelques confirmations empiriques. Ainsi, les crèches d'entreprises augmentent plus la fidélisation qu'elles ne diminuent l'absentéisme (tout en créant des attitudes positives vis-à-vis de l'employeur, Kossek & Nichol, 1992). Les congés parentaux, arrangements de travail flexible et crèches sont davantage corrélés à l'implication calculée qu'à l'implication affective (Grover & Crooker, 1995). Enfin, les parents perçoivent plus de coûts à quitter l'organisation que les non-parents (Haar & Spell 2004).

III.5. Synthèse

L'examen de ces grands ensembles théoriques permet de dégager plusieurs effets possibles des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation :

- Un effet positif, apparenté à la loyauté ou à l'implication, sur la base de la théorie de l'échange social et du SOP, et de celle de l'assimilation de l'information sociale ;
- Un effet négatif, relevant de la déception ou du ressentiment dans les cas de rupture du contrat psychologique ;
- Et un effet difficile à qualifier dans l'absolu, produit par l'obligation de rester à cause de l'existence d'un gage-concurrent.

IV. CADRE THEORIQUE CONCERNANT LES FACTEURS EXPLICATIFS DE CES DIFFERENTS EFFETS POSSIBLES

La seconde partie de la question de recherche concerne les facteurs explicatifs de ces effets, facteurs qui relèvent de l'interaction entre l'individu et l'organisation. Je regroupe ces facteurs en trois grandes catégories. Il s'agit :

- (1) De l'accès effectif aux pratiques d'harmonisation ;
- (2) De leur utilité perçue ;
- (3) Et du jugement porté sur l'employeur.

IV.1. Accès aux pratiques

Commençons par examiner les raisons pour lesquelles les salariés d'une même organisation ont aisément ou non accès aux pratiques formelles et informelles d'harmonisation.

IV.1.1. Connaissance des pratiques

Pour que les pratiques d'harmonisation aient quelque effet que ce soit sur la relation Individu/Organisation, il faut que les individus en aient connaissance, c'est-à-dire qu'ils soient conscients de l'existence des pratiques, et qu'ils sachent comment se renseigner et y accéder. Orthner et Pittman, dès 1986, établissent que l'implication est positivement et directement corrélée à l'"exposition" aux programmes d'harmonisation, sur les bases militaires. Allen trouve, quant à elle, que le sentiment de soutien au regard de la vie familiale (*family-supportive organizational perception*) est positivement corrélé à la connaissance des pratiques de travail flexible (2001). Haar et Spell indiquent également que parmi les trois variables qu'ils testent, connaissance, utilisation et valorisation des pratiques, la plus pertinente est la connaissance, corrélée positivement à l'implication affective (2004).

Or cette connaissance ne va pas de soi : Dex constate que les salariés britanniques connaissent mal ce que leur employeur offre dans le domaine de l'harmonisation ; le management de proximité n'est pas mieux informé, ce qui ne facilite pas l'application des politiques formelles (2003).

Les raisons de cette méconnaissance ont été peu explorées. Incriminant la confusion induite par un nombre trop élevé de politiques formelles, Dex suggère que les entreprises aient peu de politiques formelles, mais invitent explicitement les salariés à solliciter les arrangements qui leur conviendraient (2003). On n'en sait pas non plus très long sur les différents degrés de connaissance

parmi les salariés, mis à part le fait que les parents ont une meilleure connaissance des programmes formels (Haar & Spell, 2004), en particulier les mères (Budd & Mumford, 2006).

IV.1.2. Disponibilité des pratiques

De la même façon, pour que les pratiques d'harmonisation aient quelque effet que ce soit sur un individu donné, il faut qu'elles soient disponibles pour lui. Or tous ne sont pas égaux devant l'accès aux pratiques : aux Etats-Unis, Golden (2001) estime que les Blancs ont plus accès au travail flexible (formel et informel) que les autres populations, les hommes que les femmes (ce qu'il attribue en grande part à la ségrégation professionnelle), les personnes mariées que les autres, les plus qualifiées que les moins qualifiées.¹⁵²

Plusieurs facteurs peuvent en effet entraîner l'inaccessibilité totale ou partielle des pratiques :

- Le lieu de travail du salarié : il n'y a pas de crèches, d'infirmierie ni de services de conciergerie sur tous les sites d'une entreprise ; en pratique, les salariés des sites de taille importante ont accès à un plus large éventail de services.
- L'infrastructure technologique et l'équipement disponible : pour travailler depuis son domicile, ou de façon flexible depuis d'autres lieux que son bureau, il faut être équipé d'un ordinateur portable, d'un téléphone portable, et pouvoir se connecter sur un réseau extranet sécurisé (Kodz & al., 2002).
- L'équilibre offre-demande : l'exemple le plus évident concerne les listes d'attente pour les crèches, mais ce facteur est aussi observé pour l'ensemble des arrangements de travail flexible, puisque toute une équipe ne peut pas télétravailler ni réduire son temps de travail en même temps.
- Le statut du salarié : très souvent, les salariés à temps partiel et ceux en contrat temporaire ne bénéficient pas de l'ensemble des pratiques.
- Et naturellement le niveau de revenus du salarié, qui peut l'empêcher de réduire son temps de travail (Kodz & al., 2002).

L'indisponibilité des pratiques peut entraîner un sentiment d'injustice (Lewis S. & Smithson, 2001, concernant des Suédoises en contrat temporaire) ou de frustration (Kossek & Nichol, 1992, pour les crèches). Elle peut aussi rendre les salariés indifférents aux pratiques.

¹⁵² Données de l'étude nationale Current Population Survey, 2001

IV.1.3. Culture d'harmonisation (Work-Life culture)

Avoir accès, sur le papier, à des pratiques que l'on connaît, ne signifie pas pour autant avoir la capacité d'en bénéficier effectivement. Dès les années 1990, soit très rapidement après le début des recherches sur ces pratiques, plusieurs ouvrages fondateurs mettent en lumière le décalage entre des programmes formels d'harmonisation très prometteurs et des modèles managériaux qui en découragent l'utilisation : *The Overworked American* de Juliet Schor à Harvard (1991), *Breaking the Mold*, de Lotte Bailyn au MIT (1993), et *The Time Bind* de Arlie Hochschild à Berkeley (1997). Synthétisant ces travaux et bien d'autres, Thompson, Beauvais et Lyness (1999) proposent le concept de "culture d'harmonisation" ("*Work-Life culture*"), définie comme un ensemble d'hypothèses partagées, de croyances et de valeurs qui déterminent l'étendue du soutien des entreprises à leurs salariés dans l'intégration de leurs vies au travail et hors-travail, et le degré de valorisation de cette intégration. Elles identifient trois dimensions constitutives d'une culture plus ou moins propice à l'harmonisation :

- (1) Les exigences de l'entreprise en matière de temps de travail et de présence ("time demands") ;
- (2) Les pénalités ou l'absence de pénalités de carrière pour ceux qui travaillent autrement que selon la norme ;
- (3) Et le degré de soutien de la hiérarchie.

Exigences de l'entreprise en matière de temps de travail et de présence

Dans la grande majorité des entreprises, les exigences en termes de temps de travail et de présence font obstacle aux arrangements de travail flexible. L'impossible réduction du temps de travail résulte, tout d'abord, du fait qu'un nombre croissant de salariés connaissent une intensification de la charge et du rythme de travail, dans un contexte où nombre d'entreprises se sont restructurées et fonctionnent avec un effectif réduit. Ainsi Barsade rappelle-t-elle avec beaucoup de bon sens que les pratiques d'harmonisation ne servent à rien si on ne peut partager entre plusieurs salariés (temps partiels, partages de poste) une charge de travail qui est déjà trop lourde pour un temps plein (Collectif Wharton, 2006). Mais il s'agit de plus que cela, il s'agit d'une culture dominante des longues heures, qui explique les réticences au partage du travail entre plusieurs salariés. Ainsi Hochschild écrit-elle que certains programmes formels ne sont que les "arbres qui cachent la forêt de la culture des longues heures" (1997, p.248). Bailyn est aussi très sévère avec des programmes qui, s'ils sont décorrés de l'organisation du travail, peuvent servir d'alibi au maintien du statu quo, à savoir l'habitude que les entreprises ont de mettre les salariés en conformité avec leurs attentes de travail plutôt que le contraire.

La nécessité d'effectuer de longues heures de travail s'explique notamment par la construction sociale du temps comme une marchandise, dont on mesure la proportion consacrée à l'entreprise

(Lewis S., 1997), et par l'assimilation faite entre longues heures de travail au bureau et implication et aspirations de carrière (Friedman, 2001). La norme en vigueur est le temps plein, sur le modèle traditionnel de l'homme gagne-pain (Brannen & Lewis S. 2000) : on observe souvent que les salariés qui réduisent leur temps de travail ne voient pas leur charge réduite pour autant, et se trouvent confrontés à un statut social inférieur au sein de l'entreprise, ainsi qu'à des normes excluantes, comme la planification de réunions sans considération de leur jours ou heures de présence (Kodz & al., 2002). Le présentisme obligatoire conduit à l'"extensification" du travail, soit le fait de travailler régulièrement en supplément de ses heures contractuelles (Worrall & al., 2003). Cela dit, la norme de la disponibilité totale peut être atténuée dans les environnements féminisés : c'est la problématique du ratio hommes/femmes chère à Kanter (1977b).

Pénalités de carrière

Les pénalités en termes de carrière : il s'agit des pénalités effectives, ou des craintes de supporter des pénalités, lorsque l'on travaille différemment de la norme : depuis son domicile, avec des horaires décalés, à temps partiel ou en prenant un congé (d'éducation, d'assistance à un parent âgé, etc.). Ces pénalités proviennent elles aussi d'un modèle dominant de la carrière conçue comme continue, sans interruption, et à temps plein (Bailyn, 1993). Elles ont été empiriquement confirmées et sont une préoccupation importante chez les salariés (Nord & al., 2002)

Soutien du superviseur¹⁵³ et de la hiérarchie

Le soutien de la hiérarchie : le superviseur immédiat a un rôle crucial dans l'harmonisation travail – hors-travail pour au moins trois raisons : (1) il donne le ton dans l'équipe (charge et rythme de travail, degré de confiance et de délégation, coopération, mode d'évaluation), contribuant à un climat de soutien ou à un climat "sacrificiel" (Alis & Dumas, 2003), (2) il est le point de passage obligé des arrangements de travail flexible formels (la plupart nécessitent l'accord du superviseur, qui peut aisément les refuser s'il estime qu'ils ne sont pas compatibles avec les besoins du service), et (3) il a la possibilité de faciliter grandement la vie de ses collaborateurs au moyen d'arrangements informels. Pour Thomas et Ganster (1995), un superviseur favorable est celui qui a de l'empathie avec le désir du salarié de chercher l'équilibre entre responsabilités professionnelles et familiales : par exemple permettre au salarié de téléphoner brièvement à un enfant qui rentre seul de l'école, ou de venir travailler avec un enfant si l'école est fermée, permettre un congé au pied levé pour s'occuper d'un parent âgé qui est hospitalisé, etc. Le soutien perçu du superviseur (*perceived supervisor support*) prend quatre formes principales (Alis & Dumas, 2005) : informatif (fournir des

¹⁵³ J'emploie le terme de superviseur pour désigner le supérieur hiérarchique immédiat. Lorsque ce supérieur a le titre officiel ou l'appellation dans les faits de manager, j'emploie le terme de manager.

informations complètes et fiables sur les programmes formels), instrumental (aider concrètement), évaluatif (prendre en compte la vie hors-travail dans la planification du travail) et émotionnel (écouter, compatir).

L'importance du soutien perçu du superviseur a été largement démontrée : "variable la plus critique" pour la "culture d'harmonisation" (Thompson & al., 1999, p.408), facteur clef de succès pour ceux qui parviennent à réduire leur temps de travail en conservant des responsabilités à haut niveau (Lee & al., 2002), il est corrélé à l'implication, à la satisfaction, à l'intention de quitter l'entreprise (Allen, 2001), et au conflit travail- famille (Goff & al., 1990) ; de plus, il contribue à créer un sentiment de soutien organisationnel (Eisenberger & al., 1990, Lambert, 2000). Les salariés qui se sentent soutenus par leur superviseur sont aussi plus favorables aux mesures d'harmonisation (Barel & Frémeaux, 2005). Il se peut même que le soutien informel (soutien du superviseur, mais aussi autonomie dans le poste et évolution de la carrière pour ceux qui recherchent l'harmonisation) explique mieux la satisfaction dans le poste et l'intention de quitter l'entreprise que les pratiques formelles elles-mêmes¹⁵⁴ (Behson, 2005). Les salariés sont pleinement conscients de l'importance de ce soutien : l'action la plus souvent suggérée pour améliorer la qualité de la vie de famille, après l'augmentation de salaire, est la formation des superviseurs afin qu'ils soient plus accommodants en cas de crise personnelle ou familiale (Clark, 2001).

Soutien des collègues

J'ajoute une quatrième dimension à cette analyse, à savoir le soutien des collègues. Comme le soulignent en effet Alis et Dumas (2003), le soutien perçu par le salarié dépend non seulement du superviseur, mais aussi des collègues, des subordonnés et de l'ambiance de travail. Les collègues et les subordonnés peuvent représenter une aide, comme lorsque des équipes compétentes et soudées permettent à leurs superviseurs de passer à temps partiel en réduisant effectivement leur charge de travail¹⁵⁵ (Lee & al., 2002). Mais ils peuvent aussi faire obstacle aux efforts d'harmonisation, lorsqu'il se développe au sein des services un contrôle social plus insidieux que le contrôle du temps de présence par les hiérarchiques. Ainsi Suzan Lewis (2005) observe-t-elle dans une étude de cas que ce qu'elle avait elle-même prescrit, à savoir l'autonomie de chacun et la responsabilité des équipes, rendent en fait l'équilibre travail hors-travail plus périlleux : dans une équipe qui s'auto-gère, tout individu qui travaille moins sait que les collègues en pâtissent, et plus personne ne peut blâmer le superviseur.

¹⁵⁴ Cela dit, la recherche de Behson mesure les pratiques formelles de façon très étroite. De plus, il serait à mon sens plus pertinent de mesurer l'effet des pratiques formelles en comparant deux cultures favorables, avec et sans pratiques formelles, plutôt qu'en mettant sur le même plan culture et pratiques formelles dans la même entreprise : une culture défavorable "annule" en quelque sorte les pratiques formelles.

¹⁵⁵ Elles nomment cela "passer à charge réduite" plutôt que passer à temps partiel ("reduced-load work arrangement").

En somme, la définition de ce qu'est un "salarié idéal" est une "construction sociale" (Lewis S., 1997). Lorsque la culture n'est pas favorable à l'harmonisation, les salariés ne croient pas aux efforts affichés par l'entreprise, et continuent à penser que l'employeur les encourage à s'investir au travail aux dépens des autres sphères (Allen, 2001). Les pratiques d'harmonisation peuvent alors, dans certains cas, rendre les salariés amers, ou bien cyniques : ils peuvent par exemple voir les services de proximité ou les équipements portables comme un moyen déguisé de leur faire faire de longues heures (Poelmans & Beham, à paraître).

IV.2. Utilité perçue des pratiques

Le second point qu'il me paraît intéressant d'analyser concerne l'utilité perçue des pratiques. En effet, la norme de réciprocité qui fonde la théorie de l'échange social ne vaut que si les salariés valorisent ce qui est donné : c'est une norme universelle mais pas inconditionnelle (Lambert, 2000). Plusieurs facteurs se combinent et forment l'utilité perçue : les besoins et aspirations personnels, les attentes vis-à-vis de l'employeur, et la pertinence des pratiques par rapport aux besoins.

IV.2.1. Besoins personnels

Le besoin que les individus ont, ou n'ont pas, des pratiques d'harmonisation, est fondamental. En effet, la valeur perçue de ce qui est donné dépend de l'intensité du besoin au moment du cadeau (Gouldner, 1960). Or les besoins en matière de pratiques d'harmonisation varient énormément d'un salarié à l'autre. Ils peuvent être liés à la santé, au bien-être (sport, gestion du stress) et aux projets (formation, activités associatives, etc.) de l'individu lui-même, ou à ses responsabilités familiales, au sens large (conjoint, enfants, enfants adultes dépendants, parents vieillissants, etc.). Certaines catégories de salariés, qui ont investi dans des études supérieures et une carrière, et retardé la fondation d'une famille, cumulent entre 30 et 40 ans de lourdes responsabilités aux plans professionnel et familial (Konrad & Mangel, 2000). Dans le champ des recherches *Work-Life*, il existe un index de responsabilité familiale, développé par Rothausen (Allen, 2001), mais il a peu été utilisé. On ne peut dès lors qu'émettre l'hypothèse, peut-être erronée, que les besoins sont plus forts pour les personnes qui ont des responsabilités familiales : les parents par rapport aux non-parents, les femmes par rapport aux hommes, et les personnes mariées par rapport aux célibataires. Cette assertion est discutable, puisqu'il a été démontré que la famille peut aussi représenter une ressource, par exemple quand les grands-parents ou le conjoint s'occupent des enfants, ou du fait de la sécurité financière procurée par l'appartenance à un réseau familial (Mellor & al., 2001).

Néanmoins, de nombreuses recherches ont établi que les pratiques d'harmonisation sont mieux perçues et davantage corrélées à l'implication, la satisfaction ou la loyauté pour les femmes et les parents.

Tableau 24 : Importance des besoins personnels dans l'évaluation des pratiques d'harmonisation

Recherche	Données	Résultats
Scandura & Landau, 1997	160 hommes et femmes managers appariés dans 93 organisations.	Les femmes qui disent disposer d'arrangements de travail flexible sont plus impliquées et satisfaites (qu'elles les utilisent ou non) ; pas d'effet chez les hommes. L'effet est plus fort chez celles et ceux qui ont des enfants de moins de 18 ans.
Roehling & al., 2001	Enquête FWI 1992 : 3381 américains, 79% blancs, 70% mariés ou en couple	Les salariés des entreprises qui ont des arrangements de travail flexible sont plus loyaux ; effet plus marqué pour les parents d'enfants scolarisés. Au sein des entreprises qui offrent des bénéfices pour la garde des enfants (index), les parents et les salariés de plus de 50 ans sont plus loyaux.
Haar & Spell, 2004	203 fonctionnaires néo-zélandais, dont 75% femmes, parents, syndicalisés, au niveau employés	Les parents ont une meilleure connaissance des programmes et perçoivent plus de coûts à quitter l'entreprise. Les femmes et les salariés en âge de procréer valorisent plus le congé parental payé.
Kossek, 1990	2 hôpitaux du Midwest, 111 utilisateurs de la crèche, et 44 salariés en liste d'attente	Besoin évalué par le genre, le soutien familial disponible et le nombre de modes de garde différents. Certains salariés utilisateurs de la crèche se disent plus productifs et ont moins l'intention de quitter l'entreprise : il s'agit des femmes, surtout celles qui n'ont pas de soutien familial.
Behson, 2002	147 étudiants en MBA à temps partiel	Le sentiment de soutien dans le domaine de l'harmonisation (échelle de Allen 2001) est plus corrélé à la satisfaction au travail et à l'implication organisationnelle affective pour les femmes que pour les hommes.
Barel & Frémeaux, 2005	300 personnes de divers commerces, dans un centre commercial, 78% femmes, 69% de moins de 36 ans, 74% en couple, 49% parents	Les parents entre 26 et 45 ans sont plus favorables aux mesures de conciliation, et ce d'autant plus qu'ils ont plus d'enfants (excepté pour la crèche).

Le besoin se décline en besoin actuel et besoin futur : ainsi Dex et Scheibl rappellent-elles les résultats d'une étude sur un constructeur automobile de l'Illinois, qui mettent en évidence que les

salariés non-utilisateurs tirent un "bénéfice psychologique" des pratiques qu'ils savent pouvoir mobiliser en cas de besoin (1999).

Je rappelle qu'il faut bien se garder d'assimiler besoin personnel et valorisation des pratiques, puisque l'on a expliqué plus haut que les pratiques d'harmonisation peuvent également être appréciées par ceux qui n'anticipent pas de besoin, mais valorisent le caractère bienveillant de l'organisation. C'est bien cette ambivalence des facteurs qui fait l'intérêt d'une recherche qualitative exploratoire.

IV.2.2. Aspirations : valence du hors-travail

Outre les besoins liés à l'organisation de la vie quotidienne, il faut tenir compte de la valence du travail et du hors-travail pour l'individu. Ces pratiques seront d'autant plus valorisées que les individus sont désireux de faire de la place au hors-travail dans leur vie.

Or ce serait une erreur que de penser que tous les individus recherchent cela : de nombreux dirigeants par exemple, ceux que Friedman et Lobel appellent les "heureux drogués du travail" ("*happy workaholics*"), mènent des styles de vie très déséquilibrés et sont pourtant très impliqués au travail et satisfaits de leur vie en général (2003). Brett et Stroh (2003), cherchant à comprendre pourquoi une part non négligeable des salariés travaillent 60 heures et plus par semaine, observent que la théorie des récompenses se trouve vérifiée pour les hommes de leur échantillon : les récompenses financières et psychologiques offertes au travail sont pour eux plus fortes que celles offertes par le hors-travail. Qui a déjà eu une pleine page dans le *New York Times* pour ses réalisations en tant que père de famille, demandent-elles ? D'autres travaux comme ceux de Hochschild (1997) et de Thévenet (2000) ont battu en brèche le tableau manichéen que l'on dresse parfois d'un travail aliénant et d'un hors-travail épanouissant.

Il est donc fort compréhensible qu'une partie des salariés, ayant une forte valence à l'égard du travail, ne fasse pas de l'équilibre travail hors-travail une de leurs priorités (Thévenet, 2004a). On comprend que les pratiques d'harmonisation ne soient pas d'une grande utilité pour eux, voire, en poussant le raisonnement, qu'elles soient ressenties comme une pression normalisatrice, insistant sur ce qu'il est socialement acceptable de rechercher, et qu'elles les agacent. En revanche, les salariés qui sont désireux de libérer du temps et de l'énergie pour leur vie personnelle et familiale accueilleront probablement mieux ces pratiques, qui leur sont destinées.

IV.2.3. Pertinence des pratiques

Examinons un dernier point concernant l'utilité perçue : la pertinence des pratiques. On a expliqué que la norme de réciprocité ne vaut que si les salariés valorisent ce qui est donné : pour ceux qui ont des besoins et des aspirations en matière d'harmonisation, encore faut-il que les pratiques proposées y répondent. Par exemple, des temps partiels qui privent le salarié de couverture médicale et d'accès au plan de retraite ne sont une réelle option que pour ceux qui en ont les moyens ; le télétravail est peu conseillé aux salariés qui ont un enfant en bas âge, sauf s'il est gardé à l'extérieur du domicile ; une crèche d'entreprise n'est pas d'une grande aide pour les salariés qui habitent loin de leur lieu de travail. Lambert (2000) a exploré la pertinence des pratiques sur la base d'entretiens de groupe avec des salariés de faible niveau de qualification, dans une entreprise classée parmi les meilleurs employeurs du point de vue de l'harmonisation ; les quatre questions mesurant la pertinence demandent à quel degré les pratiques aident à concilier la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale, apportent un soutien dans les moments difficiles, permettent d'accéder à des bénéfices que l'on ne pourrait pas s'offrir sinon, et permettent aux enfants d'accéder à des activités qu'ils ne feraient pas sinon (*ibid*, p.806). La pertinence des pratiques, ainsi mesurée, est corrélée au soutien organisationnel perçu, alors que l'utilisation même des pratiques ne l'est pas. Notons que la pertinence perçue d'une pratique est bien distincte du besoin que l'on en a (on peut juger une pratique pertinente pour les autres, indépendamment de ses propres besoins), et distincte de la légitimité qu'on lui confère (on peut trouver une pratique anormale de la part d'un employeur, mais pertinente parce qu'on en bénéficie).

On voit donc que des pratiques pertinentes peuvent avoir une contribution bénéfique à la relation Individu/Organisation, alors que des pratiques non pertinentes n'auront pas cet effet. Dans certains cas, un effet contre-productif a même été observé : des fonctionnaires néo-zélandais qui bénéficient d'une subvention aux frais de garde des enfants de l'ordre de dix dollars par semaine, dans un contexte où les frais se montent à une fourchette de cent soixante à deux cents dollars par semaine, la jugent probablement mesquine car la valeur perçue de cette pratique est négativement corrélée à l'implication affective (Haar & Spell, 2004) !

IV.2.4. Préférences personnelles pour la séparation / l'intégration

Concernant les attentes vis-à-vis de l'employeur, il convient de distinguer deux perspectives : d'une part, les préférences personnelles du salarié qui le conduisent, ou non, à mobiliser ces pratiques, et d'autre part, ce qu'il considère normal et légitime de la part de l'employeur (le rôle de l'employeur dans l'absolu). Sur le modèle des raisonnements différenciés entre "ce qui me concerne moi" et "ce qui concerne les autres", mis en lumière par les travaux sur la justice (cf. infra), on peut en effet trouver des salariés qui approuvent les politiques mises en œuvre par l'employeur et les jugent très pertinentes pour les autres, mais ne souhaitent pas y avoir recours eux-mêmes, parce qu'ils préfèrent séparer les sphères par exemple.

Penchons-nous tout d'abord sur les préférences personnelles des salariés. Elles sont un élément important à considérer, car certaines pratiques comme les programmes d'assistance aux salariés, les services sur le lieu de travail, les formations ayant trait à la santé et à la vie familiale, ou bien sûr le travail à domicile, tendent à intégrer vies de travail et de hors-travail. Si certains salariés n'ont aucun problème à les mobiliser, d'autres en revanche préfèrent séparer nettement les sphères du travail et du hors-travail, ou simplement sont de nature réservée et ne souhaitent pas solliciter leur employeur sur des questions qu'ils estiment privées. Quelle est l'ampleur de cette position de retrait, voire de rejet des pratiques d'harmonisation, et a-t-elle des conséquences négatives, ou seulement neutres, sur la contribution des pratiques à la relation Individu/Organisation ?

Réponse organisationnelle idéale

L'idée dominante, dans le champ du *Work-Life*, a longtemps été qu'un salarié qui a besoin de ces pratiques en est nécessairement demandeur. Les recherches ont mis l'accent sur les raisons pour lesquelles les salariés appréciaient les pratiques, et ont cherché à comprendre quelles étaient les pratiques les plus valorisées : par exemple, dans leur recherche d'emploi, les candidats qui ont des conflits de rôles marqués privilégient des employeurs développant des pratiques d'harmonisation, alors que ceux qui en ont moins sont surtout intéressés par le télétravail (Bretz & al., 1994). On recommande aux employeurs de fournir des ressources qui ne soient pas seulement liées au travail, mais aussi à la qualité de vie globale, arguant que c'est une attente de la part des salariés (par exemple, Dallimore & Mickel, 2006). Et on observe, de fait, que les employeurs les mieux évalués par leurs salariés, dans les classements du type "*Best place to work*", sont ceux qui proposent des pratiques intégratives (Ollier-Malaterre, 2005b).

Mais des travaux récents, en particulier ceux d'Ellen Kossek (Kossek & al., 2006) fondés sur la théorie des frontières (*boundary theory*), ont montré que l'intégration des sphères n'a pas que des

conséquences bénéfiques pour les salariés. Parallèlement à ce questionnement, Rothbard et ses collègues se sont intéressées au "désir de séparation" des salariés (Rothbard & al., 2005). La séparation entre les sphères est ici comprise comme le processus actif par lequel les personnes maintiennent intentionnellement une frontière nette entre travail et hors-travail (Edwards & Rothbard, 2000). Rothbard et ses collègues se sont demandé quel effet le décalage entre des pratiques intégratives (ici, la crèche) et le désir de séparation pouvait avoir sur l'implication et la satisfaction¹⁵⁶ (ibid). Les résultats sont frappants : pour les salariés "séparateurs", ce décalage modère négativement la relation entre l'accès aux pratiques et l'implication et la satisfaction. Autrement dit, l'implication et la satisfaction sont moindres pour les salariés "séparateurs" qui ont facilement accès à une crèche. L'interprétation proposée par les auteurs est que ces pratiques gênent les salariés "séparateurs", peut-être parce qu'une crèche sur le lieu de travail implique que l'on parle plus volontiers des questions familiales à ses collègues. Ces pratiques peuvent être jugées envahissantes, surtout pour ceux qui voient le travail comme un refuge par rapport à une vie familiale trop pesante (en référence à l'hypothèse d'Hochschild, 1997). Le contraire n'est pas vérifié, c'est-à-dire que les salariés "intégrateurs" (ceux qui n'ont pas un fort désir de séparation) ne sont pas gênés par les pratiques qui permettent de séparer les sphères (ici, la réduction du temps de travail), peut-être parce qu'elles sont moins visibles sur le lieu de travail que les pratiques intégratrices (ibid).

Dans la même lignée, Barel et Frémeaux ont développé le concept de "réponse organisationnelle idéale" (2005), fondé sur la typologie proposée par Kirchmeyer (1995) et exposée dans l'introduction de cette thèse. Ils ont cherché à comprendre si la préférence des individus pour le modèle de la séparation, versus celui de l'intégration ou celui du respect, influençait leur perception des pratiques d'harmonisation¹⁵⁷. De fait, il y a une nette différence entre ceux qui sont attachés aux modèles de l'intégration et du respect, plus favorables aux pratiques, et ceux qui sont attachés au

¹⁵⁶ Recherche sur 460 employés d'une université publique, à l'aide de l'échelle développée par Edwards et Rothbard (1999) pour évaluer le désir de séparation: les quatre questions demandent à quel degré il est important de ne pas devoir travailler quand on est chez soi, de pouvoir oublier le travail quand on est chez soi, de ne pas avoir à penser au travail, de ne pas se sentir obligé d'emporter du travail chez soi (Rothbard & al., 2005, p.249). Ces questions mesurent la volonté d'empêcher le travail d'entrer dans la sphère du hors-travail, du strict point de vue des tâches à accomplir ; on peut regretter que les auteurs n'aient pas mesuré la volonté de séparation au plan social (invitation de collègues chez soi, voyages d'entreprise, ...), ni cherché à mesurer la volonté d'empêcher le hors-travail d'entrer dans la sphère du travail (appels personnels au travail, réalisation de tâches personnelles, présence occasionnelle des enfants sur le lieu de travail, photos de famille, etc.)

¹⁵⁷ Recherche sur 300 personnes travaillant dans un centre commercial près de Nantes ; les questions étaient : Modèle de la séparation : "Selon vous, dans les circonstances idéales" : "le manager doit uniquement prendre en compte les aspects professionnels (chacun se débrouille avec ses contraintes personnelles)" ; Modèle de l'intégration : "le manager doit d'office offrir des services afin de faciliter la vie personnelle des salariés (crèche, services juridiques...)" ; Modèle du respect : "le manager doit tenir compte des exigences de la vie personnelle des salariés dans l'aménagement du temps de travail (horaires, réunions, congés payés...)"

modèle de la séparation. Là encore, la réponse organisationnelle idéale des salariés interrogés devra être resituée dans son contexte national, puisqu'on a vu que les attitudes des Britanniques et des Américains sont probablement différentes de celles des Français qui expriment une nette préférence pour la séparation.

Kossek et Block (1993) avaient déjà souligné le danger potentiel, en termes d'implication, de pratiques telles que l'assistance aux salariés, ou les campagnes de dons aux œuvres avec abondement de l'employeur : ces pratiques peuvent générer du ressentiment si la personne se sent obligée de participer pour se conformer aux attentes de l'employeur et des collègues, pour être en phase avec la culture de l'entreprise. Ces pratiques faussement optionnelles créeraient des attentes supplémentaires, de la part de l'entreprise, à celles qui sont déjà incluses dans le contrat psychologique. Et de fait, sans même aller jusqu'à ces pratiques en particulier, qui ne s'est jamais senti obligé d'aller déjeuner avec ses collègues, ou de participer à telle ou telle initiative "facultative" de son équipe ?

Réalités vécues entre sphères du travail et du hors-travail

Un second facteur est intéressant pour l'analyse des préférences personnelles des individus. Il faut en effet distinguer les souhaits, désirs, et stratégies mises en œuvre (par exemple, séparation) des relations entre les sphères effectivement vécues par un individu (par exemple, débordement du travail vers le hors-travail). Or les relations vécues ont un effet sur la façon dont un individu perçoit les pratiques d'harmonisation.

Les concepts proposés pour rendre compte de ces relations feraient aisément l'objet d'une revue de littérature à part entière. Pour les besoins de ma recherche, j'en propose un aperçu trop rapide, qui s'appuie sur les tentatives successives de synthèse de Staines (1980), Lambert (1990), Zedeck (1992) et Edwards et Rothbard (2000).

Les processus qui régissent les relations entre les sphères sont principalement au nombre de cinq :

- La segmentation : séparation en termes de temps, d'espace, et d'implication. On ne pense pas à son travail quand on le quitte, et on est concentré exclusivement sur le travail quand on y est. Cette approche a été la première théorisée, au sujet notamment de populations d'ouvriers. Staines donne comme équivalents les termes de "compartimentalisation", "séparation", et "neutralité" (1980, p.114), Zedeck ajoute celui d'"indépendance" (1992, p.10), et Edwards et Rothbard ceux de "désengagement" et de "détachement" (2000).

- La compensation : une insatisfaction ou un manque d'implication (les deux concepts sont également utilisés) dans une sphère entraîne la compensation dans l'autre. La compensation est dite "additionnelle"¹⁵⁸, quand on cherche à compléter dans un domaine ce qui est déjà perçu comme une expérience positive mais insuffisante dans l'autre domaine ; elle est dite "réactive" quand on cherche dans une sphère des expériences radicalement différentes de celles de l'autre sphère, vécues comme négatives (Edwards & Rothbard, 2000). Les équivalents sont "contraste", "complémentarité", "opposition", "compétition", "régénération" et "hétéromorphisme" (Staines, 1980, p.114).
- L'accommodation : une sphère demandant une forte implication, l'individu réduit son implication dans l'autre sphère. L'accommodation entraîne le même déséquilibre entre les sphères que la compensation, mais pour la raison inverse (forte implication dans une sphère).
- Le débordement : le débordement ("*spillover*") d'une sphère sur l'autre peut être positif (contribution d'une sphère à l'autre) ou négatif (perturbation d'une sphère par l'autre). Il peut être direct (par exemple être limité dans ses déplacements quand on a des enfants) ou indirect (anxiété) (Lambert, 2000). Il a une composante cognitive (transfert des acquis d'un apprentissage) et une composante psychologique (énergie, humeur) (Crouter, 1984). Le débordement du travail sur le hors-travail a fait l'objet de davantage de recherches que sa réciproque (Thévenet, 2001).
- Et la similarité : influence mutuelle, et donc similarités d'activités et de réactions au travail et dans le hors-travail, en matière d'humeur, de valeurs, de compétences et de comportements. Les termes que Staines indique comme équivalents sont : "extension", "généralisation", "familiarité", "identité", "isomorphisme", "continuation" et "congruence" (1980, p.112).

Une même pratique d'harmonisation peut être perçue différemment selon les relations entre sphères vécues par les individus. Par exemple, quelqu'un pour qui les sphères sont séparées peut apprécier une crèche sur le site de l'entreprise car elle lui permet de se concentrer pendant la journée de travail sans s'inquiéter au sujet des enfants. Quelqu'un qui vit une accommodation en faveur de la sphère professionnelle appréciera la crèche car elle lui permet de travailler plus tôt le matin et plus tard le soir. Ce sera l'inverse pour quelqu'un qui vit une accommodation en faveur de la sphère personnelle et familiale : il appréciera la crèche car elle diminue les temps de transport et libère ainsi du temps pour les enfants.

¹⁵⁸ Pour "supplemental" : Edwards & Rothbard, 2000, p.181

IV.2.5. Légitimité de l'employeur dans le domaine du hors-travail

La légitimité de l'employeur, dans l'absolu, a été peu étudiée dans le contexte des pratiques d'harmonisation. On sait tout de même que les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise modèrent l'impact des "politiques pro-familiales" sur l'implication calculée : ces politiques ne sont positivement corrélées à l'implication calculée que lorsque les salariés n'ont pas d'attentes vis-à-vis de leurs employeurs (Closon & Pohl, 2006). L'interprétation des auteurs est que, dans ce cas, les salariés les perçoivent comme "une plus-value" (ibid, p.9), alors que s'ils ont des attentes fortes, ils considèrent les pratiques comme allant de soi. Ce résultat n'a pas été vérifié, en revanche, concernant l'implication affective.

Si Closon et Pohl font le lien, pour la Belgique, avec le concept de responsabilité sociale des entreprises, les recherches de Suzan Lewis et Janet Smithson (2001) en Europe montrent que les salariés justifient leurs attentes vis-à-vis de leurs employeurs dans une optique de performance économique (au Royaume-Uni, en Irlande et au Portugal), aussi bien que de responsabilité sociale et morale de l'employeur (en Scandinavie, sauf en ce qui concerne les crèches, qui sont vues comme de la responsabilité de l'Etat). C'est-à-dire que les pratiques sont perçues comme d'autant plus légitimes qu'elles profitent aussi à l'employeur, et ne sont pas simplement un avantage social pour le salarié (ibid). C'est notamment le cas au Royaume-Uni, où la campagne nationale promouvant les pratiques d'harmonisation à l'initiative des employeurs a surtout insisté sur le *business case* des pratiques (Bevan et al, 1997). La recherche de Lewis et Smithson souligne la faiblesse des attentes, pour les jeunes de cinq pays européens : le discours qui prime est celui de l'autonomie et de la responsabilité individuelle (2001). De même, aux Etats-Unis, "on ne considère généralement pas que la réponse aux besoins personnels soit du domaine des entreprises" (Deutsch, 1975, p.157).

Un faible niveau d'attentes peut donc mener à une perception favorable des pratiques. Mais il faut resituer le niveau d'attentes dans le contexte national des salariés interrogés : si l'on se réfère à l'étude comparative de la première partie de cette thèse, de faibles attentes n'ont pas la même signification selon le pays considéré. En France, plus qu'aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, on peut penser que de faibles attentes vis-à-vis de l'employeur sont le signe d'une volonté de protection de la vie privée. Dans cette perspective-là, les pratiques d'harmonisation peuvent être perçues comme une intrusion dans la vie privée, et provoquer des réactions d'hostilité. Là encore, on voit que la question mérite une exploration plus qu'une simple vérification.

IV.3. Jugement sur l'employeur

Le troisième ensemble de facteurs critiques pour apprécier la contribution des pratiques d'harmonisation à la relation Individu/Organisation a trait au jugement que porte le salarié sur l'employeur : son caractère généreux par rapport aux autres employeurs, ses motivations pour proposer les pratiques, l'équité avec laquelle les pratiques sont proposées, et leur maintien dans le temps.

IV.3.1. Comparaison avec d'autres employeurs

Pour que les pratiques soient perçues comme une faveur faite par l'employeur, que l'on se sent éventuellement obligé de retourner, il faut qu'elles soient perçues comme des bonnes pratiques spécifiques à l'employeur : c'est-à-dire des pratiques plus généreuses ou innovantes que ce que les autres employeurs (du secteur, du pays, autres employeurs connus grâce à l'entourage) proposent. C'est une autre forme d'assimilation de l'information sociale, en dehors de l'entreprise cette fois. Si les pratiques sont considérées comme très répandues, banales, allant de soi, elles ne contribueront probablement pas à la relation Individu/Organisation. Lewis et Smithson (2001) mobilisent un concept très intéressant à cet égard : le "sentiment de droit et de légitimité" ("*sense of entitlement*"), défini comme "un ensemble de croyances et de sentiments sur les droits que l'on a, sur ce qu'il est légitime d'attendre, au regard de ce que l'on perçoit comme juste et équitable" (traduction libre, 2001, p.353). Les salariés forgent ce sentiment sur la base de comparaisons normatives, influencées par le type d'Etat-providence dans lequel ils vivent, les contrats de genre dominants dans leur pays (notamment, les femmes se comparent aux autres femmes et non aux hommes), et la capacité à comparer avec d'autres pays. Les recherches empiriques confirment ce point : Weathington et Tetrick (2000) observent que la relation entre la satisfaction vis-à-vis d'un bénéfice social et l'implication affective est modérée par le fait que le bénéfice est perçu comme un droit ; Gonyea et Googins (1992) notent que beaucoup de pratiques d'harmonisation sont si bien entrées dans les mœurs et comprises comme faisant partie de la stratégie de l'entreprise (elles sont passées des pages "vie culturelle" à la section "affaires" des magazines) qu'elles sont vues comme un droit acquis et perdent de leur efficacité au plan de la gestion des ressources humaines. De même Haar et Spell (2004), confrontés au résultat contre-intuitif que la valorisation des pratiques n'est pas toujours positivement corrélée à l'implication, l'interprètent dans cette optique : les horaires de travail flexible sont la pratique la plus valorisée, mais comme tous les salariés l'utilisent, ils la voient comme allant de soi et non comme une pratique extraordinairement généreuse.

IV.3.2. Motivations de l'employeur

Les motivations de l'employeur pour mettre en œuvre ces pratiques comptent également. Revenons en effet à la norme de réciprocité, qui fonde la théorie de l'échange social : Gouldner stipule que la valeur de ce qui est donné dépend non seulement du besoin, mais aussi des motivations du donneur (on valorise plus ce qui est donné sans idée de profit), et de la présence ou de l'absence de contrainte (on valorise plus ce qui est donné de plein gré, spontanément). Bateman et Organ (1983) insistent eux aussi sur le fait que l'échange social ne fonctionne que si les efforts de l'employeur sont interprétés comme volontaires. Or les salariés font des attributions causales (Meyer & Allen, 1991) : Aselage et Eisenberger (2003) soulignent que le caractère volontaire ou non du soutien offert par l'organisation modère la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'implication affective ; de même, Shore et Shore (1995) indiquent qu'une décision d'un agent de l'employeur plus puissant que le salarié (la direction, le superviseur) ne crée un sentiment de soutien organisationnel que si elle est discrétionnaire. Le rôle joué par le motif perçu, dans l'implication du salarié, a été démontré pour les pratiques de ressources humaines en général (Koys, 1991), et les bénéfices sociaux en particulier (Weathington & Tetrick, 2000), mais pas encore, à ma connaissance, pour les pratiques d'harmonisation.

Il est donc important de comprendre l'interprétation que les salariés font des objectifs de l'employeur : les pratiques d'harmonisation sont-elles mises en œuvre avec pour objectif premier d'améliorer le bien-être des salariés, ou d'améliorer la performance économique de l'entreprise ? S'agit-il d'initiatives discrétionnaires de la part de l'employeur, ou bien au contraire de concessions faites sous la pression des syndicats, d'une mise en conformité avec la loi et les réglementations, d'une gestion préventive des risques pour éviter les procès, ou encore d'une mise à niveau vis-à-vis des concurrents ? Une fois cette interprétation comprise, il faut la replacer dans le contexte national dans lequel évolue le salarié, pour comprendre quel effet cette interprétation peut avoir sur la perception des pratiques. Notamment, des motivations économiques seront peut-être perçues avec cynisme par des Français, ce qui n'est pas le cas pour des Britanniques et des Américains, pour qui ces pratiques sont explicitement considérées comme faisant partie de la stratégie économique de l'entreprise.

IV.3.3. Caractère juste ou injuste des pratiques

Un point essentiel du jugement porté sur l'employeur dans sa mise en œuvre des pratiques concerne évidemment leur caractère juste ou injuste.

Ce qu'est la justice

Cette thèse n'étant pas centrée sur la justice organisationnelle, je n'ai pas l'ambition d'en établir une revue de littérature complète. Pour les besoins de ma recherche, je m'appuie sur l'historique du champ réalisé par Byrne & Cropanzano (2001), ainsi que Ambrose et Schminke dans le même ouvrage (2001). Les travaux sur la justice organisationnelle trouvent leur origine dans la psychologie sociale, et remontent aux années 1960, lorsque Adams formule sa célèbre théorie de l'équité (1965), qui postule qu'un individu évalue le caractère juste ou injuste d'une situation en comparant son propre ratio "contribution/résultat obtenu" à celui d'autres personnes dans une situation similaire. Un décalage peut donc se produire entre la situation objective d'une personne et son sentiment subjectif de privation (Crosby, 1984). Ainsi la valeur d'une récompense n'est-elle pas évaluée objectivement, mais par comparaison (Martin, 1981). Dans les années 1970, on a distingué la justice distributive (justice relative à ce que l'on obtient) de la justice procédurale (justice relative aux règles de la distribution et aux modes de participation à la distribution), explorée notamment par Thibault et Walker (1975) et Leventhal (1976). Les années 1980 ont vu d'autres chercheurs, Bies et Moag (1986), conceptualiser l'aspect social et interactionnel, ou encore interpersonnel, de la justice.

Les pratiques d'harmonisation, intrinsèquement injustes au plan théorique

Si l'on examine les pratiques d'harmonisation sous l'angle de ces concepts, on s'aperçoit très vite qu'elles ont de bonnes chances d'être intrinsèquement injustes. Au plan de la justice distributive tout d'abord, les trois principaux principes d'une répartition juste peuvent être le besoin, souvent privilégié dans les relations affectives et intimes (famille par exemple), l'égalité, principe privilégié dans les relations moins intimes mais néanmoins positives, et l'équité au sens de Adams, c'est-à-dire une répartition fonction de la contribution, du mérite, appliquée lorsque les relations sont neutres (Schwinger, 1986). Or ce qu'observe Grandey (2001), c'est que les pratiques d'harmonisation font l'objet d'une allocation fondée sur le besoin, bien plus que sur l'équité ou l'égalité. Par exemple, un congé rémunéré, parental ou autre, viole le principe d'équité car on est payé alors qu'on ne travaille pas, et que cela génère un surcroît de travail pour le superviseur et les collègues (ibid). De même, de nombreuses pratiques ne sont pas accessibles à tous, comme les crèches (nombre limité de places,

coût élevé), les arrangements de travail flexible et les congés, dont tous les salariés ne peuvent bénéficier en même temps. Or ces principes d'équité et d'égalité sont pourtant les principes les plus usuels dans un environnement professionnel (Leventhal, 1976, Kabanoff, 1991). Il serait plus juste, au regard des principes d'équité et d'égalité, que ce soient les salariés les plus contributeurs qui bénéficient de la flexibilité, des congés, de la crèche, etc.

Pour Grandey (2001), un sentiment d'injustice peut naître :

- De la comparaison avec d'autres qui ont des besoins différents : les salariés sans enfants peuvent voir d'un mauvais œil les congés parentaux et la limitation des déplacements et des heures supplémentaires des jeunes parents, de même que ceux qui n'ont pas bénéficié d'une telle aide dans le passé parce que les pratiques n'existaient pas ;
- De la comparaison avec d'autres qui ont les mêmes besoins mais un meilleur accès aux pratiques : les salariés ayant un faible salaire ne peuvent pas se permettre de réduire leur temps de travail, l'accès aux arrangements de travail flexible dépend du poste occupé, l'accès aux congés parentaux n'est parfois pas permis aux hommes (ainsi les femmes estiment-elles ces pratiques plus justes que les hommes : Parker & Allen, 2001) ;
- Et de la comparaison entre le besoin et l'accès effectif aux pratiques, qui peut être oblitéré par une "culture d'harmonisation" en décalage avec les politiques formelles, comme on l'a vu plus haut.

Trois facteurs sont cependant susceptibles d'atténuer ce sentiment d'injustice (Grandey, 2001) :

- L'identification avec ceux qui ont le besoin : ainsi Grover (1991) a observé que la perception de justice du congé parental est meilleure chez les personnes qui présentent des similarités avec le groupe bénéficiaire (être en âge de procréer, avoir des enfants, et des attitudes non conservatrices sur le rôle des femmes) ;
- Le caractère non intentionnel des besoins : l'aide concernant les parents vieillissants est perçue comme plus juste que l'aide concernant les enfants, dans le sens où on ne choisit pas d'avoir des parents, alors qu'on choisit, généralement, d'avoir des enfants ;
- Et la culture de l'entreprise, son souci du bien-être des salariés et son approche de la responsabilité sociale, qui rendent les besoins familiaux plus acceptables dans le contexte professionnel.

Au plan de la justice procédurale maintenant, les pratiques d'harmonisation peuvent là aussi prêter le flanc à une accusation d'injustice. Rappelons les six règles énoncées sous l'égide de Leventhal (Leventhal & al., 1980), et traduites par Michel Tremblay et ses collègues (2005).

Des pratiques sont justes si les règles :

- (1) Sont appliquées d'une façon constante entre les individus et dans le temps,
- (2) Sont exemptes de biais, c'est-à-dire que ceux qui prennent les décisions ne sont pas guidés par leurs intérêts personnels,
- (3) Permettent de collecter une information exacte qui sera utilisée lors de la prise de décision,
- (4) Sont accompagnées de mécanismes pour corriger les décisions injustes,
- (5) Sont conformes aux standards d'éthique et de moralité,
- (6) Assurent que sont prises en considération les opinions, valeurs et besoins des différentes parties affectées par une décision.

Il est certain, selon ces règles, que les arrangements de travail flexible sont injustes, puisqu'ils dépendent fortement de l'accord du superviseur et reposent en partie sur des négociations individuelles : Scandura et Lankau (1997) observent qu'au sein de la même entreprise, certains disent avoir accès au travail flexible, et d'autres non (le taux d'accord est de 67%). Les entreprises ont beau mettre en place des procédures de demande documentée (règle 3) et d'appel (règle 4), et mettre en avant des principes d'intégrité (règles 2, 5 et 6), il n'en reste pas moins que la première règle est bien souvent violée. De plus, les salariés ne sont pas impliqués dans la conception des programmes, ils ont juste le choix d'y participer ou non : or cela fait partie intégrante de la justice procédurale que d'avoir "voix" au chapitre (Sutton & Noe, 2005).

Recherches empiriques sur la perception de justice des pratiques d'harmonisation

En somme, les pratiques d'harmonisation ont de bonnes chances, au plan théorique, de susciter des sentiments d'injustice et d'amertume. C'est tout à fait contraire à la rhétorique mobilisée par ces pratiques, qui parle d'accroître l'implication et le bien-être des salariés. Qu'en disent les recherches empiriques ? Un premier ensemble de travaux tire en effet la sonnette d'alarme, en soulignant les "retours de manivelle" ("*backlash*") causés par les pratiques.

L'article le plus médiatisé est sans doute celui d'Hayashi dans la *Harvard Business Review* (2001). Le cas exposé est le dilemme d'un manager qui doit décider à qui accorder une réduction d'horaires dans son équipe : à une jeune mère, à un sportif préparant une compétition, ou à une femme qui ne désire pas préciser ses raisons (peut-être un problème de santé) ? Ce cas souligne les difficultés occasionnées pour le manager. Dans sa réponse, Elinor Burkett (2000), auteur du livre *The baby boon – How family-friendly America cheats the childless*¹⁵⁹ (traduction libre : Le bébé-bonus : comment l'Amérique pro-familiale spolie ceux qui n'ont pas d'enfants), refuse la "course aux

¹⁵⁹ Free press, 2000.

besoins" et déclare avec force que le fondement du système américain est de considérer ce type de décision en fonction du mérite et non des besoins.

Ce cas n'est pas isolé : Grover et Crooker (1995) observent que les Américains sont particulièrement sourcilleux sur les privilèges accordés à certaines populations (comme les parents) plutôt qu'à d'autres, car c'est contraire à l'individualisme. Parker et Allen (2001) rappellent que le réseau au nom évocateur *The Childfree Network* (le réseau des "libres" d'enfants plutôt que des "sans" enfants), compte plus de cinq mille membres. Nord et ses collègues (2002) soulignent eux aussi le sentiment d'injustice exprimé par les non-parents, qui estiment prendre sur eux une plus lourde charge de travail, de plus nombreux déplacements, et qui sont agacés de ne jamais avoir la priorité pour choisir leur emploi du temps ou leur période de congés. On sait que les collègues de ceux qui réduisent leur charge de travail sont mitigés sur cette option, car ils doivent assurer les périodes de surchauffe ; mais c'est ambivalent : ces mêmes collègues s'inquiètent aussi de ce que l'entreprise profite de ces collègues à charge réduite, qui feraient en fait le même travail tout en étant moins payés (Lee & al., 2002) !

Les recherches consacrées à la mesure du sentiment d'injustice semblent plutôt conclure à son caractère marginal. Lauren Parker a axé sa thèse sur la question : les parents d'enfants jeunes sont plus favorables aux pratiques d'harmonisation que les autres groupes de salariés, ainsi que les femmes par rapport aux hommes, les jeunes par rapport aux plus âgés, et ceux qui ont utilisé des arrangements de travail flexible par rapport aux non-utilisateurs ; mais ces facteurs réunis expliquent assez peu de la variance constatée sur la perception de justice à l'égard des pratiques (Parker et Allen, 2001). De même, Roehling et ses collègues (2001) n'ont pas observé, dans leur analyse des données nationales du *Families and Work Institute*, de "retour de manivelle" à propos des crèches, ni de la part des non-parents ni des salariés plus âgés. Kodz, Harper et Dench (2002), sur un échantillon britannique, trouvent eux aussi que seule une minorité de salariés a du ressentiment par rapport aux arrangements de travail flexible.

Il semble donc que le sentiment d'injustice provoqué par les pratiques d'harmonisation, qui se comprend bien au plan théorique, ne soit empiriquement établi que pour une minorité de salariés. A moins toutefois que les réponses aux questionnaires n'aient pas été sincères, étant donné qu'il est socialement peu acceptable d'exprimer ce type de ressentiment.

En conclusion sur ce point, notons que les recherches liant justice et soutien organisationnel perçu soulèvent une ambivalence sur laquelle il faudra s'interroger dans l'analyse des entretiens. Rhoades et Eisenberger (Rhoades & al., 2001, Rhoades & Eisenberger, 2002) estiment que la justice est une des sources du soutien organisationnel perçu, ce à quoi Tremblay et ses collègues (2005)

concourent, dans un ambitieux modèle reliant les pratiques de ressources humaines à la performance des salariés. Mais Shore et Shore (1995), qui examinent en détail les relations entre justice organisationnelle et soutien organisationnel perçu, concluent que l'une n'entraîne pas l'autre, et réciproquement. Ils font remarquer que là aussi on doit distinguer le jugement du salarié pour lui-même de son jugement concernant les autres : certaines décisions injustes n'ont pas d'impact sur le soutien organisationnel perçu par un salarié donné, soit parce qu'il en bénéficie (une pratique injuste peut donc être pertinente pour un salarié), soit parce qu'il ne se sent pas personnellement concerné.

IV.3.4. Maintien des pratiques dans le temps

Le dernier facteur que les travaux antérieurs permettent d'identifier est le maintien des pratiques dans le temps. Pour Guzzo, Nelson et Noonan (1992), les pratiques ayant trait à la vie hors-travail créent un lien émotionnel entre le salarié et l'employeur, ainsi qu'une forte dépendance des salariés envers l'employeur. Ils deviennent alors très sensibles à la frustration en cas de diminution ou de suppression des pratiques. Citant les travaux de Leavitt :

"La dépendance au sein des organisations engendre l'ambivalence, des sentiments simultanés d'appréciation et de déplaisir (Leavitt, 1972). Lorsque ceux qui sont dépendants sont aussi confrontés à la frustration, ils sont susceptibles de diriger leurs actions vers la suppression de la relation de dépendance (ibid.)." (Guzzo & al., p 261, traduction libre)

Ils lancent donc un avertissement :

"Le passé nous montre que les organisations très impliquées dans la vie hors-travail de leurs salariés prennent le risque de perdre soudainement et complètement leur implication." (Guzzo & al., p 265, traduction libre)

A défaut d'une réaction aussi brutale, la suppression ou la réduction des pratiques d'harmonisation peut susciter un scepticisme qui sape probablement les bases de l'échange social : ainsi Sara Kaplan observe que le fait que les pratiques d'harmonisation soient remises en question chaque fois que la conjoncture va mal conduit les salariés à douter de la sincérité des programmes, et à ne pas adhérer aux bonnes intentions concernant leur bien-être (Collectif Wharton, 2006).

IV.3.5. Synthèse

L'examen des facteurs liés à l'interaction entre l'individu et l'organisation permet de comprendre comment un même ensemble de pratiques au sein d'une organisation a des effets positifs sur la relation Individu/Organisation dans certains cas de figure, négatifs dans d'autres, ou encore pas d'effets du tout. Il faut donc compléter la première liste esquissée des effets possibles des pratiques d'harmonisation en ajoutant :

- Un effet neutre : l'indifférence, pour ceux qui ne perçoivent pas d'utilité aux pratiques, par absence de besoin ou d'aspiration, et qui ne portent aucun jugement particulier sur ces pratiques ;
- Un effet négatif : l'agacement, ou l'hostilité, pour ceux qui pensent que ce n'est pas le rôle de l'employeur que d'intervenir dans le domaine de l'harmonisation travail-hors-travail, et qui seraient soucieux d'empêcher l'intrusion de l'employeur dans leur vie privée.

IV.4. Propositions de recherche

En synthèse, l'examen de la littérature me permet de formuler les propositions de recherche suivantes.

Proposition 1 : Au sein d'une même organisation, les pratiques d'harmonisation peuvent avoir des effets positifs, négatifs, ou neutres sur la relation Individu/Organisation.

Plus spécifiquement, les pratiques d'harmonisation peuvent générer :

- De la loyauté et de l'implication ;
- Une obligation de rester ;
- De la déception et du ressentiment ;
- De l'hostilité ou de l'agacement ;
- De l'indifférence.

Proposition 2 : Ces différents effets s'expliquent par un ensemble de facteurs liés à l'interaction entre l'individu et l'organisation. Ces facteurs peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

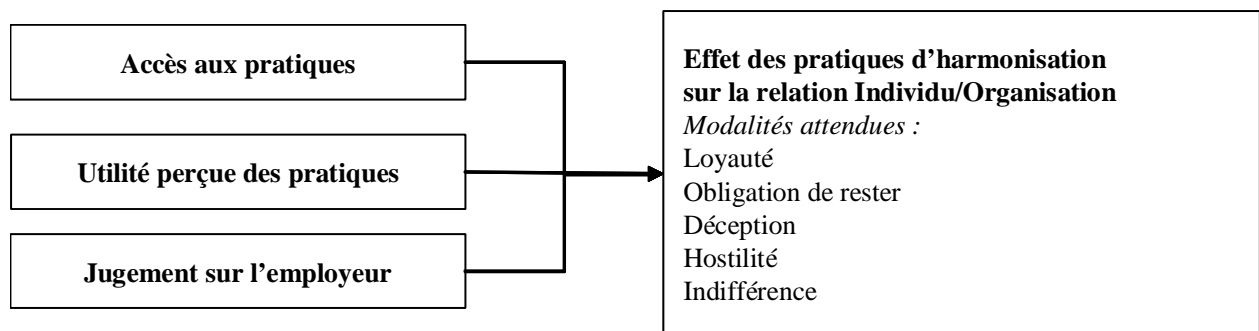
- Accès effectif aux pratiques d'harmonisation ;
- Utilité perçue des pratiques ;
- Jugement porté sur l'employeur.

Proposition 3 : Il est possible d'identifier des "processus microscopiques" qui permettent de comprendre qu'une pratique donnée produise tel effet pour tel individu, qui travaille dans tel contexte et vit telles expériences en dehors du travail.

Par exemple, le télétravail ou les horaires variables contribuent à faire qu'une personne qui en a un fort besoin se sente reconnaissante, et loyale vis-à-vis de son employeur, si la personne reçoit le soutien de son superviseur, de ses collègues, et ne subit pas de pénalité de carrière. Le même arrangement entraînera la déception de telle autre personne qui en a également besoin mais qui n'y a pas accès, parce que dans le poste qu'elle occupe cela n'est pas possible, ou parce que son superviseur n'a pas donné son accord. Pour d'autres personnes qui n'en ont pas besoin, le télétravail ou les horaires variables ne modifieront en rien leur relation à l'organisation (indifférence).

Le modèle qui servira d'ossature à ma recherche est donc le suivant :

Figure 9 : Modèle d'analyse issu du cadre théorique



CHAPITRE 5 : GLAXOSMITHKLINE, UNE ETUDE DE CAS QUANTITATIVE ET QUALITATIVE

Pour cette seconde question de recherche, j'ai mené une étude de cas dans une multinationale pharmaceutique, GlaxoSmithKline (GSK).

L'étude de cas est pour Yin, un des spécialistes incontestés de cette méthode, la "stratégie idéale lorsque l'on pose la question du "pourquoi" ou du "comment", car ces questions appellent une explication, et des liens opérationnels qu'il faut retracer dans le temps (Yin, 1994, p.9).

Après une brève présentation de l'entreprise, de la façon dont la recherche a été conçue en partenariat avec elle, et de ses pratiques d'harmonisation, je présente dans les pages qui suivent la méthodologie adoptée pour cette étude de cas.

I. GLAXOSMITHKLINE (GSK)

I.1. L'entreprise

GSK est le deuxième laboratoire pharmaceutique mondial, en termes de chiffre d'affaires (34,1 milliards d'euros en 2006). GSK emploie plus de 100 000 salariés dans le monde, dans 116 pays :

- 15 000 personnes en Recherche et Développement, avec un budget annuel de 4 milliards d'euros ;
- 35 000 personnes en production, dans 85 sites répartis dans 37 pays ;
- 40 000 personnes en force de vente (commerciaux).

Les domaines thérapeutiques clefs de GSK sont l'oncologie, la neurologie, la pneumologie, le diabète, le VIH, et la thrombose. Le laboratoire a également une forte présence en vaccinologie, en hygiène buccodentaire et en automédication. Pour citer quelques noms connus en France, GSK produit les antibiotiques Augmentin, Clamoxyl et Zinnat, l'antiasthmatique Ventoline, l'antipaludéen Malarone, les vaccins Engérix B, Havrix, Priorix, la gamme de sevrage anti-tabagique Nicorette, et les dentifrices Sensodyn et Aquafresh. La part de marché mondiale de GSK est d'environ 7%.

Le groupe GlaxoSmithKline est né de la fusion entre GlaxoWellcome et SmithKlineBeecham en 2000. Glaxo et Wellcome avaient eux-mêmes fusionné en 1995, SmithKline et Beecham en 1989. Les quatre laboratoires ont été fondés, aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, entre 1830 et 1880. L'histoire du plus ancien remonte à une pharmacie fondée en 1715 à Londres.

GSK est présidé depuis 2001 par le Dr Jean-Pierre Garnier, formé à Pasteur en France, puis à Stanford en Californie.

GSK a deux sièges sociaux, à Londres et à Philadelphie. Après les Etats-Unis (24 000 salariés) et le Royaume-Uni (20 000 salariés), la France est le troisième pays le plus important au sein du groupe, avec 6 000 personnes et quatre sites de production.

Ci-dessous, le nouveau siège londonien près de Heathrow, GSK House :

Figure 10 : Photo du siège social de GSK à Londres, GSK House



I.2. Une recherche coopérative

I.2.1. *Etablissement de la relation avec le département Santé des personnes*

J'ai pris contact avec GSK en janvier 2005, après quelques mois passés à définir un objet de recherche et à l'explorer. J'ai bénéficié d'une introduction par le professeur Stew Friedman, de la Wharton School à l'Université de Pennsylvanie, dont j'avais lu les recherches et à qui j'avais écrit dans l'optique de trouver un terrain aux Etats-Unis.

Le professeur Friedman, basé à Philadelphie où GSK a son siège américain, collabore avec cette multinationale depuis plusieurs années. Après quelques échanges avec mon directeur de thèse, Stew Friedman me recommande de contacter le Dr Bob Carr, Vice-Président en charge du département "Gestion de la santé des personnes" (*Employee Health Management*), que je désigne ci-après par l'expression "Santé des personnes". Le département Santé des personnes est intégré au sein de la direction des ressources humaines monde, au même titre que les départements Rémunération, Bénéfices, ou Politiques RH. Il a pour objet principal la santé des salariés de GSK, aux plans physique et mental. La santé est comprise comme le pivot d'une implication et d'une performance durables. Un autre département est plus spécifiquement en charge de la sécurité sur le lieu de travail.

Au sein de ce département, les questions d'équilibre travail – hors-travail et d'implication au travail sont examinées à travers le prisme de la résilience des salariés, et plus précisément de la résilience d'équipe (*team resilience*). Je présente brièvement ces concepts, tels qu'ils sont définis par GSK, mais ne m'y attarde pas car ils ne font pas l'objet de cette thèse¹⁶⁰.

Le terme de résilience vient du latin *resiliere*, rebondir, de même que le terme de stress est issu de *stringere*, serrer. Ces deux termes ont d'abord été utilisés en physique : en métallurgie par exemple, la résilience désigne la capacité d'un matériau à retrouver son état initial à la suite d'un choc, thermique (*thermal stress*), ou autre¹⁶¹. Le concept de résilience a été importé, en management, par Doherty et ses collègues (1996), à propos des salariés "survivants" aux restructurations (Albert & al., 2003).

¹⁶⁰ J'envisage de rédiger par ailleurs un texte sur la résilience d'équipe en tant que pratique innovante chez GSK.

¹⁶¹ <http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Resilience>

GSK définit la résilience d'équipe comme "la capacité à s'épanouir au plan professionnel comme personnel, dans un environnement très compétitif, aux rythmes intenses et aux mutations continues". Le projet Résilience d'équipe est né de la fusion, dans les années 2000 et 2001, des formations autour du bien-être psychologique chez GlaxoWellcome, et de la résilience personnelle chez SmithKlineBeecham. Anticipant le rythme intense et les incertitudes occasionnés par la fusion, le nouveau département de Santé des personnes décide de mesurer les sources de pression, le bien-être des salariés et leur implication au travail, et de promouvoir la résilience d'équipe. L'innovation centrale de ce programme, qui a gagné plusieurs prix au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, est de considérer la résilience comme une co-construction entre l'individu et son environnement. La résilience est discutée, créée et renforcée au niveau de l'équipe et non du seul individu.

1.2.2. Un programme de recherche coopératif pour une étude de cas en deux volets

La définition conjointe d'un programme de recherche a pris un peu moins de six mois : j'ai émis des propositions de recherche, et eu plusieurs conversations téléphoniques avec Madame Sue Cruse, qui était alors manager au sein du département Santé des personnes, responsable du soutien aux personnes et de la résilience. Nous avons finalisé le programme de recherche lors de ma première invitation chez GSK à Londres, les 13 et 14 juin 2005.

Ainsi, bien que j'aie pris contact avec GSK aux Etats-Unis, mon principal interlocuteur chez GSK est européen, plus précisément britannique. Madame Cruse, qui était déjà chez GSK depuis plus de dix ans en 2005, a étudié plusieurs années en France, à Nantes, et a même enseigné l'anglais à Nancy. Elle parle et lit le français, mais nos échanges se déroulent en anglais. Sue Cruse se montre très intéressée par la recherche : d'une part, le département Santé des personnes travaille régulièrement avec le monde académique, et d'autre part, Sue Cruse suit elle-même un parcours de formation continue. C'est une des rares femmes à ce niveau de responsabilité chez GSK.

Je voulais réaliser des entretiens approfondis aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France, au sujet de la relation entre pratiques d'harmonisation et implication au travail. Le Dr Carr et Sue Cruse étaient très intéressés par l'engagement des salariés au travail, qui est un objectif majeur pour eux : selon leurs termes, il s'agit "d'accrocher les gens" ("*hook people*") et de faire en sorte qu'ils "viennent au travail avec des ressorts dans leurs chaussures", qu'ils soient "pleins de vie" et

"inspirés".¹⁶² Dans un premier temps, ils étaient surtout désireux de me voir analyser les données d'une enquête en cours aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, portant sur ces questions, et administrée dans le cadre du projet Résilience d'équipe.

Le programme de recherche dont nous avons convenu s'est dessiné peu à peu : j'ai commencé par analyser les données de l'enquête, et les ai présentées dès novembre 2005 à Philadelphie et à Research Triangle Park (à Raleigh, Caroline du Nord), puis GSK m'a ouvert les portes pour les entretiens, qui ont commencé en janvier 2006.

J'ai ensuite réalisé une seconde analyse de l'enquête, sur un nombre plus élevé de répondants, au premier trimestre 2007. Sue Cruse a depuis lors été promue Directeur, en charge du *leadership*, de la santé, et du développement durable.

L'unité d'analyse de l'étude de cas est donc double :

- L'unité principale est l'entreprise, GSK. Madame Cruse a été mon informateur principal, mais j'ai aussi rencontré plus de vingt autres personnes du département Santé des personnes, observé des ateliers de formation et des réunions de travail et collecté des documents, comme précisé ci-après ;
- L'unité secondaire est les individus, que j'ai étudiés en deux volets, l'un statistique, et l'autre qualitatif.

Il n'a pas été possible, malgré mes espoirs initiaux, de faire du terrain chez GSK en France, car les pratiques d'harmonisation n'y sont pas développées. Bien que Sue Cruse et son équipe aient tenté à de nombreuses reprises de faire démarrer le projet Résilience d'équipe en France, ce dernier est loin d'avoir atteint son seuil critique dans ce pays. J'ai aidé GSK à traduire l'enquête en français, un rendez-vous était même pris, fin 2005, pour un atelier à Paris, mais il a été annulé par l'équipe française, qui ne l'a pas replanifié depuis lors.

Les difficultés d'accès à GSK France s'expliquent également par l'organisation interne des ressources humaines monde : le département Santé des personnes est un "service partagé" entre les Etats-Unis et le Royaume-Uni, et les autres pays financent leurs propres départements équivalents. Bien que les responsabilités et les budgets du département Santé des personnes soient répartis en trois pôles, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, et "le reste du monde" ("*global*" ou "*rest of the world*"), ce département n'est pas en prise directe avec les filiales des pays.

¹⁶² "How can we hook people?", "make them come to work with springs in their footsteps", "alive and inspired".

I.2.3. Visites, entretiens et matériaux collectés

Afin de pouvoir rendre compte de la validité de la recherche¹⁶³ (Yin, 1994), j'ai tenu une chronologie de mes échanges avec le département Santé des personnes, et une liste des documents collectés. Certains de ces documents sont reproduits en annexe.

Voici quelques chiffres pour rendre compte, si ce n'est de la qualité des échanges, au moins de la densité du matériel recueilli sur près de trois ans :

Tableau 25 : Visites chez GSK, entretiens et matériaux collectés

Nature de l'échange	Echange	Précisions
Séjours	6 séjours au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, sur 7 sites en tout	13-14 juin 2005 30 septembre 2005 27-28 octobre 2005 20-23 novembre 2005 30 janvier – 1er février 2006 25-26 avril 2007
Entretiens informels	25 personnes, dont 14 au Royaume-Uni et 11 aux Etats-Unis (non compris les 73 entretiens faisant partie de l'étude) Entretiens individuels ou en réunion	70 heures en face à face et 12 heures au téléphone
Messages électroniques	Plus de 1000 messages	1 à 2 pages chacun
Documents internes	Plus de 30 brochures, livrets, classeurs de formation, pages de l'intranet, documents de travail, CD audio, statistiques d'utilisation du programme d'assistance aux salariés	De 1 à 46 pages
Documents externes	7 études et rapports de recherche utilisés par le département pour formuler son approche stratégique	De 32 à 319 pages

Pendant certaines périodes de la thèse, j'ai été complètement immergée dans l'univers de GSK. Je me suis inquiétée de la bonne distance à l'objet de recherche lorsque je me suis surprise à me tromper d'adresse électronique : j'avais écrit ariane_ollier@gsk.com... Sue Cruse avait commis le même lapsus quelques semaines auparavant. Cela dit, j'ai repris du recul dans la longue période pendant laquelle j'ai analysé le matériau et rédigé la thèse. J'espère avoir trouvé le bon compromis entre connaissance de l'entreprise étudiée et distance réflexive.

¹⁶³ Précisément : de la validité du construit, dans son volet "traçabilité" ("*chain of evidence*", Yin, 1994, p.33).

I.3. Contexte social

I.3.1. Un secteur très compétitif

"*Do more, feel better, live longer*" : "Faire davantage, se sentir mieux, vivre plus longtemps", telle est la mission de GSK, qui m'a été répétée et commentée maintes fois¹⁶⁴. Evoluer dans le secteur pharmaceutique n'est pas neutre. Plusieurs éléments de contexte doivent être considérés.

Pour la direction des ressources humaines tout d'abord : étant donné l'importance vitale de la R&D dans le secteur, et de la vision long terme, puisqu'il faut plus de dix ans pour développer une molécule, on ne s'étonnera pas de lire dans les brochures que le capital intellectuel est essentiel pour GSK. Les chercheurs, mais aussi les laborantins, les auditeurs, les chargés d'étude, sans oublier les commerciaux qui dialoguent avec les médecins et les hôpitaux, sont des "travailleurs du savoir" (réf). Selon les documents internes de GSK, le capital intellectuel est composé de la compétence et de l'implication. On comprend que l'enjeu de l'implication est absolument majeur pour la direction des ressources humaines.

Pour les salariés ensuite : l'environnement de travail est très compétitif et très exigeant. Au plan stratégique, la pression vient notamment de la concurrence entre multinationales à l'échelon mondial, de la montée en puissance des médicaments génériques, et de la volonté des gouvernements nationaux de faire baisser les prix des médicaments, notamment en direction de l'Afrique. Les évolutions du secteur se reflètent dans les valeurs affichées par l'entreprise : performance, passion, esprit entrepreneur, innovation, sentiment d'urgence. Elles se reflètent aussi directement sur les conditions de travail, notamment en R&D¹⁶⁵ :

"L'industrie pharmaceutique était habituée à avoir beaucoup de temps et beaucoup d'argent pour sortir de nouveaux médicaments, et ce n'est plus le cas. La recherche était un exercice académique. Elle ne l'est plus. C'est maintenant un exercice piloté par le business. GSK, pour le meilleur et pour le pire, a un très bon pipeline et un certain nombre de bons produits venant du pipeline, mais ils sont en train d'accroître la pression significativement sur ceux qui produisent tout cela. Et parmi les scientifiques, il y a peut-être des gens qui ne sont pas habitués à la pression des affaires. Ils sont plus habitués à l'environnement académique, scientifique." (50)

¹⁶⁴ Une brochure, reproduite en annexe, illustre cette mission.

¹⁶⁵ Comme expliqué dans la méthodologie, les propos originaux, en anglais, sont donnés en annexe. J'en propose ici une traduction libre.

De plus, le changement est une constante au sein de GSK, non seulement à cause des différentes fusions qui ont eu lieu, mais aussi à cause des évolutions du secteur et de la philosophie de management. Le changement est érigé en valeur, et accepté comme une contrainte incontournable et souvent un défi stimulant.

Tous ces facteurs se combinent pour créer un climat caractérisé par une pression très rude et une vigoureuse fierté envers GSK. La pression est réelle, elle se traduit par exemple par des épuisements professionnels et des dépressions, notamment chez les commerciaux :

"Depuis le temps que je travaille ici, on a parfois des messages vocaux qui disent 's'il vous plaît, ne contactez pas cette personne parce qu'elle est en congé maladie, ils ne doivent pas être contactés, ils ont besoin de faire une coupure vis-à-vis du travail', ce genre de choses. "
(22)

1.3.2. Une immense fierté

La fierté, également, est omniprésente. Etroitement liée à la mission de santé de GSK, elle est certainement un des éléments les plus puissants de la "signature" de GSK en tant qu'employeur (Erickson & Gratton, 2007) :

"Oh, je pense, moi, quand on se réveille le matin et qu'on se regarde dans le miroir et qu'on sait qu'on travaille pour une entreprise... qu'on touche à la vie des gens plutôt que, vous savez... je ne suis pas en train de fabriquer des jouets. Je pense que les hommes ont besoin de métiers généreux. " (60)

"Ce que j'aime le plus dans mon métier actuel, eh bien par-dessus tout j'adore travailler pour l'industrie pharmaceutique. Quand je rentre chez moi, je sais que mon entreprise a fait quelque chose de bien, et ça me donne bonne conscience." (46)

"Voyez-vous, quand on regarde la publicité à la télé, je n'ai jamais, de tout le temps que j'ai travaillé pour Baxter, je veux dire, on ne voit aucune publicité pour Baxter Healthcare. Et on voit de la publicité pour GSK tout le temps. C'est juste cette reconnaissance. Je travaille chez cette entreprise-là. ET QUEL EST LE MESSAGE DE LA PUBLICITE ? Je crois qu'il y a une dame, je pense qu'elle est chimiste et il semble que sa grand-mère a la maladie d'Alzheimer, alors elle fait des recherches sur Alzheimer, pour trouver un médicament pour guérir Alzheimer. Ce n'est pas une publicité pour un médicament en particulier, c'est juste pour dire que c'est comme ça qu'ils travaillent, pour le futur. C'est ce genre de publicité. C'est

bien de voir ça. Ils ne font pas la promotion d'un produit. Ils sont seulement, vous savez, 'on est là pour essayer de prendre en charge un besoin.'" (58)

Même les bâtiments sont empreints de cette fierté à l'égard des produits distribués : de grands panneaux dans les halls rappellent que :

"Chaque seconde, plus de 35 vaccins sont distribués, chaque minute, plus de 1100 ordonnances prescrivent un médicament produit par GSK, chaque heure, plus de 300 000 livres sont dépensées pour trouver de nouveaux médicaments, chaque jour, plus de deux cents millions de personnes dans le monde utilisent des brosses à dent ou des dentifrices GSK".

Sur le site de Maidenhead, qui produit les dentifrices, des salles de réunion m'ont été réservées pour les entretiens : j'étais en Sensodyne le matin et en Aquafresh l'après-midi !

I.3.3. Les syndicats

Les syndicats sont présents au Royaume-Uni, mais presque complètement absents aux Etats-Unis : 17% des 20 000 salariés britanniques sont syndiqués, pour une seule usine aux Etats-Unis, qui compte environ 250 personnes, et encore ce syndicat a-t-il été qualifié de "très inactif". Au Royaume-Uni, ce sont surtout dans les usines que les syndicats sont implantés. Aucun de mes interlocuteurs, au sein des ressources humaines, n'a spontanément évoqué le sujet des syndicats. Quand j'ai posé la question, ils m'ont été décrits comme plutôt favorables aux pratiques d'harmonisation. Il ne m'a pas été possible de les rencontrer.

I.4. Les pratiques d'harmonisation travail hors-travail chez GSK

Le groupe a une certaine tradition d'innovation sociale, qui a fait l'objet de recherches (par exemple Argyris, 1998, sur les 400 groupes de travail créés lors de la fusion entre SmithKline et Beecham). Concernant les pratiques d'harmonisation, GSK figure régulièrement dans les classements des meilleurs employeurs, et a remporté plusieurs distinctions. Les initiatives du département Santé des personnes ont valu à GSK d'être reconnu par la Commission nationale Santé et Sécurité comme un employeur pionnier¹⁶⁶.

¹⁶⁶ *Beacons of excellence for stress prevention, Research report n° 133, Health and Safety Executive.*

Les pratiques d'harmonisation de GSK sont le produit des traditions des quatre laboratoires d'origine. Chez Glaxo, elles remontent à 1985-1986, avec les premiers services ressources (*Resource & Referrals*) et les premières crèches en 1991. L'actuelle experte des questions d'harmonisation pour GSK aux Etats-Unis, Annette Byrd, a été recrutée en 1997, et a commencé à travailler à temps plein sur ces fonctions en 1998. De son côté, SmithKlineBeecham avait une politique formelle d'arrangements de travail flexibles depuis 1997. Lors de la fusion en 2000, des politiques formelles pour l'ensemble du groupe ont été élaborées. En parallèle des politiques, des "programmes" visent à promouvoir l'harmonisation, le bien-être, la santé, etc.

Les politiques et programmes d'harmonisation relèvent du département Santé aux personnes, à l'exception des arrangements de travail flexible, gérés par le département Politiques RH. Par ailleurs, les départements Rémunération et Bénéfices gèrent l'assurance santé et la retraite, que je considère, rappelons-le, comme faisant partie de la rémunération et non des pratiques d'harmonisation stricto sensu.

1.4.1. Flexibilité spatio-temporelle du travail

Les politiques rendent possible une gamme assez étendue d'arrangements formels et informels, qui est largement utilisée : seuls 20% des salariés britanniques, par exemple, n'ont recours à aucune forme de travail flexible. Les chiffres précis sont difficiles à rassembler, car les arrangements formels ne sont que "la partie immergée de l'iceberg" par rapport aux pratiques informelles. Pour intégrer ces dernières, il faut se fier à l'auto-déclaration des salariés sur l'intranet, qui est facultative et sous-estime donc l'utilisation réelle¹⁶⁷.

Le télétravail est très répandu. Sur les 12 000 salariés américains ayant signalé sur l'intranet qu'ils travaillent de façon flexible, 9250 télétravaillent. Cela représente donc 77% des salariés enregistrés sur l'intranet, et 39% de l'ensemble des salariés américains. Il s'agit d'un télétravail sur quelques jours de la semaine : seuls 160 salariés déclarent télétravailler à temps complet. Je ne dispose pas de tous les chiffres équivalents pour le Royaume-Uni, mais on sait que 12% de l'ensemble des salariés britanniques travaillent régulièrement depuis leur domicile.

Les horaires flexibles s'entendent comme la possibilité de faire varier ses heures d'arrivée et de départ, en étant présent sur les heures obligatoires ("*core hours*"), qui sont généralement de 9 heures

¹⁶⁷ Le plus souvent, seuls les arrangements flexibles induisant une réduction de salaire font l'objet d'un document écrit.

du matin à 16 heures ou 16 heures 30 selon les sites. La définition précise des heures obligatoires est décentralisée. Il est possible d'y déroger, avec un accord formel. Aux Etats-Unis où les déplacements sont fréquents, il est d'usage, sans que ce soit une politique, de ne pas planifier de réunions avant 12 heures le lundi ni après 12 heures le vendredi. Au Royaume-Uni, 60% des salariés ont déclaré avoir des horaires flexibles.

Les semaines compressées fonctionnent sur l'horizon de la semaine (par exemple 40 heures en quatre jours), ou plus souvent de la quinzaine (80 heures en neuf jours au lieu de dix). Elles sont très populaires dans les centres d'appels, où il faut pourtant assurer une permanence : des binômes se forment alors pour "partager les semaines compressées" (littéralement : "*they jobshare the compressed workweek*"), en prenant leurs journées à tour de rôle, avec une organisation au mois ou à l'année (une salariée prend ses journées non travaillées toutes les deux semaines pendant six mois, l'autre les six mois suivants). Sur les 12 000 salariés américains ayant signalé sur l'intranet qu'ils travaillent de façon flexible, plus de 700 sont en semaine compressée. Les semaines compressées semblent toutefois moins répandues au Royaume-Uni.

Fait important, les politiques diffèrent selon les divisions : par exemple, les commerciaux itinérants télétravaillent par définition, puisqu'ils rendent visite aux médecins et aux hôpitaux et sont sur la route toute la journée ; mais ils ne peuvent travailler depuis leur domicile qu'exceptionnellement, pour planifier leurs rendez-vous ou préparer leurs rapports. Ils ont des horaires flexibles par définition, car leur journée dépend énormément du trafic routier. 9% des commerciaux itinérants américains travaillent en partage de poste, soit 900 personnes partageant leur poste, dont 98% sont des femmes. Mais ils n'ont pas accès aux semaines compressées, car on leur demande d'être sur le terrain toute la semaine.

Les partages de poste sont utilisés pour permettre à une personne de partir progressivement en retraite, en étant le tuteur d'une autre personne qui monte en puissance sur son poste. Certaines usines ferment le vendredi : dans ce cas, une partie des équipes effectuent des journées de dix heures du lundi au jeudi, et une autre partie des journées de douze heures les vendredi, samedi et dimanche. Pour changer d'horaires, on s'adresse au superviseur, ou bien on trouve un partenaire pour échanger les équipes ("*shift swapping*").

Les politiques sont formalisées et des procédures d'appel existent, en cas de désaccord entre un salarié et son superviseur. Les politiques de flexibilité chez GSK sont à la fois des procédures officielles et des aides à la décision pour le salarié et le superviseur : deux processus les résumant sont reproduits en annexe.

1.4.2. Lifeworks, le programme d'assistance aux salariés

Je déroge à la structure de la typologie présentée au premier chapitre, pour évoquer *Lifeworks*, le programme d'assistance aux salariés, qui est une véritable institution chez GSK, et qui couvre les quatre aspects composant les ressources liées au hors-travail (santé et bien-être, enfants et personnes à charge, vie quotidienne, projets personnels).

Lifeworks est disponible pour l'ensemble des salariés, par téléphone et sur internet. Ce programme est sous-traité auprès de différents prestataires au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Il porte sur des questions professionnelles et personnelles : assistance psychologique (au téléphone ou en face à face), juridique, fiscale, financière, matérielle. Le principe est de rendre un service de premier niveau, gratuit, et de diriger ensuite vers des professionnels adéquats pour les besoins de long terme (réorientation vers un thérapeute, un avocat, etc.). Les gestionnaires de ce programme m'ont dit, et je l'ai constaté dans les entretiens, que les salariés l'utilisent énormément, à tout bout de champ : pour comparer les prix avant d'acheter une voiture, organiser un mariage, trouver un avocat, trouver un formulaire de testament, vendre une maison sans se déplacer, etc. Je propose en annexe une des nombreuses brochures destinées à faire connaître le programme.

Ces programmes sont coûteux : plus de dix dollars par salarié et par an. Les prestataires calculent un retour sur investissement de leurs services, sur la base des déclarations des salariés concernant le temps économisé d'une part, et les coûts de santé, les absences et les départs évités, d'autre part. Par exemple, 96% des salariés ayant utilisé *Lifeworks* disent avoir gagné du temps grâce au service, en moyenne 9.6 heures par an. Le retour sur investissement est estimé à douze dollars économisés pour un dollar investi.

1.4.3. Santé et bien-être

Toute une gamme de programmes existe, centralisée au département Santé des personnes, qui a une antenne sur tous les sites de travail. Des consultations avec des ergonomes sont disponibles, des dépliants sont en accès libre, et un grand nombre de livres, revues et CD audio sur les thèmes de la santé sont empruntables. Pour donner quelques exemples, ces programmes concernent l'exercice physique (distribution de pedomètres, marches organisées sur l'heure du déjeuner, les *Striders & Strollers*), le stress, le sommeil, l'alimentation, le poids, le sevrage tabagique, l'alcool, le dépistage des cancers, du cholestérol, de la pression artérielle, etc.

Des séminaires sur l'heure du déjeuner sont organisés toutes les semaines (*Lunch & Learn*), parfois relayés sur le web (*webinars*). Des conférenciers sont invités, sur les thèmes que les salariés

suggèrent : intelligence émotionnelle, équilibre travail hors-travail, éducation des enfants, perte de poids, etc. Des formations traitent plus spécifiquement du stress, de la bonne gestion du temps et de la résilience personnelle.

La logique de ces actions est double : d'un côté, GSK parle de "devoir de soigner" ("*duty of care*"), et de l'autre, la santé des salariés est un atout compétitif. Comme l'explique Sue Cruse à propos du programme de cessation du tabac "*Space to Breathe*":

"GSK vise ce que nous appelons la 'disponibilité maximale' de sa main-d'œuvre. (...) La santé des personnes est un enjeu stratégique. On n'obtient pas une performance digne de la compétition mondiale avec un personnel qui est dans une forme douteuse." *Telegraph*, 18 juin 2004.

1.4.4. Enfants et personnes à charge

Les congés de maternité et de maladie sont plus étendus et mieux payés que ne le prévoit la loi. Je n'en donne qu'un exemple : alors que le *Family Medical and Leave Act* (FMLA) américain prévoit, dans tous les Etats, douze semaines de congé avec protection d'emploi, mais non payées, le congé de maternité de GSK aux Etats-Unis prévoit six semaines à plein salaire, puis six semaines en congés sans solde.

Des chambres d'allaitement sont disponibles sur tous les sites où des salariées en font la demande. J'ai visité celle de Philadelphie: il s'agit de deux petits salons, plus une pièce équipée d'un évier et d'un frigo pour stocker le lait jusqu'au soir. Dans les salons, des revues comme *Working Mother* et des livres comme *Taking care of a child*, *What to expect the first year* ou *Travelling parent* étaient disposés près des fauteuils. Le cahier d'émargement indiquait que trois femmes y venait tous les jours, en moyenne. Pour les commerciales itinérantes, le département Santé des personnes essaie de trouver des chambres d'allaitement chez les clients.

Les pratiques afférentes à la petite enfance relèvent davantage de la capacitation (traduction québécoise de l'"*empowerment*"¹⁶⁸) au Royaume-Uni et du paternalisme aux Etats-Unis. Au Royaume-Uni, il n'existe pas de crèche sur site ou près des sites, en fait il en existait, qui ont été fermées. La politique est d'aider financièrement les salariés (par des bons défiscalisés, comme un

¹⁶⁸ Le lecteur intéressé par le concept de la capacitation pourra se référer à la communication à l'AGRH précédemment citée, avec Françoise de Bry (2006).

certain nombre d'employeurs le font), qui prennent leurs dispositions. Aux Etats-Unis, une seule crèche sur site existe, à Research Triangle Park (RTP), mais GSK subventionne des places dans sept autres crèches près des sites, aux Etats-Unis. Le coût d'une place peut descendre à 300 dollars par mois pour un ménage qui en gagne 40 000 par an, ce qui constitue une subvention très significative. En revanche, aucune subvention n'est accordée si les parents ont d'autres arrangements que les crèches. Des modes de garde d'urgence (en cas de défaut du mode de garde régulier) sont disponibles sur tous les sites américains, sauf trois petites usines dans lesquelles la démographie ne semble pas le justifier. A Philadelphie, par exemple, un salarié peut utiliser 20 jours de garde d'urgence, en payant 15 dollars par jour. Par ailleurs, les commerciaux ont une enveloppe de 175 dollars pour couvrir les frais de garde lors de leurs petits-déjeuners ou dîners avec les clients.

Un centre aéré près de RTP prend en charge les enfants de six à douze ans après l'école, qui se termine à 14 ou 15 heures. Par la suite, des sessions sur site sont organisées pour que les adolescents puissent préparer le SAT (un test national américain pour entrer à l'université) dans de bonnes conditions.

Concernant les personnes âgées et adultes handicapés, *Lifeworks* propose à la fois des services d'orientation pour localiser des structures adaptées, et des conseils pour faire face aux situations difficiles.

1.4.5. Vie quotidienne

Services de proximité

Des infirmeries et des salles de sport sont disponibles sur presque tous les sites, à l'exception des plus petits. Des services de conciergerie sont accessibles par téléphone et intranet. Au nouveau siège de GSK à Londres, une rue centrale comprend un café, des restaurants et des commerces, comme un coiffeur, un fleuriste, un pressing, et une boutique proposant les produits maison.

Groupes de soutien

GSK fait la distinction entre les réseaux ("*networks*"), protégés par la loi sur les discriminations, et les groupes de soutien ("*support groups*"), spontanément formés par les salariés. Quelques exemples de groupes de soutien : les parents d'adolescents, les personnes s'occupant d'un adulte handicapé, les survivants du cancer du sein.

Familles sur le lieu de travail

Les familles peuvent visiter le lieu de travail des salariés, sauf dans les zones à accès réduit comme les sites de R&D. Des événements festifs sont organisés, comme les fêtes de Noël, le barbecue annuel à Research Triangle Park. Certains voyages-récompense pour les commerciaux peuvent s'étendre aux conjoints.

I.4.6. Projets personnels

GSK a un programme de participation aux frais d'étude des salariés qui obtiennent un diplôme : ce programme couvre une partie des frais de scolarité et garantit au salarié un emploi à son retour.

Le bénévolat dans les voisinages (écoles par exemple) est encouragé, surtout aux Etats-Unis : chaque salarié a un crédit de quatre heures payées, par an ; s'il effectue 80 heures bénévoles dans l'année, l'institution qu'il soutient reçoit une subvention de 500 dollars.

GSK abonde aux dons des salariés aux associations caritatives de leur choix, à hauteur de 10 000 dollars par an et par salarié.

Certaines initiatives personnelles des salariés peuvent être sponsorisées.

II. ANALYSE D'UNE ENQUETE INTERNE CENTREE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL – HORS-TRAVAIL ET L'IMPLICATION : METHODOLOGIE DU VOLET QUANTITATIF

II.1. Présentation de l'enquête et méthode de collecte des données

J'exploite les données d'une enquête administrée par le département Santé des personnes, dans le cadre du projet Résilience d'équipe. L'enquête comporte 71 questions portant sur les sources de la pression ressentie par les salariés, sur leur équilibre travail - hors-travail, et sur leur implication¹⁶⁹. Je me suis concentrée, dans le cadre de cette thèse, sur les deux dernières séries de questions.

L'enquête et la formation sont liées, puisque l'enquête est administrée quelques semaines avant la formation, de façon à servir de point de départ à la discussion dans l'équipe. Les premiers questionnaires papier ont été remplis 2002 ; l'enquête est électronique depuis 2003. La formation a d'abord été mise au point au Royaume-Uni, puis s'est déployée aux Etats-Unis, pour s'étendre ensuite en Europe, en Amérique latine, et en Asie-Pacifique.

Le questionnaire a été élaboré par Stephen Williams, aujourd'hui décédé, et Lesley Cooper, co-auteurs de l'ouvrage *Dangerous Waters* (1999).

La participation n'est pas obligatoire, mais le dispositif est très incitatif : lorsqu'une équipe s'inscrit à la formation Résilience d'équipe, elle a quatre semaines pour répondre à l'enquête, sur l'intranet. Les salariés s'identifient par leur numéro d'employé ; l'anonymat de leur réponse est garanti par le fait que c'est un prestataire de service, externe à GSK, qui reçoit les données et les restitue sous forme agrégée à l'équipe et au département Santé des personnes. Une assistante suit le taux de réponse de l'équipe et effectue des relances régulières. Le taux de réponse sur l'ensemble des équipes est de 88%.

A la date du 15 août 2006, l'enquête a eu 5160 répondants uniques. Les données fournies comportaient initialement 7393 enregistrements, mais environ un millier d'enregistrements provenaient de salariés qui répondaient pour la seconde ou la troisième fois à l'enquête (il s'agit d'un dispositif annuel), ou de salariés qui répondaient dans le cadre d'une seconde ou d'une troisième équipe (un superviseur répond en règle générale dans le cadre de l'équipe qu'il anime, et dans le

¹⁶⁹ Le questionnaire complet figure en annexe.

cadre de celle dont il est membre). Pour ne pas surpondérer les réponses de ces individus-là, j'ai préféré supprimer les second et troisième enregistrements. Un autre millier d'enregistrements a dû être supprimé car les numéros d'employé n'ont pas été reconnus par l'informatique¹⁷⁰, de sorte que je ne pouvais pas m'assurer de leur unicité, ni disposer des informations démographiques.

J'ai par ailleurs pu collecter des informations démographiques sur les répondants, avec l'accord du département informatique de GSK¹⁷¹. J'ai recodées les données de façon à assurer le meilleur équilibre numérique possible ; ce sont les suivantes :

- Genre ;
- Age (recodé en : moins de 35 ans, 35-44 ans, 45 ans et plus) ;
- Ancienneté (recodé en : 0-5 ans, 6-10 ans, 11-20 ans, plus de 20 ans) ;
- Pays ;
- Division (Recherche & Développement, Production, Commercial, Fonctions support¹⁷²) ;
- Grade (dirigeants, managers intermédiaires, deux grades d'employés, commerciaux, et quelques autres groupes plus isolés¹⁷³) ;
- Site de travail (43 sites, plus les commerciaux itinérants, et les télétravailleurs).

II.2. Structure de l'échantillon quantitatif

L'échantillon se compose de 51% d'hommes et 49% de femmes. La répartition par tranches d'âge et par anciennetés est illustrée par la figure suivante.

¹⁷⁰ Cela correspond très largement aux réponses des salariés des pays autres que le Royaume-Uni et les États-Unis, aux réponses sous-traitants et intérimaires, et pour certains à des erreurs de saisie du numéro.

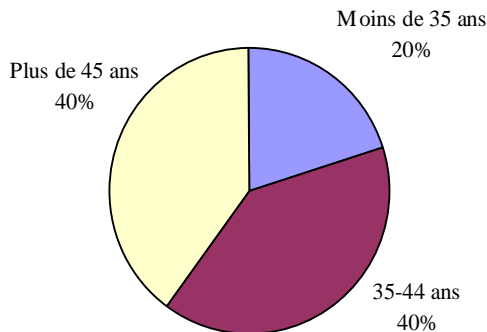
¹⁷¹ Le prestataire externe m'a communiqué les données en supprimant le numéro d'employé. J'ai ainsi réconcilié le fichier des réponses à l'enquête fourni par lui, et le fichier des données démographiques fourni par l'informatique de GSK, sur la base d'un numéro d'enregistrement ne me permettant pas d'identifier individuellement les salariés.

¹⁷² R&D, Global Manufacturing and Supply, Pharmaceuticals et Consumer Health regroupés, Corporate.

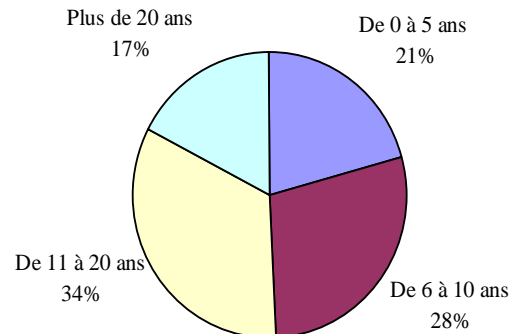
¹⁷³ Les grades Employés D et E correspondent à des emplois moins qualifiés que les dirigeants (A&B) et managers intermédiaires (C). Le grade D peut être affecté à des postes de management, typiquement le management d'une équipe d'administratifs. Le grade S désigne les commerciaux, et recoupe en cela l'information sur le département.

Graphe 8 : Répartition de l'échantillon quantitatif GSK par tranches d'âge et anciennetés

Age, en pourcentage



Ancienneté, en pourcentage



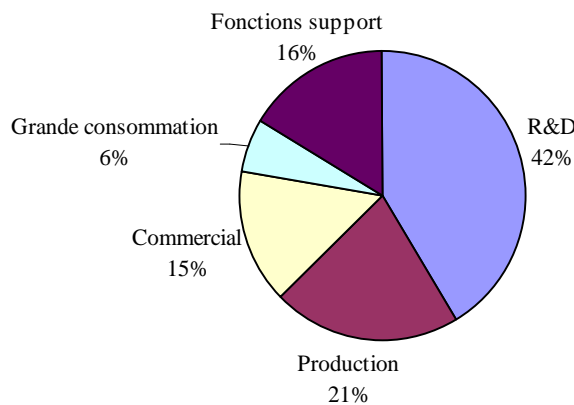
On remarque que les salariés jeunes sont rares : 20% de moins de 35 ans, et 6% de moins de 30 ans. Ils sont légèrement sous-représentés dans cet échantillon, puisqu'ils sont près de 29% chez GSK dans les deux pays considérés.

74% des salariés travaillent principalement au Royaume-Uni, et 26% aux Etats-Unis.

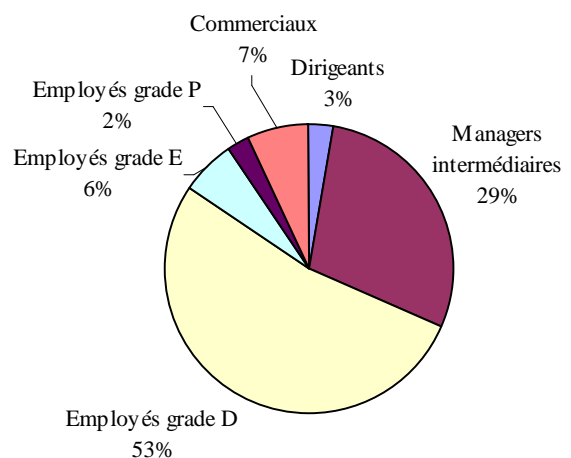
Toutes les divisions sont représentées, avec une sur-représentation de la Recherche & Développement. Tous les grades sont représentés, avec une sur-représentation du grade D (grade intermédiaire entre les managers intermédiaires et les salariés non qualifiés).

Graphe 9 : Répartition de l'échantillon quantitatif GSK par divisions et grades

Division, en pourcentage



Grade, en pourcentage



Au total, cet échantillon est assez représentatif, sur certaines dimensions, et non représentatif, sur d'autres dimensions, de la population de GSK dans les deux pays considérés. Etant donné que je mène une analyse descriptive exploratoire, il est possible, et préférable, de conserver les données sans les pondérer. Cependant, les résultats ne pourront pas être systématiquement extrapolés à l'ensemble de la population des deux pays.

II.3. Méthode d'analyse des données

II.3.1. Sélection des questions

La première partie de l'enquête (34 questions) évalue six facteurs et demande à quel degré ces facteurs sont des sources de pression pour le salarié interrogé. Ces six facteurs sont les relations humaines, la charge de travail, le degré d'autonomie, le management, la culture de l'entreprise, et des facteurs individuels (par exemple les compétences et les responsabilités hors-travail). Les questions sont formulées comme suit : "Les relations avec mon supérieur hiérarchique immédiat sont une source de pression". La réponse s'effectue sur une échelle d'accord, sans valeur-refuge, de 1 à 6¹⁷⁴.

La seconde partie (27 questions) évalue un ensemble d'attitudes et de comportements, tels que la satisfaction relative au travail, à la santé, à l'équilibre travail – hors-travail, l'intention de chercher un autre emploi, ou la motivation. Les réponses s'effectuent sur des échelles de satisfaction¹⁷⁵ et de fréquence¹⁷⁶, de 1 à 6.

Ces questions n'ayant pas été construites de façon académique, j'ai isolé celles qui étaient en lien avec le cadre théorique exposé précédemment. J'ai vérifié à l'aide du logiciel SPSS que les questions étaient discriminantes d'un point de vue statistique (tris à plat pour vérifier la variabilité des réponses), calculer les corrélations entre questions, et tester la fiabilité des regroupements de questions que j'ai faits sur la base du cadre théorique (fiabilité des échelles).

Je donne le texte original des questions en bas de page. Le questionnaire complet figure en annexe.

¹⁷⁴ ... est une source de pression : Vraiment pas du tout (1), pas du tout (2), généralement pas (3), généralement (4), certainement (5), absolument (6).

¹⁷⁵ A quel point êtes-vous satisfait ... ? Très insatisfait (1), insatisfait (2), plutôt insatisfait (3), plutôt satisfait (4), satisfait (5), très satisfait (6).

¹⁷⁶ Je suis inspiré par mon travail : Jamais (1), très rarement (2), rarement (3), souvent (4), très souvent (5), toujours (6).

Facteurs explicatifs liés à l'accès aux pratiques

Quatre questions éclairent ma problématique.

(a) *J'ai la flexibilité nécessaire pour satisfaire à mes obligations professionnelles, familiales et personnelles*¹⁷⁷, comme indicateur de la disponibilité des pratiques.

Cette question est certes imparfaite. Un salarié qui estime avoir la flexibilité dont il a besoin peut être un salarié qui a accès aux pratiques d'harmonisation, ou un salarié qui n'en a pas besoin. Mais les réponses négatives sont exploitables : on peut supposer que le salarié qui estime ne pas avoir la flexibilité dont il a besoin n'a de fait pas accès aux pratiques d'harmonisation.

(b) *Les relations avec mon supérieur immédiat sont une source de pression*¹⁷⁸, comme indicateur du soutien du superviseur

(c) *Les relations avec mon équipe sont une source de pression*¹⁷⁹, comme indicateur du soutien des collègues

(d) *La quantité de travail que je dois faire est une source de pression*,¹⁸⁰ comme indicateur de la charge de travail et du manque de temps pour se renseigner sur les pratiques.

Ces questions sont globales, là où on aurait pu souhaiter des questions ciblées sur le soutien du superviseur relatif au hors-travail, etc. Mais je les ai retenues car elles peuvent indiquer le degré d'importance de ces facteurs.

Facteurs explicatifs liés à l'utilité perçue des pratiques

Cinq questions convergent pour mesurer l'équilibre travail – hors-travail. Mesuré à l'aide du logiciel SPSS, l'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,864. Les corrélations entre les items sont très élevées, et l'échelle n'est pas améliorée lorsqu'on retire un des items.

*Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de l'équilibre travail/vie personnelle, comparé à ce qu'il devrait être selon vous ?*¹⁸¹

¹⁷⁷ *I have the flexibility I need to meet my work, personal, and family commitments.*

¹⁷⁸ *Relationship with my immediate supervisor.*

¹⁷⁹ *Relationships with people in my workgroup.*

¹⁸⁰ *The amount of work I have to do.*

*Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de votre santé, comparé à ce qu'elle devrait être selon vous ?*¹⁸²

*Je suis en mesure de maintenir un style de vie sain.*¹⁸³

*Je gère efficacement les exigences du travail ainsi que celles de ma vie personnelle et familiale.*¹⁸⁴

*Je peux passer le temps que je veux sur les choses qui sont importantes pour moi.*¹⁸⁵

Toujours sur l'utilité perçue, j'ai sélectionné une dernière question, qui mesure le poids des responsabilités familiales du salarié. Cette question n'entre pas dans l'échelle précédente car les réponses reflètent les situations familiales contrastées des individus et sont donc beaucoup plus dispersées :

*Faire face aux exigences de la vie personnelle est une source de pression.*¹⁸⁶

Là encore, ce sont les réponses négatives qui sont intéressantes : le salarié qui estime que ses responsabilités familiales sont une source de pression exprime un besoin de soutien hors-travail.

Effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation

Neuf questions ont trait aux effets des pratiques d'harmonisation¹⁸⁷. Je propose ci-dessous une lecture synthétique des concepts mis en œuvre, au regard de la relation Individu/Organisation.

¹⁸¹ *How satisfied are you with the balance between home and work, compared with how you think it should be?*

¹⁸² *How satisfied are you with your health, compared with how you think it should be?*

¹⁸³ *I am able to maintain a healthy lifestyle.*

¹⁸⁴ *I effectively manage the demands of work, personal, and family life.*

¹⁸⁵ *I can spend the time I want on things that are important to me.*

¹⁸⁶ *Coping with the demands at home.*

¹⁸⁷ (1) *I am proud to work for GSK. (2) I would recommend GSK as an employer to my family and friends. (3) I think that my work adds value to the company. (4) There is a clear link between my work and the company's objectives. (5) At the end of the working day, I am satisfied with the enjoyment I get from work. (6) I feel inspired by my work. (7) I feel motivated to do my best at work. (8) How satisfied are you with your job compared with how you think it should be? (9) I think about looking for another job.*

Tableau 26 : Neuf questions sur les effets des pratiques d'harmonisation, dans le questionnaire GSK

N°	Question	Concept	Référence
1	Je suis fier de travailler chez GSK.	Identification à l'organisation Identification (attachement psychologique, affiliation, fierté) Prestige externe	Buchanan (1974) O'Reilly & Chatman (1986) Carmeli (2005)
2	Je recommanderais GSK comme employeur à ma famille et à mes amis.	Identification à l'organisation Adhésion aux buts et valeurs de l'organisation	Mowday & al. (1979)
3	Je pense que mon travail apporte de la valeur à l'entreprise.	Volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs	Mowday & al. (1979)
4	Il y a un lien très clair entre mon travail et les objectifs de l'entreprise.	Volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs	Mowday & al. (1979)
5	À la fin de la journée, je suis satisfait du plaisir que je retire de mon travail.	Plaisir au travail	Thévenet (2000)
6	Je me sens inspiré par mon travail.	Enthousiasme, inspiration, fierté (" <i>work engagement</i> ", " <i>dedication</i> ")	Schaufeli & al. (2002), cités par Salanova, & al., 2005
7	Je me sens motivé à faire de mon mieux au travail.	Volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs	Mowday & al. (1979)
8	Quel est votre niveau de satisfaction concernant votre emploi, comparé à ce qu'elle devrait être selon vous ?	Satisfaction et implication liée au poste (" <i>job involvement</i> "). Cognitif, jugement sur la capacité du poste à satisfaire ses besoins.	Kanungo (1982)
9	Je pense à chercher un autre travail.	Désir de rester	Mowday & al. (1979)

Au sein de ces questions, on identifie trois dimensions relatives à l'implication :

- La fierté liée à l'employeur (questions 1 et 2) ;
- Le sentiment de contribution personnelle (questions 3 et 4) ;
- Et le plaisir au travail (questions 5 et 6).

J'aurais pu regrouper ces six questions dans une échelle plus importante, mais je préfère distinguer ici trois dimensions, pour les raisons suivantes :

- Du point de vue de la "validité du contenu", qui est un des critères retenus notamment dans la construction des échelles, il fait sens de distinguer fierté, contribution, et plaisir au travail ;
- La fiabilité de ces trois dimensions est bonne (les alpha de Cronbach sont respectivement de 0,916, 0,891 et 0,853) ;
- Ces dimensions s'avèrent intéressantes dans la suite de l'analyse, car elles introduisent des nuances : corrélations différentes avec les variables démographiques, positionnement différent sur les axes de l'ACP.

Les trois dernières questions, 7, 8 et 9 mesurent la motivation, la satisfaction liée au poste et l'intention de partir.

II.3.2. Plan d'analyse

Le plan d'analyse de cette enquête a été structuré autour de trois questions, de façon à éclairer l'interprétation des entretiens réalisés par la suite.

(1) Quel tableau peut-on dresser de cette population, dans son ensemble : quelles sont les attitudes au travail les plus prononcées (est-ce la fierté par exemple, le plaisir, ou la satisfaction ?) ? Quel est le niveau global d'accès aux pratiques d'harmonisation ? Quels sont les facteurs qui génèrent le plus de pression ?

(2) Qui chez GSK, au sens de quels sous-groupes de salariés, a le plus besoin de support dans le hors-travail ? Qui a le plus accès aux pratiques d'harmonisation ? Qui est le plus motivé ?

(3) Existe-t-il un lien entre le fait d'avoir ou non accès aux pratiques d'harmonisation et les attitudes des salariés au travail ? Existe-t-il un lien entre l'équilibre travail – hors-travail et les attitudes des salariés au travail ?

La population dans son ensemble

Pour la première question, j'ai réalisé des tris à plat. J'ai identifié les attitudes au travail auxquelles le plus de salariés répondent de la façon positive (réponses 4, 5 et 6) et classé par ordre décroissant les facteurs qui causent le plus de pression aux salariés (réponses 4, 5 et 6).

Groupes de salariés

Pour la seconde question, j'ai d'abord réalisé des tests statistiques pour isoler les variables statistiquement significatives par rapport aux variables démographiques explicatives (la flexibilité dont dispose le salarié varie-t-elle en fonction de l'âge, du genre, etc.). J'ai traité les variables comme des variables quantitatives et ai réalisé des tests One-way ANOVA.

Pour donner un exemple, j'ai testé si les réponses à la question *J'ai la flexibilité nécessaire pour satisfaire à mes obligations professionnelles, familiales et personnelles* dépendaient significativement de l'âge du répondant. Le test One-way ANOVA sous SPSS indique que c'est le cas : la p-valeur est inférieure à 1% ; la variance au sein des groupes d'âge (*within groups*) est bien inférieure à la variance entre les groupes d'âge (*between groups*). *OFlexWL* est mon code anglais pour cette variable.

Tableau 27 : Exemple de test One-way ANOVA sous SPSS

ANOVA

OFlexWL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	31,671	2	15,836	14,782	,000
Within Groups	5524,727	5157	1,071		
Total	5556,398	5159			

Cette analyse indique que la flexibilité varie significativement avec l'âge, mais ne donne pas davantage d'information : est-elle plus grande pour les jeunes, les plus âgés ?

Dans une seconde étape, pour affiner les informations, j'ai réalisé des analyses de corrélation entre les modalités de réponse des questions prises deux à deux¹⁸⁸, en traitant les variables comme des variables qualitatives cette fois (c'est-à-dire que l'ordre des colonnes, de 1 à 6, n'est plus pris en compte).

Poursuivons l'exemple : le tableau ci-dessous donne, pour chaque tranche d'âge, le nombre et le pourcentage de personnes qui ont répondu *jamais*(1), *très rarement* (2), *rarement* (3), *souvent* (4), *très souvent* (5) et *toujours* (6), à la question portant sur la flexibilité. Les tranches d'âge sont les suivantes : 1 pour les moins de 35 ans, 2 pour les 35-44 ans, 3 pour les 45 ans et plus. Ainsi, parmi les moins de 35 ans, 6 personnes, soit 0,6% des moins de 35 ans, ont répondu "jamais". Les cases du tableau qui ont des résidus ajustés (*adjusted residuals*) supérieurs à 2, en valeur absolue, sont statistiquement significatives : par exemple, il y a plus de personnes qui estiment avoir toujours (réponse 6) la flexibilité dont ils ont besoin parmi les moins de 35 ans.

Tableau 28 : Exemple d'analyse de corrélations (*crosstabulations*) sous SPSS

Age * OFlexWL Crosstabulation

			OFlexWL						Total
			1	2	3	4	5	6	
Age	1	Count	6	72	204	405	284	80	1051
		% within Age	,6%	6,9%	19,4%	38,5%	27,0%	7,6%	100,0%
		Adjusted Residual	-1,1	-,5	-3,8	,4	2,3	2,8	
2	Count	14	161	528	799	458	80	2040	
	% within Age	,7%	7,9%	25,9%	39,2%	22,5%	3,9%	100,0%	
	Adjusted Residual	-1,1	1,5	2,8	1,4	-2,5	-4,7		
3	Count	24	140	497	758	510	140	2069	
	% within Age	1,2%	6,8%	24,0%	36,6%	24,6%	6,8%	100,0%	
	Adjusted Residual	2,0	-1,0	,3	-1,7	,5	2,4		
Total	Count	44	373	1229	1962	1252	300	5160	
	% within Age	,9%	7,2%	23,8%	38,0%	24,3%	5,8%	100,0%	

¹⁸⁸ Fonction *crosstabs* dans SPSS.

J'ai retraité ces tableaux sous Excel, pour en simplifier l'analyse : j'ai additionné les réponses positives (4, 5 et 6) par groupe d'âge, de façon à mieux faire apparaître les différences. On voit ici plus clairement que les moins de 35 ans estiment plus que les autres avoir la flexibilité dont ils ont besoin, et que les 35-44 ans sont les moins positifs sur cette question, en particulier sur la réponse *toujours*.

Tableau 29 : Exemple de retraitement d'analyse de corrélations sous Excel

Age * Flexibilité Crosstabulation		Flexibilité						Total	Réponses 4, 5 et 6
Count		1	2	3	4	5	6		
Age	1	6	72	204	405	284	80	1051	
		1%	7%	19%	39%	27%	8%		73%
	2	14	161	528	799	458	80	2040	
		1%	8%	26%	39%	22%	4%		66%
3		24	140	497	758	510	140	2069	
		1%	7%	24%	37%	25%	7%		68%
Total		44	373	1229	1962	1252	300	5160	

Pratiques d'harmonisation, équilibre travail – hors-travail et attitudes au travail

Pour la troisième question, j'ai réalisé des tris à plat et des analyses de corrélation sur les questions mesurant les attitudes des salariés. Je les ai prolongés par une analyse en composantes principales et une classification à l'aide des logiciels SPSS et SPAD. Les questions étudiées ont été traitées comme des variables continues actives, et les données démographiques, recodées, comme des variables nominales illustratives.

III.EXPLORATION QUALITATIVE : METHODOLOGIE DES 73 ENTRETIENS APPROFONDIS

III.1. Structure de l'échantillon qualitatif

J'ai conduit des entretiens semi-directifs centrés avec 73 salariés de GSK au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Ils se sont déroulés de janvier à septembre 2006, en anglais.

La procédure de sélection a été la suivante : j'ai indiqué au département Santé des personnes la structure générale de l'échantillon que je souhaitais construire, afin d'obtenir une composition équilibrée tout en le contrastant sur six dimensions clefs : la nationalité du salarié, son genre, son âge, son ancienneté, sa division (production, R&D, etc.), et sa position (employé, management intermédiaire, management supérieur).

Le département a contacté, par téléphone ou message électronique, les superviseurs d'équipes inscrits à l'atelier Résilience d'équipe, afin que je puisse solliciter un entretien auprès d'eux et de leurs collaborateurs. Au Royaume-Uni, j'ai pu assister à trois ateliers (observation non participante), présenter brièvement mes recherches et recruter des volontaires, avec lesquels je me suis la plupart du temps entretenu le lendemain, en face à face.

Aux Etats-Unis, des contraintes budgétaires m'ont obligée à procéder autrement : j'ai rédigé une lettre d'introduction, que le département Santé des personnes a adressé aux superviseurs ayant récemment participé à l'atelier¹⁸⁹. Ils m'ont communiqué la liste des superviseurs qui ont accepté que je prenne contact avec eux ; c'était ensuite à moi de solliciter leurs collaborateurs. J'ai ensuite conduit les entretiens au téléphone. Cela m'a permis de recruter des salariés sur un ensemble de sites très divers, alors que je n'aurais probablement pu interroger que des salariés des sièges sociaux, en face à face.

Dans les deux cas, j'ai pris personnellement en charge le processus de planification des rendez-vous, et j'ai répété chaque fois que possible que j'étais extérieure à l'entreprise et que je garantissais la confidentialité des entretiens. Dans les deux cas également, je me suis entretenue avec le superviseur et quelques membres de son équipe, ce qui m'a permis de recueillir des propos avec un angle de 360 degrés, précieux quand on parle de soutien du superviseur, de culture d'harmonisation, ou d'équité. Les divergences de perceptions que je n'ai pas manqué de constater entre membres d'une même équipe ont souligné, si besoin en était, la diversité des expériences vécues au travail.

¹⁸⁹ La lettre d'introduction en anglais figure en annexe.

Le taux d'acceptation des entretiens est difficile à établir car il varie beaucoup d'une équipe à l'autre. Dans un cas, j'ai pu m'entretenir avec l'ensemble de l'équipe ; à l'extrême, j'ai parfois dû multiplier les relances, accepter que l'on me fasse défaut à l'heure dite, et replanifier les rendez-vous sur plusieurs mois. Le décalage horaire, et le fait qu'un certain nombre de salariés ne peuvent pas appeler l'international, n'ont évidemment pas facilité les choses – fort heureusement, les appels vers le Royaume-Uni et les Etats-Unis sont inclus dans mon abonnement téléphonique. Je n'ai finalement "perdu" que trois personnes, dont une m'a informée qu'elle quittait GSK.

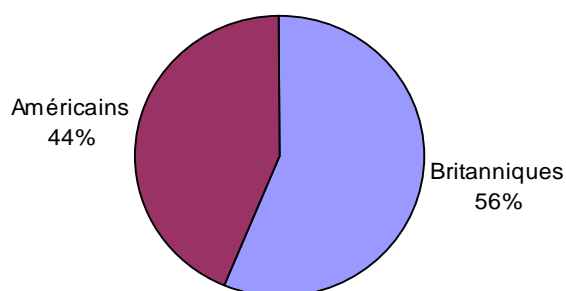
Les entretiens ont duré quarante minutes en moyenne, avec un minimum de vingt minutes et un maximum de une heure trente. Les plus courts sont les entretiens en usine, et les entretiens avec le management supérieur ; les plus longs sont avec les commerciaux et les personnes en ressources humaines.

Ils ont été intégralement retranscrits, par une personne dont la langue maternelle est l'anglais (sauf deux pour lesquels l'enregistrement n'était pas d'assez bonne qualité).

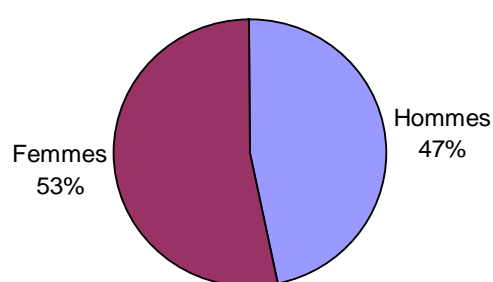
L'échantillon se compose *in fine* de 41 Britanniques et 32 Américains, 34 hommes et 39 femmes.

Graphe 10 : Répartition de l'échantillon qualitatif GSK par nationalités et genres

Nationalité, en pourcentage



Genre, en pourcentage



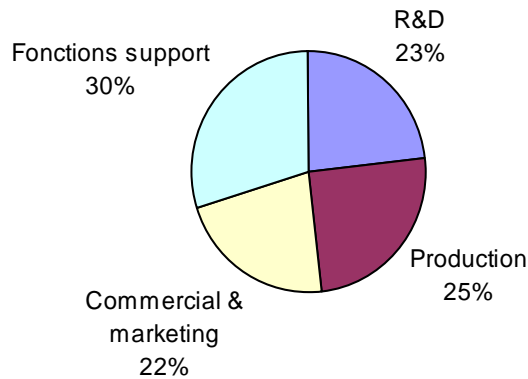
Au plan professionnel, les quatre principales divisions de GSK sont représentées de façon équilibrée :

- 17 en R&D, sur deux sites britanniques et deux sites américains ;
- 18 en production : une usine dans chaque pays ;
- 16 dans les fonctions commerciales et marketing : commerciaux itinérants au Royaume-Uni, centres d'appels aux Etats-Unis ;

- 22 dans les fonctions support : achats, comptabilité, informatique, ressources humaines, services généraux, dans les deux pays.

Graph 11 : Répartition de l'échantillon qualitatif GSK par divisions

Division, en pourcentage



L'échantillon se compose de :

- 23 personnes au niveau "employés" (personnes n'ayant pas et n'ayant pas eu dans leur poste précédent de responsabilité managériale, sauf les experts),
- 33 personnes au niveau "management intermédiaire" (généralement des personnes avec un à cinq collaborateurs, et quelques experts qui se trouvent temporairement en situation de "contributeur isolé"),
- et 17 personnes au niveau "management supérieur" (des personnes au niveau "directeur" ou "vice-président", responsables de grandes équipes).

J'aurais sans doute pu obtenir leur grade précis à partir de leur nom, mais j'y ai renoncé pour ne pas risquer de compromettre en quoi que ce soit la confidentialité des entretiens.

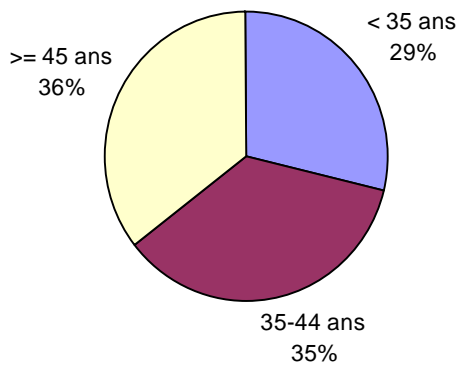
Toutes les anciennetés sont représentées, de 5 mois à 36 ans.

Au plan personnel, je n'ai pas systématiquement demandé aux personnes leur âge ni leur situation familiale, car ces questions sont délicates dans un contexte professionnel anglo-saxon. En revanche, j'ai toujours demandé l'ancienneté, et un résumé du parcours professionnel afin d'estimer l'âge approximatif, et les personnes m'ont souvent donné spontanément ces informations.

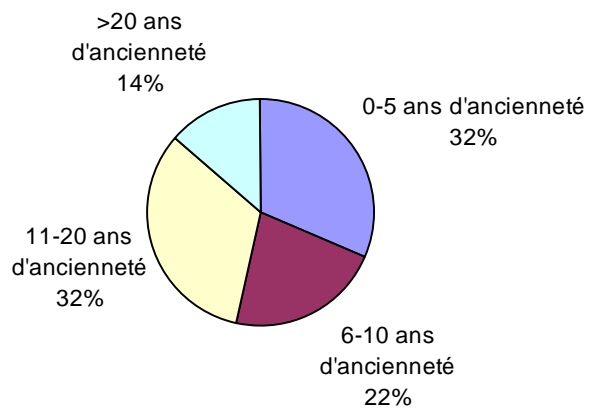
Toutes les tranches d'âge sont représentées, de 28-29 ans à 55-56 ans. Vingt-deux personnes n'ont pas d'enfant, et trente-huit au moins en ont : j'en déduis qu'une grosse moitié de l'échantillon, et peut-être les deux tiers ont un ou plusieurs enfants. Ceux qui n'en ont pas sont pour la plupart en couple. Deux personnes m'ont dit être mères célibataires.

Graphe 12 : Répartition de l'échantillon qualitatif GSK par âges et anciennetés

Age, en pourcentage



Ancienneté chez GSK, en pourcentage



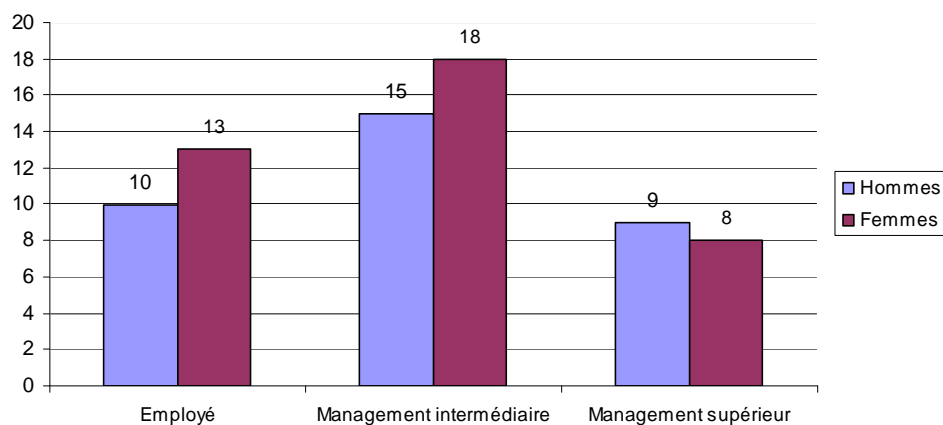
La composition de l'échantillon est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 30 : Synthèse de la composition de l'échantillon qualitatif GSK

73 entretiens		
Nationalité	Britanniques	41
	Américains	32
Genre	Hommes	34
	Femmes	39
Age	< 35 ans	21
	35-44 ans	26
	>= 45 ans	26
Ancienneté	0-5 ans d'ancienneté	23
	6-10 ans d'ancienneté	16
	11-20 ans d'ancienneté	24
	>20 ans d'ancienneté	10
Département	R&D	17
	Production	18
	Commercial & marketing	16
	Fonctions support	22
Position	Employé	23
	Management intermédiaire	33
	Management supérieur	17

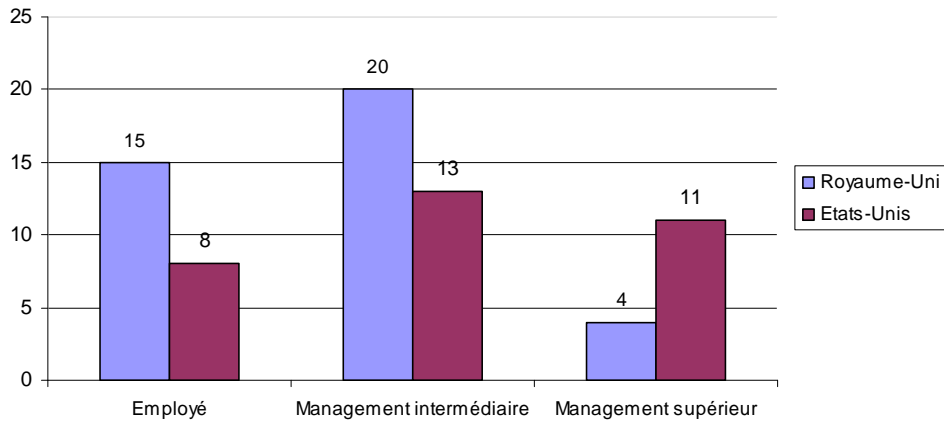
L'échantillon est assez bien équilibré lorsque l'on croise les dimensions d'analyse : il y a à peu près la même proportion d'hommes et de femmes au sein de chacune des catégories "employés", "management intermédiaire" et "management supérieur".

Graphe 13 : Analyse de l'échantillon qualitatif GSK par genre et grade



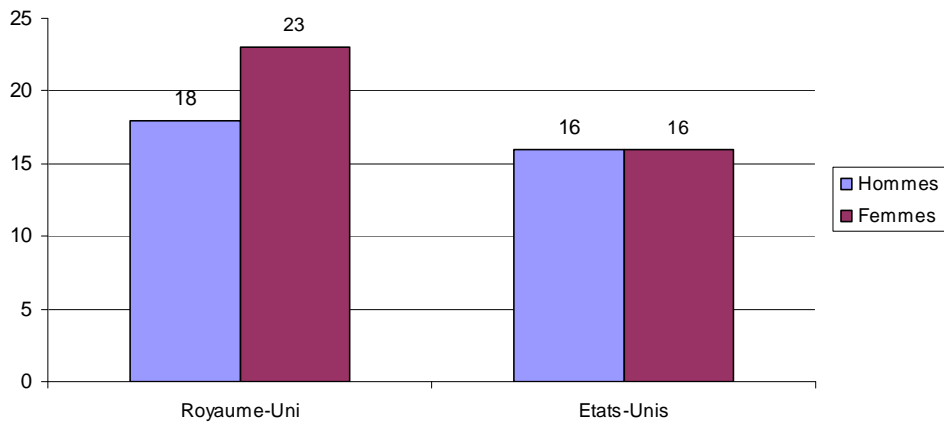
L'échantillon britannique comporte nettement moins de management supérieur (14%) que l'échantillon américain (34%).

Graphe 14 : Analyse de l'échantillon qualitatif GSK par nationalité et grade



L'échantillon britannique comporte légèrement plus de femmes (57%) que l'échantillon américain (50%).

Graphe 15 : Analyse de l'échantillon qualitatif GSK par genre et nationalité



III.2. Guide d'entretien

Comme je l'ai expliqué plus haut, ma coopération avec GSK s'est ancrée dans le cadre du programme en cours sur la résilience d'équipe. Le thème annoncé de l'entretien était l'évaluation de l'atelier résilience d'équipe auquel la personne avait récemment participé, et je précisais, quand je me présentais, que je rédigeais une thèse plus générale sur les pratiques d'harmonisation travail hors-travail. J'aurais préféré centrer d'emblée l'entretien sur ces pratiques, mais ce compromis s'est avéré pertinent, car les personnes désiraient donner leur avis sur l'atelier. Elles ont certainement accepté l'entretien plus facilement que si je les avais sollicitées directement sur l'harmonisation travail hors-travail. Et tout étant lié, il m'a été relativement aisé d'élargir le spectre de l'entretien.

Le guide d'entretien était centré sur les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation de la personne à son employeur, et sur les facteurs explicatifs de ces effets (accès aux pratiques, utilité perçue, jugement porté sur l'employeur). De la même façon que pour la première recherche présentée dans cette thèse, j'ai enrichi le guide au fil des entretiens, en fonction des allers-retours entre le cadre théorique et le matériau du terrain

Les entretiens se sont déroulés en anglais. Le guide d'entretien complet, en anglais, figure en annexe. La structure du guide d'entretien, dont j'ai souvent déviée, de façon à suivre mon interlocuteur selon sa propre logique, est la suivante :

Introduction

- Que faites-vous chez GSK ? Depuis combien de temps êtes-vous chez GSK ? Et à ce poste ? Pouvez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel ?
- Diriez-vous que vous êtes satisfait, de votre poste, et de GSK en général ? Qu'aimez-vous le plus ? Le moins ?
- Ces questions rapides me permettaient de déridier la personne, de comprendre le contexte de l'entretien, et d'organiser les questions en fonction.

Opinion sur les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail

- Qu'avez-vous pensé de l'atelier, comment cela s'est-il passé ? Etait-ce utile ? Vous sentiez-vous à l'aise pendant l'atelier ? Que feriez-vous différemment ?
- Pourquoi pensez-vous que GSK a mis en place ce programme ? (j'ai souvent dû répéter cette question, la reformuler plusieurs fois ; en dernier ressort, je demandais : est-ce dans une optique de performance, de bien-être des salariés, ou... ?)

- Diriez-vous que c'est le rôle de l'employeur ? (éventuellement reformulé en : Attendez-vous ce type de soutien de la part de votre employeur ? de l'Etat, de votre famille ?) Pourquoi, pourquoi pas ?
- A votre connaissance (votre expérience, votre famille, vos amis), est-ce que les autres employeurs offrent le même type de soutien à leurs salariés ? Pouvez-vous m'en donner des exemples ?
- Quand vous avez besoin d'aide, vers qui vous tournez-vous ? (au besoin : vers GSK, votre superviseur, vos collègues,...?) Vous sentez-vous soutenu par votre employeur ? par votre superviseur ? Pouvez-vous m'en donner des exemples ?

Evaluation du degré de connaissance et d'utilisation

Si la personne ne mentionnait pas spontanément les pratiques :

- Diriez-vous que vous connaissez bien les activités du département Santé aux employés ? Quoi par exemple ?
- Quelles pratiques d'harmonisation est-ce que vous connaissez ? (au besoin : travail flexible, Lifeworks, les séminaires *Lunch & Learn*, etc.)
- Les utilisez-vous ? Avez-vous actuellement un arrangement de travail flexible ?

Effets des pratiques

- Qu'est-ce qui vous retient chez GSK, qu'est-ce qui est important pour vous ? (au besoin : est-ce le poste, l'entreprise, le superviseur, ... ?)
- Si les pratiques n'étaient pas mentionnées spontanément : Est-ce que les pratiques d'harmonisation sont importantes pour vous ?
- Si oui : Pouvez-vous m'expliquer pourquoi, me donner un exemple ? A quelles pratiques précisément est-ce que vous pensez ? (en dernier recours : Est-ce qu'elles ont un effet sur la façon dont vous travaillez au jour le jour, sur votre loyauté, votre implication ? est-ce qu'elles vous font vous sentir valorisé ?).
- Si non : Pourquoi ? (au besoin : est-ce parce que vous n'en avez pas l'utilité ? parce qu'elles ne sont pas pertinentes ? etc.)
- Ces pratiques sont-elles importantes pour d'autres personnes que vous ? Pouvez-vous m'en donner des exemples ?

La question sur la sécurité de l'emploi, très directe (Et la sécurité de l'emploi ?), était une question flottante, que je plaçais au mieux dans le cours de l'entretien, et parfois tout à la fin.

Par ailleurs, lorsque le climat et la durée de l'entretien s'y prêtaient, j'élargissais les questions à l'interface travail – hors-travail :

- Est-ce que vous avez plutôt tendance à séparer les sphères, à les intégrer ? (la question était bien comprise, à mon étonnement)
- Diriez-vous que vous êtes satisfait de votre équilibre actuel entre travail et hors-travail ? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ?

III.3. Codage et analyse des entretiens

J'ai suivi la même démarche que pour la première étude, soit la méthode de Miles et Huberman (1994), que j'ai précédemment exposée. Je ne reprends pas le détail de ce processus, mais souligne ce qui a différé par rapport à la première étude.

III.3.1. Langue anglaise, langue française

J'ai mené les entretiens dans une langue qui n'est pas ma langue maternelle. Pour pallier aux éventuels contresens que j'aurais pu faire dans le cours de la conversation, ou aux nuances que je n'aurais pas saisies, j'ai demandé à des Anglais et des Américains, respectivement, de retranscrire intégralement les entretiens.

Je me suis ainsi appuyée sur un corpus de plus de 800 pages d'entretiens retranscrits. Grâce à la bonne volonté de mes transcripteurs, j'ai pu me faire expliquer une dizaine d'expressions très idiomatiques que je n'avais pas comprises, parce qu'elle relèvent d'un niveau de langage très imagé, ou qu'elles font référence à des livres populaires récents, par exemple.

J'ai mené l'analyse sur un corpus en anglais, avec des codes en anglais, et en faisant des aller-retour avec des recherches majoritairement écrites en anglais. La rédaction de l'analyse en français m'a donc posé des problèmes typiques des enjeux de traduction, que je discute plus loin, et j'ai beaucoup hésité à traduire les extraits d'entretiens, car il me semble qu'un atout majeur de l'analyse qualitative est de restituer les propos originaux des personnes rencontrées. Cela dit, ces propos sont parfois difficiles à comprendre lorsque l'on n'a pas conduit soi-même l'entretien, du fait de leur syntaxe imparfaite parce qu'orale, et de leurs différents niveaux de langage. Je propose au lecteur le compromis suivant : les extraits sont traduits dans le corps de l'analyse, et les propos originaux sont donnés en annexe.

III.3.2. Double codage

J'ai eu beaucoup plus de difficultés à construire et simplifier la grille d'analyse, qui est ensuite devenue le modèle final, que pour la première étude. Cela peut être dû au nombre plus important d'entretiens, ou au fait que j'avais défini la question de façon très large, et que j'ai mis plus de temps à identifier les différentes théories applicables aux pratiques d'harmonisation et à la relation individu – organisation. Toujours est-il que je me suis longtemps battue avec une grille dont mon directeur de thèse disait, et c'était probablement une litote, qu'elle était "touffue".

Le double codage m'a énormément aidée à sortir de cette impasse. L'aspect positif du double codage a été la bonne fiabilité des codes : sur un sous-ensemble de dix retranscriptions d'entretien, la fiabilité intercodeur était de 82%.

J'ai utilisé pour ce calcul les consignes de Ghiglione, Beauvois, Chabrol, et Trognon (1980)¹⁹⁰ :

Fiabilité intercodeur = $n^2 / (i+j)$,

avec i le nombre de spécifications du premier codeur, j le nombre de spécifications du second codeur, n le nombre de spécifications communes. La fiabilité intercodeur est considérée acceptable si elle est supérieure à 70%.

Mais j'avais également demandé au second codeur d'écrire un court mémo par entretien, correspondant à l'étape d'analyse horizontale par entretien ("pattern coding"), en utilisant la structure de ma grille d'analyse. L'objectif était de vérifier la pertinence de ma grille, tant pour les effets des pratiques d'harmonisation que pour les facteurs explicatifs.

Le second codeur n'a pas été en mesure de faire converger grille et entretiens. Au fil de mes tentatives d'explication de la grille, j'ai réalisé que cette grille ne convenait pas. Plusieurs mois plus tard, ayant pris du recul le temps de mettre au monde et d'accueillir un beau bébé, j'ai réalisé que j'essayais de schématiser en un seul lieu ce qu'il fallait en fait séparer en deux :

- d'une part, le modèle global reliant variable dépendante et facteurs explicatifs ;
- et d'autre part, les "processus microscopiques" reliant un sous-ensemble de facteurs explicatifs à chacun des effets possibles (attachement, déception, etc.).

J'ai par ailleurs réalisé un double codage dans le temps sur les 73 entretiens, car j'ai codé les entretiens une première fois d'après mes notes et l'enregistrement, tout de suite après l'entretien (au cas où les cassettes se perdraient), et une seconde fois d'après les retranscriptions. J'ai affiné les

¹⁹⁰ Merci à Laurent Cosnefroy pour cette référence précieuse.

codes après une première série de dix entretiens, et les ai à peu près stabilisés, et regroupés en grandes catégories, après une autre série de vingt entretiens.

III.3.3. Méthode de travail

J'ai travaillé avec plusieurs fichiers Excel (un pour le cadre théorique, un pour l'échantillon et le pilotage des entretiens, un pour le codage et l'analyse), et un usage extensif des mémos : par code, par entretien, et aussi des notes sur telle ou telle équipe, telle ou telle remarque à intégrer par la suite, telle question à revoir.

Les mémos par entretien m'ont permis de faire émerger les processus microscopiques expliquant que les pratiques d'harmonisation aient tel ou tel effet sur telle ou telle personne. Les mémos par codes m'ont aidée dans l'analyse, puis la rédaction des résultats.

J'ai structuré les codes complexes en sous-codes ; par exemple, pour le code `ROLE_EMPL` (rôle de l'employeur vis-à-vis de l'harmonisation travail – hors-travail), mes sous-codes sont :

- INTRUS (rejet de la responsabilité des employeurs, idée d'intrusion dans la vie privée) ;
- INDIV (idée de responsabilité individuelle, c'est à chacun d'assumer ses besoins) ;
- LEGIT (l'employeur est légitime mais le salarié n'a pas d'attentes ;
- ATTENT (attentes du salarié vis-à-vis de l'employeur dans ce domaine).

Chaque case Excel, au croisement de la personne et du code, commence par le sous-code, l'analyse, et les extraits d'entretien correspondants. Voici un exemple pour deux entretiens, sur les codes `CONN` (connaissance, qui est ensuite notée de 1 à 4), `VALENCE_HT` (valence du hors-travail dans la vie de la personne) et `ROLEEMPL`.

Le tableau complet comprend plus de 3000 cases.

Tableau 31 : Exemple de tableau Excel de codage des entretiens GSK

N°	Equipe	Nom	Durée	Parcours et situation prof.	Situation person.	CONN	CONN	VALENCE_HT	ROLEEMPL
53	Manuf.	R.	50 mn	Chez GSK depuis 15 ans (avant, SK), 1 an ds ce poste, manage 130 personnes - <i>anonymisé</i>		Cite Wellness & Health (ateliers sur l'heure déjeuner, experts sur site), le counselling : "support network to call on children's issue, family, childcare, finances"	4	VALOR c'est une de ses attentes à ce stade de sa vie, où a atteint bonne carrière, payé sa maison et études des fils	LEGIT l'employeur n'est pas obligé, mais il est légitime "Would I say it's the company's responsibility? I would like to think it would be, but I'm not sure I really feel every company is obligated to do that. I think the better ones do, and they retain good employees and have high functioning work teams because they do."
67	Procurerement	B.	40 mn	Product manager depuis 17 ans chez GSK, vient de changer - <i>anonymisé</i>	marié enfants jeunes	Excellente : flexibilité des horaires, congés raisons familiales, telework, HRA, mammographies, test groupe sanguin, barbecue été	4	VALOR a changé de poste pour limiter les déplacements, sensible à flexibilité horaires pour la naissance, les anniversaires, présent avec sa femme lors de son opération, sensible à sa santé à lui (HRA) ; dans son équipe on parle des vacances	ATTENT mais aussi responsabilité partagée "I think it's a shared responsibility. You know, in terms of employee, it's their responsibility to, you know, number one, keep themselves challenged because if people are bored on the job, mentally that's not good for you. And, number two, if they feel stretched on the job, then you need to vocalize that to your management to find out how best you can work for that. And then from the companywide, it's their responsibility to, I believe, whatever they can do to maintain a good work environment not only for physically where you're working, but also in terms of mentally who you're working with. So I think it's an important responsibility."

Pour construire la typologie et faire émerger les processus microscopiques, j'ai essayé plusieurs approches. La plus efficace a consisté à "résumer" ce gros tableau de façon à visualiser les similitudes et différences entre entretiens. En voici un exemple sur quelques codes.

Figure 11 : Exemple de tableau Excel d'analyse horizontale et verticale des entretiens GSK

Chronol.	Nom	Profil principal	Profil secondaire	Besoin	Préférence pour soi	Pertinence pratiques	Comparaison employeurs	Rôle employeur	Objectifs	Pratiques mentionnées
18	F.	INSTRUM	PRAGM	pas besoin	séparation	pertinentes	pas généreux	légit	social	Garde d'enfant, Lifeworks, télétravail
49	R.	INSTRUM	PRAGM	pas besoins (bon salaire, pas enfant)	intégration	pertinentes	plutôt généreux	attentes	perf réaliste	Lifeworks, santé
50	B.	INSTRUM	ATTACH	pas besoins (célib)	séparation forte	plutôt pas pertinentes (préfère informel)	plutôt généreux	attentes (resp)	perf réaliste	Lifeworks, planning financier, santé, mentoring
58	M.	INSTRUM	PRAGM	pas besoin (célib, néglige sa santé)	intégration	pertinentes	plutôt généreux	légit	perf réaliste-cynique	Bilans santé, flexibilité, Lifeworks
70	J.	INSTRUM	PRAGM (priorité carrière)	modérés (a mis ses enfants à la crèche RTP)	intégration	pertinentes	plutôt généreux (mais compétition à RTP)	légit pour attractivité	perf réaliste	Garde d'enfant, Lifeworks congés, flexibilité, lunch & learns (parenting, health and well-being, fitness, stress management, financial programs)

CHAPITRE 6 : DES EFFETS BENEFIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION, MAIS AUSSI DES EFFETS INEXISTANTS, VOIRE DELETERES

Ce chapitre présente les résultats détaillés des analyses quantitatives et qualitatives.

I. ANALYSE DU VOLET QUANTITATIF : RELATION NON LINEAIRE ENTRE EQUILIBRE TRAVAIL – HORS-TRAVAIL ET IMPLICATION

I.1. Des salariés plus fiers qu'heureux, ayant pour principal souci la charge de travail

Ma première série d'analyse cherchait à dresser un tableau de la population étudiée, dans son ensemble.

Parmi les attitudes au travail identifiées lors de la sélection des questions, le sentiment de contribution et la fierté ressortent de loin comme étant les plus fortes parmi les salariés de GSK. 91% d'entre eux pensent que leur travail apporte de la valeur à leur entreprise, 88% se disent fiers de travailler pour GSK. La motivation au travail et la satisfaction relative à l'emploi viennent derrière (77% et 66% des salariés donnent une réponse positive). Le plaisir au travail est la dimension la moins affirmée, avec seulement 53% des salariés qui sont souvent, très souvent ou toujours satisfaits de leur journée de travail.

Le niveau d'accès aux pratiques d'harmonisation est assez bon, mais il y a tout de même près du tiers des salariés (32%) qui déclarent ne pas souvent avoir la flexibilité dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations personnelles, professionnelles et familiales.

Les facteurs qui génèrent le plus de pression sont de loin les facteurs liés à la charge de travail : 65% des salariés estiment que la charge de travail est généralement, certainement ou absolument une source de pression, de même pour 60% et 58% des salariés concernant les dates butoir et le rythme de travail ; le volume des réunions et des courriers électroniques est également en tête des

sources de pression. Le développement de carrière est la seconde source de pression majeure (40% des salariés).

Le management et les relations humaines, à l'inverse, génèrent nettement moins de pression : seuls 20 à 25% déclarent que le management et les relations humaines dans l'équipe ou à l'extérieur de l'équipe sont une source de pression pour eux.

I.2. Les plus qualifiés, et les 35-44 ans expriment le plus fort besoin de soutien dans le hors-travail

Ma seconde série de questions était la suivante :

- (1) Qui chez GSK a le plus besoin de support dans le hors-travail (en fonction du genre, de l'âge, du département, de la position, etc.) ?
- (2) Qui a le plus accès aux pratiques d'harmonisation ?
- (3) Qui est le plus motivé ?

Le tableau ci-après donne les résultats de l'ensemble des tests effectués (*** quand la p-valeur est inférieure à 1%, ** quand elle est inférieure à 5%, * quand elle est inférieure à 10%, et ns pour non significatif quand elle dépasse 10%)¹⁹¹.

J'ai réalisé tous les tests possibles entre les variables sélectionnées et les variables démographiques, en faisant deux simplifications tout de même :

- Pour explorer le bien-être, je n'ai retenu que la question *Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de l'équilibre travail/vie personnelle?*, car les corrélations avec les quatre autres questions de l'échelle sont très élevées.
- Pour explorer l'implication au travail, j'ai retenu la question la plus discriminante pour chacune des trois dimensions, soit la fierté, le sentiment de contribution, et le plaisir au travail.

¹⁹¹ Les résultats détaillés des analyses, sous SPSS, sont présentés en annexe.

Tableau 32 : Résultats des tests statistiques sur les facteurs explicatifs des effets des pratiques

	Disponibilité pratiques	Modérateur - Accès aux pratiques			Modérateur - Utilité perçue		
	Flexibilité	Relations superviseur	Relations collègues	Charge de travail	Equilibre travail - ht	Satisf. santé	Poids resp. familiales
Genre	**	***	ns	*	***	ns	ns
Age	***	ns	*	***	***	***	***
Ancienneté	***	ns	ns	***	***	ns	***
Division	***	ns	**	***	***	**	***
Grade	***	***	**	***	***	***	***
Pays	***	ns	ns	ns	***	***	ns

Tableau 33 : Résultats des tests statistiques sur les effets des pratiques d'harmonisation

	Attitudes liées à l'implication			Autres attitudes		
	Fierté	Contribution	Plaisir au travail	Motivation	Satisfaction poste	Intention de quitter
Genre	***	***	ns	***	ns	***
Age	ns	***	***	***	ns	***
Ancienneté	ns	ns	ns	ns	ns	***
Division	***	***	***	***	***	ns
Grade	***	***	***	***	***	***
Pays	***	***	ns	***	***	***

1.2.1. Accès aux pratiques d'harmonisation travail – hors-travail

Disponibilité

La disponibilité des pratiques d'harmonisation, approchée par la réponse à la question *J'ai la flexibilité nécessaire pour satisfaire à mes obligations professionnelles, familiales et personnelles*, dépend fortement de l'âge et du grade. Les salariés âgés de 35 à 44 ans sont ceux à qui la flexibilité fait le plus défaut, alors que les moins de 35 ans et les salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté en ont le plus. La flexibilité décroît avec le grade : ainsi les dirigeants, les managers intermédiaires, et surtout les commerciaux en ont moins souvent que les employés de grade D, et *a fortiori* de grade E.

Les britanniques estiment avoir légèrement moins souvent la flexibilité dont ils ont besoin que les américains. Le genre est une variable moins significative (la variance au sein des groupes est bien supérieure à la variance entre les deux groupes).

Soutien du superviseur

Plus les salariés ont un grade élevé, plus ils perçoivent les relations avec leur superviseur comme une source de pression. Ce manque de soutien du superviseur est le plus net parmi les commerciaux¹⁹². Les hommes sont légèrement plus sensibles à cette pression que les femmes.

Soutien des collègues

Le grade est également une variable discriminante concernant le soutien des collègues . Les salariés qui perçoivent les relations avec leur équipe comme une source de pression sont plus nombreux parmi les managers intermédiaires, et moins nombreux parmi les employés de grade E. De même, le métier : les salariés en Production et dans les fonctions support, ainsi que les commerciaux, déclarent davantage leur équipe comme étant une source de pression.

Charge de travail

Concernant la charge de travail, les lignes de partage se dessinent autour de l'âge et de l'ancienneté d'une part (les salariés âgés de 35 à 44 ans, et ceux qui ont entre 6 et 20 ans d'ancienneté, déclarent une charge de travail plus pressurisante), et du grade d'autre part (les dirigeants et les commerciaux déclarent une charge de travail plus pressurisante). De même que pour les relations avec le superviseur, les hommes sont légèrement plus sensibles à cette pression que les femmes.

1.2.2. Utilité perçue des pratiques

L'utilité perçue est approchée, dans cette analyse, au moyen de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre travail – hors-travail, tel qu'il est mesuré par les cinq questions de cette échelle.

Un bon tiers de la population n'est pas satisfait de son équilibre : de 30 à 43% des répondants indiquent une insatisfaction.

¹⁹² On ne peut malheureusement pas préciser ce résultat en fonction du grade des commerciaux, puisqu'ils ont tous le même grade "S", au lieu de suivre la hiérarchie commune aux autres départements.

Satisfaction vis-à-vis de l'équilibre travail/vie personnelle

Les salariés les plus insatisfaits de leur équilibre travail – hors-travail sont :

- Les salariés âgés de 35 à 44 ans ;
- Les dirigeants, les managers intermédiaires et les commerciaux.

A un degré moindre, les hommes, les salariés avec plus de 5 ans d'ancienneté et les Britanniques sont légèrement moins satisfaits de leur équilibre travail – hors-travail que les femmes, les salariés récents et les salariés américains.

Satisfaction vis-à-vis de la santé

Les 35-44 ans et les commerciaux itinérants sont légèrement moins nombreux à être satisfaits de leur santé. Le grade est très discriminant : seuls 49% des dirigeants, et 54% des managers intermédiaires se disent satisfaits de leur santé, pour 81% des employés au grade E (les moins qualifiés). Les Britanniques sont légèrement moins nombreux à être satisfaits de leur santé

De façon intéressante, les réponses concernant la santé (bonne, médiocre, ou mauvaise) sont différentes des réponses concernant la satisfaction vis-à-vis de la santé.

Les femmes sont deux fois plus nombreuses, en proportion, à déclarer une mauvaise santé (4% des femmes pour 2% des hommes). Les commerciaux sont également plus enclins à déclarer une mauvaise santé, alors que les dirigeants et managers intermédiaires y sont au contraire moins enclins (5% des commerciaux, et 2% des dirigeants et managers intermédiaires, comparé à 3% en moyenne sur l'ensemble de la population).

Capacité à faire face aux exigences de la vie personnelle

Les salariés pour qui les responsabilités familiales représentent le plus de poids sont :

- Les salariés âgés de 35 à 44 ans ;
- Les salariés ayant entre 6 et 20 d'expérience ;
- Les dirigeants, les managers intermédiaires et les commerciaux ;
- La division Fonctions support.

Pour cette question, le genre et le pays ne sont pas significatifs. En ce qui concerne le genre, cela va à l'encontre des travaux antérieurs qui indiquent que les femmes sont les principales personnes à s'occuper de la famille et les principales responsables du foyer. Peut-être ont-elles pour beaucoup intériorisé le fait que ces responsabilités leur incombent principalement : elles auraient ainsi moins tendance que les hommes à considérer ces responsabilités comme un poids?

Les femmes sont légèrement plus satisfaites de leur équilibre travail hors-travail, tout en déclarant une moins bonne santé. Une interprétation possible est liée à la plus faible proportion de femmes parmi les dirigeants et les managers intermédiaires (1% des femmes ont le grade de dirigeant pour 4 % des hommes, 22% des femmes ont le grade manager intermédiaire pour 35% des hommes ; elles sont en revanche 57% et 10% avec les grades moins qualifiés D et E, pour 48 et 2% des hommes). Les femmes auraient ainsi une charge de travail et des responsabilités moindres, mais elles disposeraient de moins de revenus pour accéder aux soins médicaux. Cette hypothèse se vérifie en ce qui concerne la charge de travail en tout cas, puisqu'elles ne sont que 63% à déclarer que cette charge est une source de pression, pour 67% des hommes.

1.2.3. La relation Individu/Organisation

Neuf questions renseignent sur la relation entre ces salariés et leur employeur. Certaines d'entre elles sont très proches en termes de réponse (par exemple, "je suis fier de travailler chez GSK", et "je recommanderais GSK comme employeur à ma famille et à mes amis"), et je n'analyse ici que les questions les plus discriminantes.

Je suis fier de travailler chez GSK.

Les plus nombreux à être fiers de travailler pour GSK sont les dirigeants, puis les managers intermédiaires et les commerciaux. Les femmes également sont légèrement plus nombreuses à être fières que les hommes, et les Américains que les Britanniques.

Les moins nombreux à être fiers de travailler pour GSK sont ceux des fonctions support, et dans une moindre mesure, les salariés en R&D. Les chiffres demeurent toutefois excellents pour toutes les populations.

Je pense que mon travail apporte de la valeur à l'entreprise.

Ceux qui pensent apporter le plus de valeur à leur entreprise sont les mêmes, avec une nuance : ce sont les managers intermédiaires qui pensent contribuer le plus, puis les commerciaux et les dirigeants. De même, les femmes pensent apporter plus de valeur que les hommes, et les Américains que les Britanniques.

De même, les fonctions support, et dans une moindre mesure, les salariés en R&D ont une perception moins optimiste de leur contribution. Les moins de 35 ans ont un sentiment de contribution moindre que les autres.

À la fin de la journée, je suis satisfait du plaisir que je retire de mon travail.

Le plaisir au travail s'accroît nettement avec l'âge : seulement 49% des moins de 35 ans sont souvent satisfaits de leur journée de travail, pour 51% des 35-44 ans et 56% des 45 ans et plus.

Le plaisir au travail suit une courbe en U inversé, par rapport au grade : les plus satisfaits sont les dirigeants (73%), suivis par les managers intermédiaires et les commerciaux (58%) et les salariés en grade E (60%). Les moins satisfaits sont les salariés en grade D (49%).

Le plaisir au travail dépend aussi de la division. Deux groupes émergent comme étant moins satisfaits : les salariés en production (47%) et ceux en R&D (50%).

Je me sens motivé à faire de mon mieux au travail.

La motivation au travail croît avec le grade et avec l'âge : les salariés qui se sentent le plus souvent motivés au travail sont les dirigeants et les managers intermédiaires, ainsi que les salariés de plus de 35 ans.

Les divisions Production et R&D sont les moins souvent motivés ; cela dit, ce résultat recoupe celui concernant le grade puisque dans l'échantillon, les salariés les moins qualifiés sont surtout dans ces deux divisions.

Les Britanniques se déclarent moins souvent motivés que les Américains.

Quel est votre niveau de satisfaction concernant votre emploi ?

La satisfaction relative à l'emploi suit globalement la même courbe en U inversé, par rapport au grade, que le plaisir au travail : les plus satisfaits sont les dirigeants (76%), suivis par les managers intermédiaires (72%) et les salariés en grade E (71%). Les moins satisfaits sont les salariés en grade D (63%). Seule différence : les commerciaux sont les moins satisfaits (61%).

Les plus satisfaits de leur emploi sont les salariés en fonction support ; les moins satisfaits sont les salariés en production.

Les Britanniques se déclarent moins souvent satisfaits de leur emploi que les Américains.

Je pense à chercher un autre travail.

L'intention de quitter l'entreprise suit elle aussi la courbe en U inversé par rapport au grade : ceux qui pensent le moins souvent quitter l'entreprise sont les plus élevés en grade (dirigeants) et les moins élevés (E). Ceux qui y pensent le plus souvent sont les salariés au grade D.

L'intention de quitter l'entreprise décroît sensiblement avec l'âge : seuls 19% des salariés de 45 ans et plus pensent à chercher un autre emploi souvent, très souvent ou toujours, pour 28% des 35-44 ans et 32% des moins de 35 ans. Dans le même ordre d'idée, l'intention de quitter l'entreprise décroît après 10 ans d'ancienneté, et à nouveau très nettement après 20 ans d'ancienneté. Il est difficile de dire à ce stade si cet état de fait reflète une plus grande loyauté ou une plus forte identification à l'entreprise (implication de type affective), ou bien une plus grande prudence, la rareté des alternatives, ou encore un calcul portant sur les droits à la retraite et les bénéfices liés à l'ancienneté (implication de type calculée).

Les Britanniques pensent plus souvent à quitter leur entreprise que les Américains.

1.2.4. Des profils de salariés émergent

En synthèse, on peut penser que les salariés qui ont le plus grand besoin de soutien dans le hors-travail sont les salariés âgés de 35 à 44 ans, ainsi que les dirigeants, les managers intermédiaires et les commerciaux. Dans les grandes lignes, ces salariés ont en commun un sentiment de fierté et de contribution plus marqués, ils sont plus souvent motivés, apprécient davantage leur travail et ont moins souvent envie d'en chercher un autre. Revers de la médaille, ils sont moins satisfaits de leur équilibre travail – hors-travail, et de la flexibilité dont ils disposent pour l'atteindre.

Ce résultat se comprend aisément : les salariés âgés de 35 à 44 ans sont probablement ceux qui cumulent le plus de responsabilités familiales (enfants dépendants, notamment en bas âge, et parents dépendants). Les dirigeants, les managers intermédiaires et les commerciaux sont par ailleurs ceux qui sont soumis au rythme de travail le plus intense, avec de fortes responsabilités d'encadrement et/ou une forte pression sur les résultats.

Les commerciaux sont en première ligne en ce qui concerne l'harmonisation travail – hors-travail : ce sont ceux qui déclarent avoir le moins souvent la flexibilité nécessaire pour s'acquitter de leurs obligations personnelles, professionnelles et familiales. Ils ont plus tendance que la moyenne à déclarer une charge de travail source de pression, et à être insatisfaits de leur équilibre travail hors-

travail. Les relations avec les collègues sont davantage source de pression que pour la moyenne de la population, comme les relations avec le superviseur.

Un autre groupe de salariés émerge, caractérisé par un plus grand accès à la flexibilité, mais une moins grande fierté et un plus faible plaisir au travail. Ce groupe, dans lequel figurent plus de jeunes salariés, de salariés au grade D et des divisions R&D et fonctions support, ne se distingue pas, en positif ni en négatif, pour ce qui est de la satisfaction travail – hors-travail.

Une courbe en U inversé se dessine par rapport au grade : les plus satisfaits de leur emploi, ceux qui ont le moins l'intention de quitter l'entreprise et qui tirent le plus de plaisir du travail sont les salariés aux grades les plus élevés (dirigeants, managers intermédiaires) et le moins élevé (grade E).

Les Britanniques ont des réponses globalement plus négatives que leurs collègues Américains. Ils sont à la fois moins fiers, moins motivés, et moins satisfaits de leur équilibre travail – hors-travail. Une hypothèse serait que ces réponses recourent les résultats observés sur le grade : en effet il y a plus de salariés au grade D, soit les moins satisfaits et les moins fiers, au Royaume-Uni. Mais cette hypothèse est contredite sur une question comme *J'ai la flexibilité...*, puisque les salariés de grade D estiment avoir plus de flexibilité que les autres. Une autre hypothèse serait qu'un biais de réponse existe : des participants aux ateliers que j'ai observés ont affirmé que les Américains utilisent l'échelle des réponses d'une façon plus optimiste.

Enfin, les variations entre sites de travail sont statistiquement significatives, et très fortes. Pour donner un exemple, la proportion de salariés déclarant que les relations avec le superviseur sont source de pression est de 10% dans un centre R&D de la grande banlieue de Londres, à 33% dans une usine américaine¹⁹³. Au-delà du fait que la plupart des sites sont assez spécialisés en termes de métier (usines, centres de R&D, siège), ces chiffres reflètent des climats de management distincts. Il faut donc nuancer les affirmations relevant de niveaux de granularité supérieurs comme le métier, le grade, et *a fortiori* le genre et le pays.

¹⁹³ Seuls les sites de plus de 100 salariés ont été pris en compte.

I.3. Une relative désynchronisation entre équilibre travail - hors-travail et attitudes au travail

Mon troisième axe d'analyse explore les liens (on ne peut parler de conséquences puisqu'il ne s'agit pas d'une étude longitudinale) :

- Entre la relation Individu/Organisation et l'accès aux pratiques d'harmonisation ;
- Entre la relation Individu/Organisation et l'équilibre travail – hors-travail, d'autre part.

I.3.1. *Le manque d'équilibre est lié à l'insatisfaction, mais la majorité des salariés manquant d'équilibre sont pourtant satisfaits*

Le manque de flexibilité et le manque d'équilibre sont tous deux liés à des attitudes négatives au travail. Mais le tableau n'est pas noir et blanc.

Tout d'abord, il faut préciser que le manque de flexibilité l'est davantage que le manque d'équilibre. En effet, si le manque d'équilibre est lié à la démotivation, à l'insatisfaction, à l'intention de chercher un autre emploi, il ne l'est pas au sentiment de fierté, ni au sentiment de contribution. Ainsi le fossé entre les salariés qui sont satisfaits et insatisfaits de leur équilibre travail hors-travail est patent pour la démotivation (32% des insatisfaits sont démotivés, soit deux fois plus que les satisfaits), l'insatisfaction relative à l'emploi (47%, comparé à 26%), l'intention de chercher un autre emploi (42% des insatisfaits pensent chercher un emploi, soit trois fois plus que les satisfaits), et le manque de plaisir au travail, dans une moindre mesure (58% pour 42%). En revanche, la proportion de salariés pas particulièrement fiers de travailler chez GSK, ni convaincus d'apporter de la valeur, est presque la même dans les deux groupes.

Tableau 34 : Résultat - Le manque d'équilibre travail hors-travail est lié à l'insatisfaction

	Satisfaits de leur équilibre	Insatisfaits de leur équilibre
Ne se sentent pas souvent motivés	16%	32%
Sont insatisfaits de leur emploi	26%	47%
Pensent à chercher un autre emploi	14%	42%
Ne ressentent pas souvent du plaisir au travail	41%	58%
Ne se sentent pas fiers de travailler chez GSK	11%	13%
Ne pensent pas que leur travail apporte de la valeur	8%	9%

Le même tableau concernant le manque de flexibilité montre que le manque de flexibilité, au contraire, est aussi négativement corrélé au sentiment de fierté. Seul le sentiment de contribution n'est pas négativement corrélé au manque de flexibilité.

Si l'on pouvait parler en termes de conséquences, on dirait que le manque de flexibilité fait plus de tort que le manque d'équilibre.

Tableau 35 : Résultat - Le manque de flexibilité est lié à l'insatisfaction

	Satisfaits de leur flexibilité	Insatisfaits de leur flexibilité
Ne se sentent pas souvent motivés	19%	33%
Sont insatisfaits de leur emploi	27%	49%
Pensent à chercher un autre emploi	21%	35%
Ne ressentent pas souvent du plaisir au travail	40%	63%
Ne se sentent pas fiers de travailler chez GSK	10%	15%
Ne pensent pas que leur travail apporte de la valeur	9%	9%

Pour autant, les liens entre manque de flexibilité et d'équilibre, d'une part, et attitudes négatives au travail, d'autre part, ne sont pas systématiques, loin s'en faut. Je me suis intéressée plus précisément aux salariés qui ont indiqué une nette insatisfaction vis-à-vis de la flexibilité dont ils disposent (réponses 5 et 6 isolées). De façon surprenante, au regard des travaux antérieurs et surtout du discours volontariste des lobbyistes, près des deux tiers (63%) d'entre eux se déclarent malgré tout motivés (*souvent, très souvent, toujours*). De même, plus de la moitié (55%) d'entre eux ne pensent pas à chercher un autre emploi (ils n'y pensent qu'*occasionnellement, rarement, ou jamais*).

Ces chiffres sont encore plus frappants en ce qui concerne le manque d'équilibre : plus des deux tiers (68%) des salariés qui sont insatisfaits ou très insatisfaits de leur équilibre se déclarent tout de même motivés. Près de six sur dix (58%) ne pensent pas à chercher un autre emploi. Cela dit, les salariés très insatisfaits de leur flexibilité sont moins nombreux à être malgré tout satisfaits de leur emploi (40%) et à trouver du plaisir au travail (36%).

Il pourrait certes s'agir ici d'un biais de réponse, car les salariés ont pu douter de l'anonymat du questionnaire : après tout, seuls 23% des salariés s'affichent démotivés, et seuls 26% déclarent penser souvent à chercher un emploi. Pourtant, ce premier résultat fait sens à la lumière des analyses suivantes, qui mettent au jour une relative désynchronisation entre l'équilibre travail hors-travail, d'une part, et les attitudes au travail, d'autre part.

1.3.2. L'opposition entre équilibre travail - hors-travail et fierté constitue une grille de lecture inattendue

L'examen de la matrice des corrélations entre sources de pression et attitudes au travail donne un indice important. Il apparaît que l'équilibre travail hors-travail d'une part, et la motivation et l'intention de quitter l'entreprise, d'autre part, ne sont pas corrélés aux mêmes sources de pression. L'équilibre est négativement corrélé à la charge de travail et au manque d'autonomie, alors que la motivation et l'intention de quitter l'entreprise sont négativement corrélées au manque d'opportunités de carrière et aux déficiences du management.

J'ai donc réalisé une Analyse en Composantes Principales sur les questions mesurant le bien-être (équilibre travail hors-travail et santé), et les questions mesurant les attitudes au travail. J'ai conservé dans cette ACP des questions qui n'ont pas été présentées ici, notamment sur l'innovation au travail, car cette information complémentaire est utile pour interpréter les axes et la classification qui suit. J'ai vérifié par ailleurs qu'une ACP portant uniquement sur les questions sélectionnées plus haut donne des résultats similaires.

L'ACP permet de réduire les questions à trois axes principaux, qui à eux trois expliquent 54% de la variance. Cinq axes ont une valeur-propre supérieure à 1 (règle de Kaiser), mais je n'en retiens que trois en suivant la règle du coude, que l'on visualise ci-dessous. Les pourcentages de variance expliqués par les axes quatre et cinq sont en effet fortement dégressifs par rapport aux pourcentages des trois premiers.

Figure 12 : Résultat – Axes dégagés par l'analyse en composantes principales

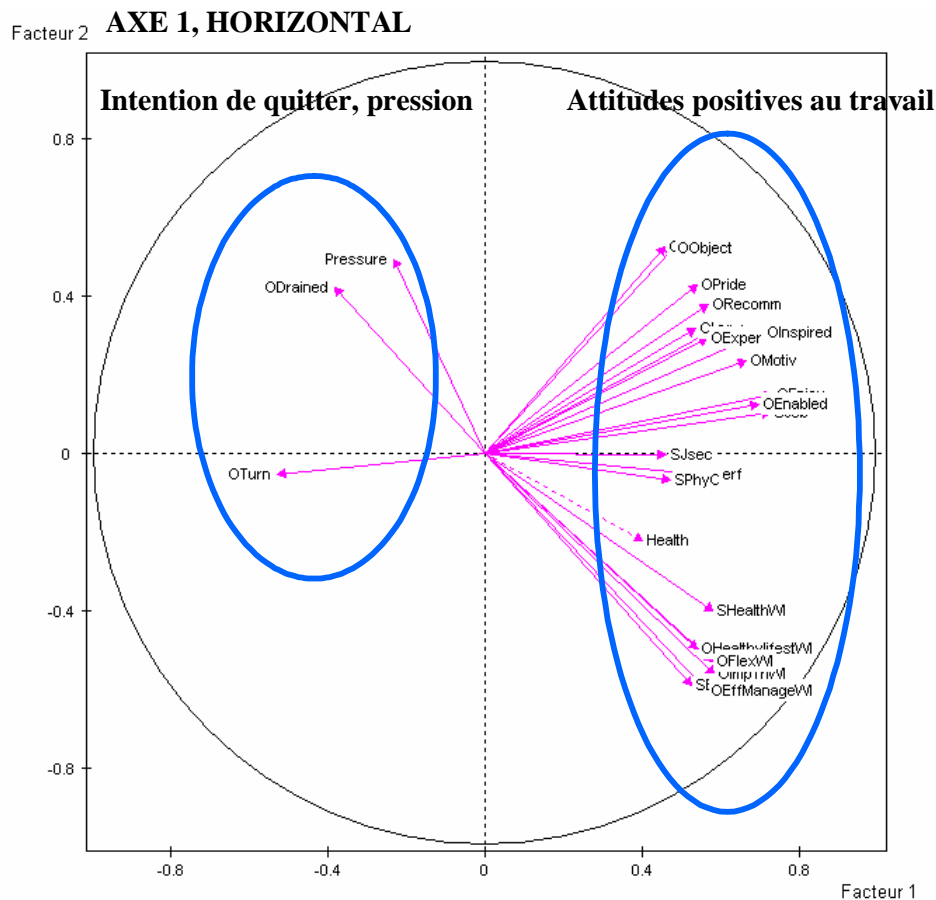
VALEURS PROPRES				
APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 24.0000				
SOMME DES VALEURS PROPRES 24.0000				
HISTOGRAMME DES 24 PREMIERES VALEURS PROPRES				
NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENTAGE	POURCENTAGE CUMULE	
1	7.6110	31.71	31.71	*****
2	3.5199	14.67	46.38	*****
3	1.7392	7.25	53.63	*****
4	1.1881	4.95	58.58	*****
5	1.0843	4.52	63.09	*****
6	0.9476	3.95	67.04	*****
7	0.8393	3.50	70.54	*****
8	0.7230	3.01	73.55	*****
9	0.7021	2.93	76.48	*****
10	0.6652	2.77	79.25	*****
11	0.6326	2.64	81.88	*****
12	0.5627	2.34	84.23	*****
13	0.5369	2.24	86.47	*****
14	0.4402	1.83	88.30	*****
15	0.3937	1.64	89.94	*****
16	0.3711	1.55	91.49	****
17	0.3341	1.39	92.88	****
18	0.3148	1.31	94.19	****
19	0.2866	1.19	95.39	****
20	0.2783	1.16	96.54	***
21	0.2659	1.11	97.65	***
22	0.2288	0.95	98.61	***
23	0.1865	0.78	99.38	**
24	0.1480	0.62	100.00	**

Premier axe : attitudes positives au travail versus intention de quitter

Le premier axe, qui explique 32% de la variance, est assez attendu (on interprète l'axe à l'aide des variables qui lui sont corrélées avec un coefficient supérieur à 0,5, en valeur absolue). Il oppose l'intention de quitter aux attitudes positives au travail (fierté, plaisir, motivation, satisfaction relative à l'emploi) et au bien-être (satisfaction relative à l'équilibre travail - hors-travail et santé).

Des coefficients légèrement inférieurs à 0,5 sont également intéressants. Du côté de l'intention de quitter, on trouve la fatigue (*Je me sens vidé à la fin de la journée*). Du côté du bien-être et des attitudes positives, on retrouve le sentiment de contribution, et la satisfaction vis-à-vis des conditions d'emploi et de la sécurité de l'emploi.

Figure 13 : Résultat – Premier axe : attitudes positives au travail versus intention de quitter



Second axe : bien-être versus sentiment de contribution et pression

Le second axe, qui explique 15% de la variance¹⁹⁴, est plus curieux. Il oppose le bien-être (équilibre travail – hors-travail et santé) au sentiment de contribution et au degré de pression ressenti (ainsi qu'à la fierté si l'on accepte les coefficients proches de 0,40). Les trois questions qui caractérisent le sentiment de contribution et la pression sont les deux que j'ai sélectionnées, et une autre :

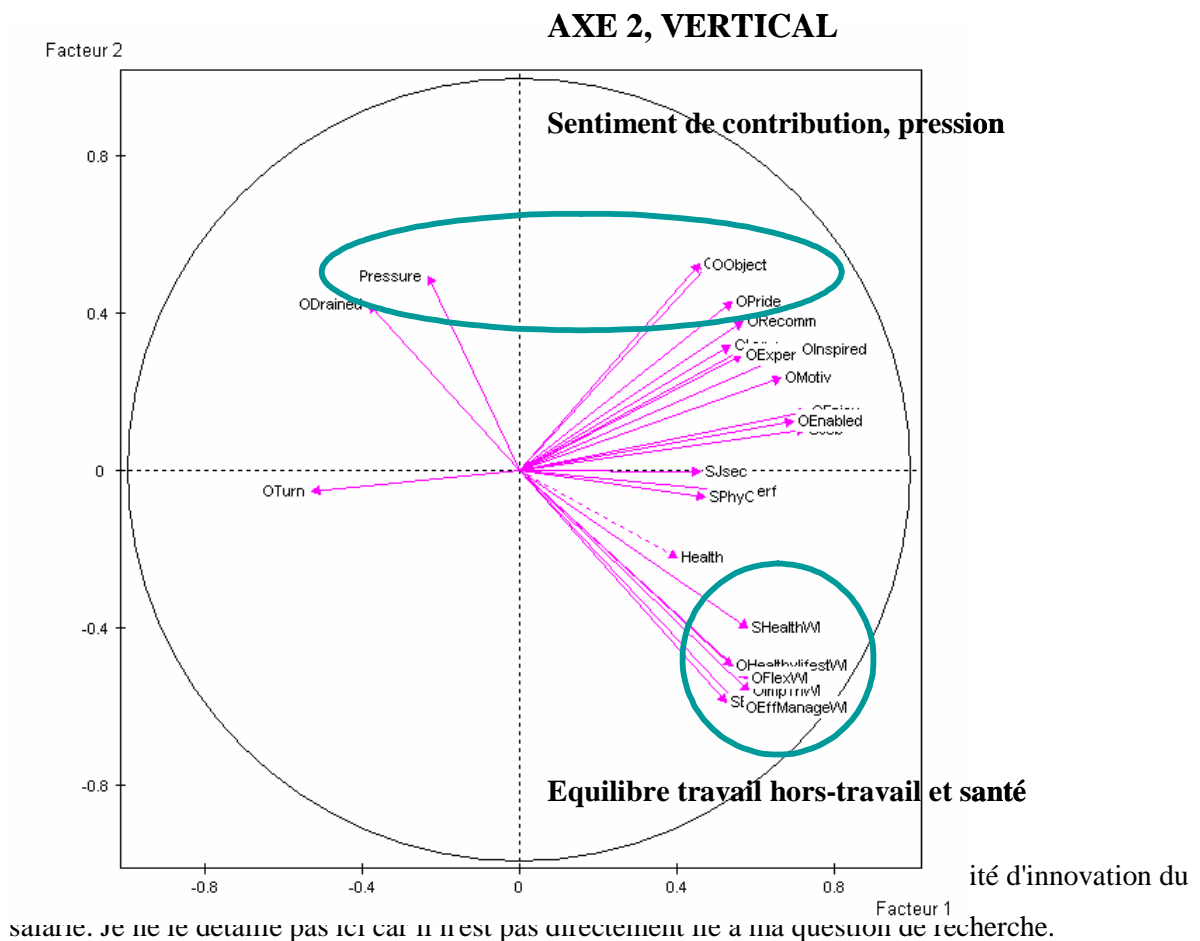
- *Je pense que mon travail apporte de la valeur à l'entreprise ;*
- *Il y a un lien très clair entre mon travail et les objectifs de l'entreprise ;*
- *Au sujet de la façon dont vous réagissez à la pression au travail, veuillez utiliser l'échelle suivante pour décrire comment vous vous êtes senti ces quatre dernières semaines : proche de l'ennui, confortable, stimulé, trop stimulé, débordé¹⁹⁵.*

¹⁹⁴ Et même 21% de la variance dans l'ACP portant uniquement sur les questions sélectionnées.

¹⁹⁵ Cette courbe de pression est particulièrement difficile à traduire : *bored, comfortable, stretched, strained, overwhelmed.*

Les cinq questions qui caractérisent le bien-être sont celles que j'ai sélectionnées. On a donc ici une opposition entre la perception de bien-être et une des dimensions précédemment identifiées comme étant une dimension d'implication, à savoir le sentiment d'apporter de la valeur, et de bien comprendre sa contribution au sein de l'entreprise. Peut-on ainsi imaginer nuancer le tableau habituel selon lequel équilibre travail hors-travail et implication vont toujours de concert ? Certains salariés pourraient être de gros contributeurs, tout en n'étant pas satisfaits de leur équilibre, tandis que d'autres estimeraient apporter moins de valeur à leur entreprise, tout en étant satisfaits de leur équilibre.

Figure 14 : Résultat – Second axe : bien-être versus sentiment de contribution et pression



Voici les coordonnées des variables sur les axes, telles que fournies par SPAD. L'un des pôles de l'axe est grisé, l'autre est indiqué en caractères gras.

Tableau 36 : Résultat – Coordonnées des variables sur les axes sous SPAD

Coordonnées des variables actives					
Libellé de la variable	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
Pression	-0,23	0,49	-0,10	0,01	-0,41
Fierté	0,54	0,43	0,54	0,01	0,14
RecommAmis	0,57	0,38	0,52	-0,02	0,21
ApporteValeur	0,46	0,52	0,51	-0,11	-0,17
LienObjectifs	0,48	0,52	0,45	-0,13	-0,13
Turnover	-0,53	-0,05	0,15	-0,41	-0,19
Innover	0,54	0,32	-0,30	-0,43	-0,04
Ecouté	0,58	0,31	-0,38	-0,43	0,12
Expérimenter	0,56	0,30	-0,40	-0,45	0,12
SatisEmploi	0,72	0,10	-0,18	0,25	0,14
SatisSanté	0,58	-0,40	0,09	-0,04	-0,02
SatisPerf	0,55	-0,05	-0,01	0,19	-0,26
SatisEquilibre	0,53	-0,59	0,15	-0,04	0,00
SatisCondPhys	0,47	-0,07	0,01	0,03	0,38
SatisSecurEmploi	0,46	0,00	-0,05	0,00	0,44
VieSaine	0,54	-0,50	0,11	-0,15	-0,20
GestionEquilibre	0,56	-0,61	0,13	-0,10	-0,22
ChosesImportantes	0,58	-0,56	0,06	-0,14	-0,17
Flexibilité	0,58	-0,53	0,05	-0,17	-0,14
Epuisé	-0,38	0,42	-0,08	-0,09	-0,30
Plaisir	0,73	0,15	-0,19	0,29	-0,11
Inspiré	0,71	0,31	-0,22	0,21	-0,15
Motivé	0,67	0,24	-0,18	0,27	-0,21
AiMoyens	0,70	0,13	-0,24	0,18	-0,10

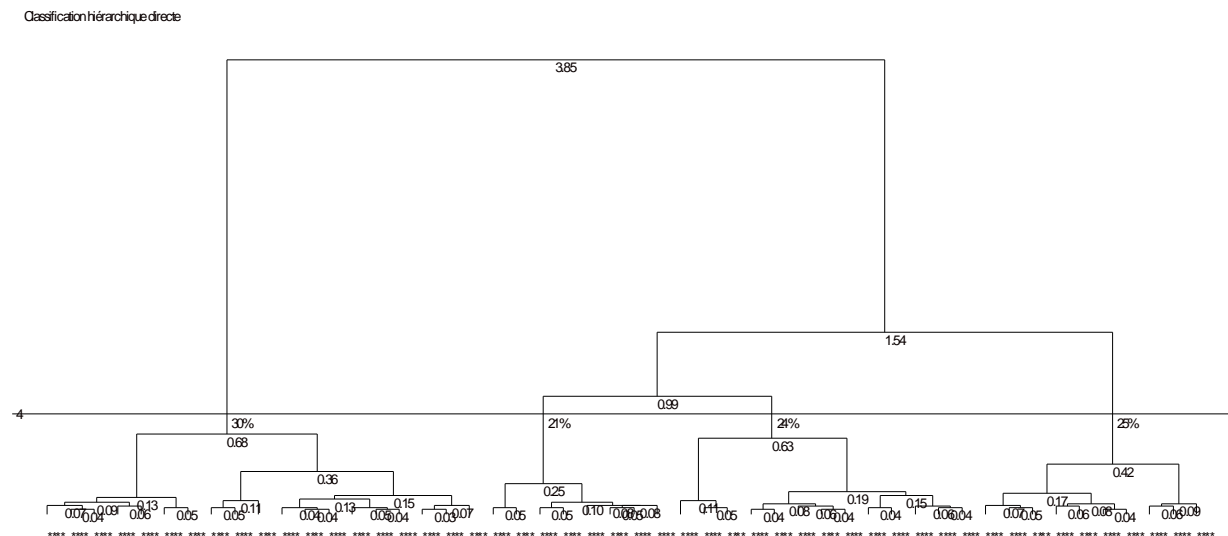
1.3.3. Quatre groupes de salariés

Pour approfondir ces résultats, et explorer l'opposition suggérée par le deuxième axe de l'ACP, j'ai cherché à savoir si des groupes de salariés pouvaient être isolés, qui partageraient la même perception de leur environnement de travail et les mêmes attitudes au travail. J'ai réalisé une classification sous SPAD (classification hiérarchique RECIP, sur les facteurs).

Partitionnement

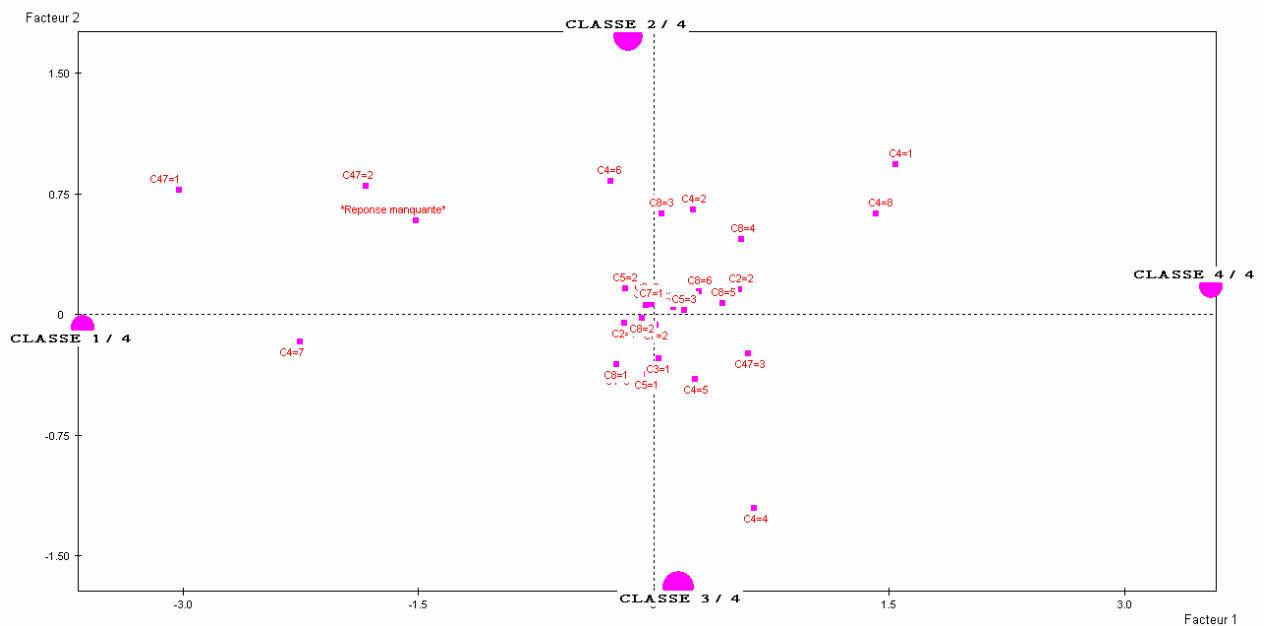
Les partitions proposées sont les suivantes : en deux, quatre et six classes. J'ai retenu la partition en quatre classes, la plus équilibrée au plan des effectifs (celle en deux classes comporte 30% des effectifs d'un côté et 70% de l'autre ; celle en six classes va de 2% à 25% des effectifs), et la plus discriminantes au plan des classes (maximisation de l'inertie inter-classes et minimisation de l'inertie intra-classes).

Figure 15 : Résultat – Partitionnement des classes sous SPAD



Une classe se définit comme un groupe de salariés qui ont donné les réponses les plus proches statistiquement parlant. Les quatre classes identifiées ici se positionnent aux extrémités du plan axe 1 – axe 2.

Figure 16 : Résultat – Classification sous SPAD

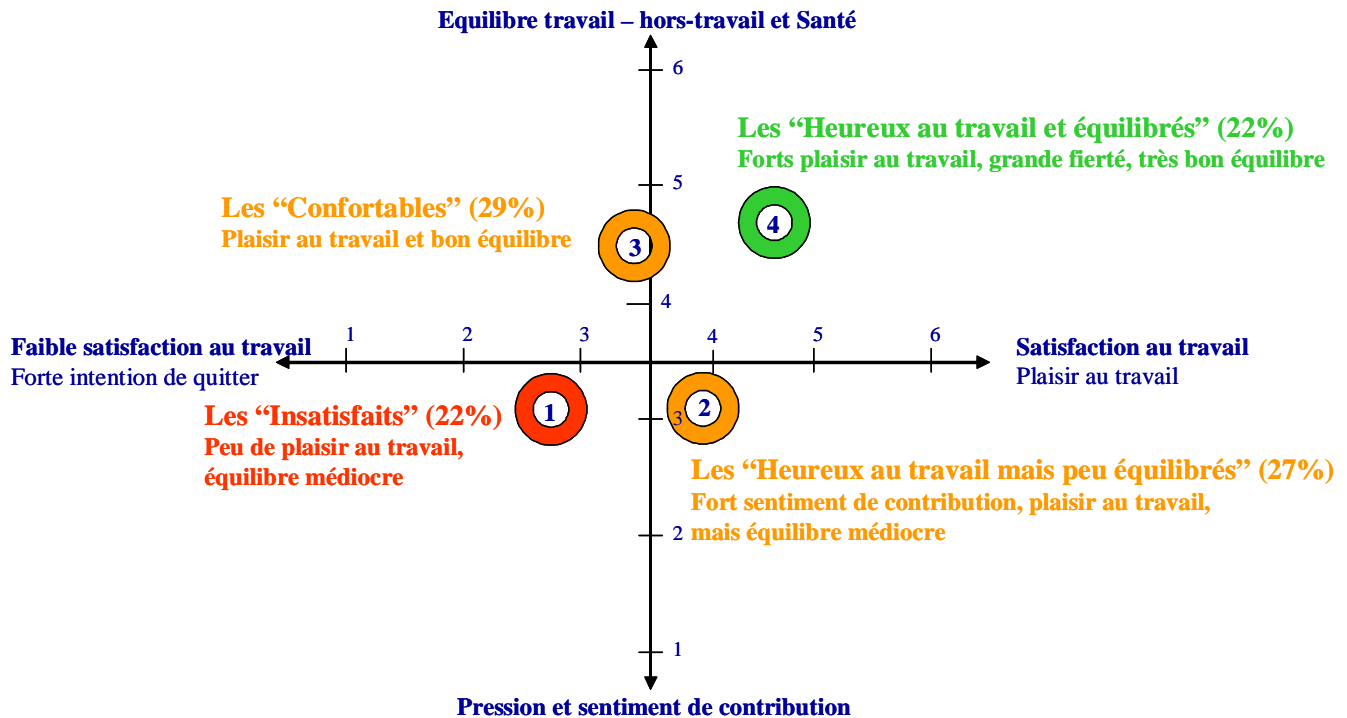


Pour décrire ces classes, j'ai réalisé un graphique en calculant les scores moyens de réponse, de 1 à 6, aux questions qui décrivent le mieux les axes, et pour lesquelles Spad fournit le score moyen de chacune des quatre classes :

- Pour l'axe 1 : *Je me sens inspiré par mon travail, Je suis satisfait du plaisir que je retire de mon travail, et Quel est votre niveau de satisfaction concernant votre emploi ?*
- Pour l'axe 2 : les cinq questions mesurant l'équilibre travail – hors-travail, soit : *Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de l'équilibre travail/vie personnelle ? Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de votre santé ? Je suis en mesure de maintenir un style de vie sain. Je gère efficacement les exigences du travail ainsi que celles de ma vie personnelle et familiale. Je peux passer le temps que je veux sur les choses qui sont importantes pour moi.*

Voici ce graphique :

Figure 17 : Résultat – Illustration des quatre classes obtenues



Les "insatisfaits"

Les salariés du premier groupe, les "insatisfaits", ont plus souvent que les autres l'intention de chercher un autre emploi. Ils sont moins satisfaits de leur emploi, trouvent moins de plaisir au travail, sont moins fiers de travailler pour leur employeur et se disent moins en capacité d'innover. Ils sont dans le même temps moins satisfaits de leur équilibre travail – hors-travail et de leur santé. Plus de la moitié (54%) des salariés de l'échantillon qui déclarent avoir une mauvaise santé se situent dans ce groupe. Toutes les réponses de ce groupe sont en moyenne du côté négatif de l'échelle (réponses 1, 2, 3), sauf le sentiment de contribution et de fierté qui demeure positif.

Ils représentent 22% de l'échantillon. L'analyse des données démographiques, mobilisées en tant que variables illustratives, indique qu'il y a plus de salariés dans ce groupe, par rapport à la moyenne de l'échantillon, parmi les salariés en R&D (25% d'entre eux sont dans ce groupe), les salariés au grade D (25% d'entre eux sont dans ce groupe, c'est-à-dire qu'il s'agit pour beaucoup des même 25%). L'analyse par site de travail confirme ce profil-type : on trouve par exemple dans ce groupe 27% d'un site dédié à la recherche dans la banlieue de Londres.

Les "heureux au travail mais peu équilibrés"

Les salariés du second groupe, les "heureux au travail mais peu équilibrés", sont typiques de la désynchronisation entre équilibre travail – hors-travail et attitudes positives au travail, déjà observée grâce aux matrices de corrélation et à l'ACP. Ils sont satisfaits de leur emploi, ont un fort sentiment de contribution et une grande fierté, trouvent un bon niveau de plaisir au travail et se déclarent relativement capables d'innover au travail. Mais ils sont, par ailleurs, plus stressés au travail (réponses "trop stimulé" et "débordé"), et plus souvent "vidés" à la fin de la journée. Ils sont moins satisfaits de leur équilibre travail – hors-travail et de leur santé, pour lequel ils donnent des réponses négatives.

Ils représentent 27% de l'échantillon. Il y a plus de dirigeants, de managers intermédiaires et de commerciaux dans ce groupe que dans les autres, ainsi que de salariés âgés de 35 à 44 ans : c'est-à-dire un profil que les premières analyses avaient déjà permis de mettre en lumière comme ayant particulièrement besoin de soutien dans le hors-travail. Il y a aussi légèrement plus d'hommes dans ce groupe, plus d'Américains, et plus de salariés du siège londonien, GSK House. Plus d'un dirigeant sur trois (38%) est dans ce groupe ; c'est la même proportion pour les managers intermédiaires (37%) et les commerciaux (38%).

Les "confortables"

Le troisième groupe, les "confortables", est lui aussi typique de cette désynchronisation. Les salariés de ce groupe sont, à l'opposé du second groupe, plus satisfaits de leur équilibre travail – hors-travail et de leur santé, et aussi de leurs conditions d'emploi (conditions physiques de travail et sécurité d'emploi), que de leur emploi proprement dit. Comparés aux salariés des groupes 2 et 4, ils ont moins le sentiment d'apporter de la valeur à leur entreprise et sont moins fiers de leur employeur. Dans une moindre mesure, ils sont moins innovants et trouvent moins de plaisir au travail. L'ensemble de leurs réponses reste néanmoins positif en moyenne (réponses 4, 5 et 6).

Ils représentent 29% de l'échantillon. Les moins de 35 ans, et les salariés ayant moins de cinq ans d'ancienneté sont particulièrement présents dans ce groupe (37% et 33% d'entre eux, respectivement). Un second trait caractéristique est un niveau de qualification moyen à faible (34% et 37% des salariés aux grades D et E appartiennent à ce groupe). Les salariés de R&D sont plus présents dans ce groupe que les autres métiers (34% d'entre eux sont classés dans ce groupe), ce qui est confirmé par la forte appartenance de plusieurs sites de R&D à ce groupe. Il y a également légèrement plus de femmes, alors qu'il y a plus d'hommes, on l'a vu, dans le groupe 2.

Les "heureux au travail et équilibrés"

Le quatrième groupe, les "heureux au travail et équilibrés", sont les plus satisfaits sur tous les plans, et les plus positifs dans leurs attitudes au travail. Comparés aux autres groupes, ce qui les caractérise le mieux c'est un plaisir un travail très marqué, une grande fierté, et une moindre intention de quitter l'entreprise. Viennent ensuite le sentiment de contribution et la capacité d'innover. L'équilibre travail – hors-travail et l'accès aux pratiques d'harmonisation sont meilleurs que dans les autres groupes, mais ne viennent qu'en dernière position. De façon intéressante, on voit se dessiner une harmonisation travail hors-travail par la gestion des priorités. Ainsi, les réponses à la question *Je peux passer le temps que je veux sur les choses qui sont importantes pour moi* sont plus positives que les réponses aux autres questions concernant l'ensemble de l'équilibre travail hors-travail et du bien-être. A moins que les salariés de ce groupe ne considèrent que les *choses importantes* pour eux se situent dans la sphère du travail ? Ce groupe est aussi celui qui déclare le plus souvent avoir une bonne santé, et le plus rarement une santé médiocre ou mauvaise.

22% des salariés sont classés dans ce groupe, au sein duquel on trouve les deux extrémités en termes de niveau de qualification : ce groupe comprend plus de dirigeants (42% d'entre eux y sont), et plus de salariés au grade E (33% d'entre eux). Ce groupe est aussi celui qui comporte le plus de salariés de 45 ans et plus (26% d'entre eux). Les fonctions support y sont légèrement plus représentées qu'ailleurs, ainsi que les deux sièges américains de GSK, Research Triangle Park (RTP) et Philadelphie.

I.4. Synthèse

Les résultats de l'analyse statistique permettent un premier retour réflexif sur le cadre théorique précédemment exposé.

I.4.1. La prise en compte des caractéristiques personnelles et professionnelles des salariés est essentielle dans l'évaluation des pratiques d'harmonisation

Dans l'étude des relations entre l'accès aux pratiques d'harmonisation, l'équilibre travail hors-travail et les attitudes au travail, des profils distincts de salariés émergent. Ces profils correspondent à des caractéristiques tant professionnelles (métier, grade, site de travail) que personnelles (âge, ancienneté, genre).

Ainsi, au sein de l'échantillon étudié, certains groupes expriment plus que d'autres une forte insatisfaction quant à leur équilibre travail - hors-travail. Il s'agit des 35-44 ans, des dirigeants, des

managers intermédiaires et des commerciaux. C'est justement cette population qui a le moins accès aux pratiques d'harmonisation travail- hors-travail, du fait de la charge de travail, et du manque de soutien du superviseur et des collègues.

Le constat de l'existence de différents besoins vis-à-vis du hors-travail, et de différents obstacles à l'utilisation des pratiques d'harmonisation, au sein d'une seule et même entreprise, confirme qu'il est pertinent de chercher à évaluer les effets des pratiques d'harmonisation en prenant en compte les expériences de travail et de hors-travail des personnes.

1.4.2. L'équilibre travail hors-travail n'est ni un pré-requis de l'implication, ni une garantie systématique de l'implication

L'analyse met en lumière la complexité des relations entre accès aux pratiques d'harmonisation, équilibre travail hors-travail et attitudes au travail. Bien que les pratiques d'harmonisation et l'équilibre travail hors-travail soient globalement corrélés à des attitudes positives au travail (axe 1 de l'ACP, groupes 1 et 4 de la classification), cette corrélation n'est pas systématique (axe 2 de l'ACP, groupes 2 et 3 de la classification). Notamment, on distingue deux cas de figure très intéressants pour la suite de notre analyse, qui concernent respectivement 27 et 29% de cette population :

(1) Les salariés du groupe 2 présentent toutes les attitudes des salariés impliqués et satisfaits au travail, mais ne sont pas pour autant satisfaits de leur équilibre travail – hors-travail. L'équilibre travail – hors-travail n'est donc pas un pré-requis universel à l'implication et à la satisfaction.

(2) Les salariés du groupe 3, en revanche, ne sont que modérément impliqués et satisfaits au travail, bien qu'ils soient plutôt satisfaits de leur équilibre travail hors-travail. L'équilibre travail – hors-travail ne garantit donc pas systématiquement une forte implication, ni une plus grande satisfaction au travail.

Ce constat appelle plusieurs remarques. Tout d'abord, on a vu que la plupart des organisations adoptent les pratiques d'harmonisation pour des raisons plus économiques que philanthropiques. Dans cette perspective, quel sens cela fait-il donc de proposer des pratiques de soutien dans le hors-travail, si l'équilibre travail – hors-travail n'est ni un pré-requis universel, ni une garantie systématique de l'implication ?

Cela fait sens, d'une part, pour les autres groupes de salariés, ceux pour lesquels l'implication est liée à l'équilibre travail – hors-travail et à l'accès aux pratiques. Ils constituent tout de même 44% des salariés de cette population. Cela fait sens, d'autre part, si l'on pense à la viabilité à long terme du déséquilibre ressenti par le groupe 2 : alors que certains resteront impliqués et en bonne santé malgré la forte pression qu'ils ressentent, d'autres sont peut-être de bons candidats au *burn out*. Mais ce qui ne ferait pas sens, en revanche, c'est de penser que ces pratiques sont nécessaires à l'ensemble des salariés, et d'insister sur leur promotion tous azimuts.

Par ailleurs, l'existence d'un groupe de salariés "confortables" propose un modèle alternatif d'implication, une sorte d'implication raisonnable, dans une entreprise qui est globalement caractérisée par une très forte pression et une "culture de l'urgence" (je cite un document interne) très palpable. Ces salariés sont impliqués, et satisfaits de leur emploi, puisque leurs réponses demeurent positives. Ils sont simplement moins intensément impliqués, notamment sur les dimensions du sentiment de contribution et de la fierté. Il s'agit pour partie de salariés jeunes et récents dans l'entreprise, qui ressentent peut-être moins de pression parce qu'ils n'ont pas encore atteint les niveaux de responsabilité supérieurs. Il s'agit également de salariés de R&D au grade D, c'est-à-dire de techniciens de laboratoire et autres fonctions dans lesquelles il n'est pas toujours aisé de comprendre comment son travail s'inscrit dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Il peut également s'agir de salariés qui valorisent l'équilibre travail hors-travail, et dont la satisfaction au travail diminuerait s'ils étaient amenés à subir davantage de pression.

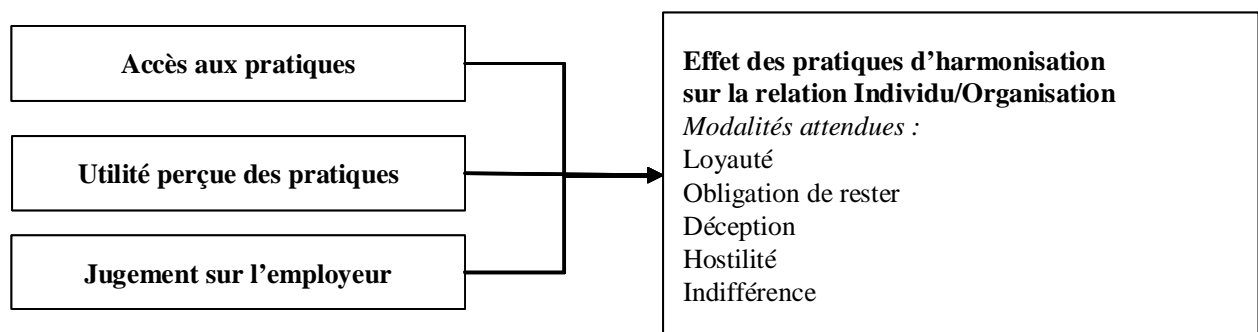
La subtilité de ces dynamiques conforte les propositions de recherche émises au chapitre précédent, qui postulent le caractère positif, neutre, ou négatif, plutôt que toujours positif, des effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation.

II. ANALYSE DU VOLET QUALITATIF : FACTEURS EXPLICATIFS ET PROCESSUS MICROSCOPIQUES

On se souvient des deux volets de la question de recherche, portant sur les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation, et sur les facteurs susceptibles d'expliquer ces effets. Je propose d'amorcer l'analyse par les facteurs explicatifs, qui permettront ensuite de mieux comprendre les différents effets qui se dégagent des entretiens.

Le modèle qui m'a servi de grille de lecture pour le codage et l'analyse des entretiens se structure autour de trois grands ensembles de facteurs explicatifs, que je vais reprendre ici dans la présentation des résultats :

Figure 18 : Rappel du modèle d'analyse des effets des pratiques d'harmonisation



II.1. Accès aux pratiques

II.1.1. Connaissance des pratiques

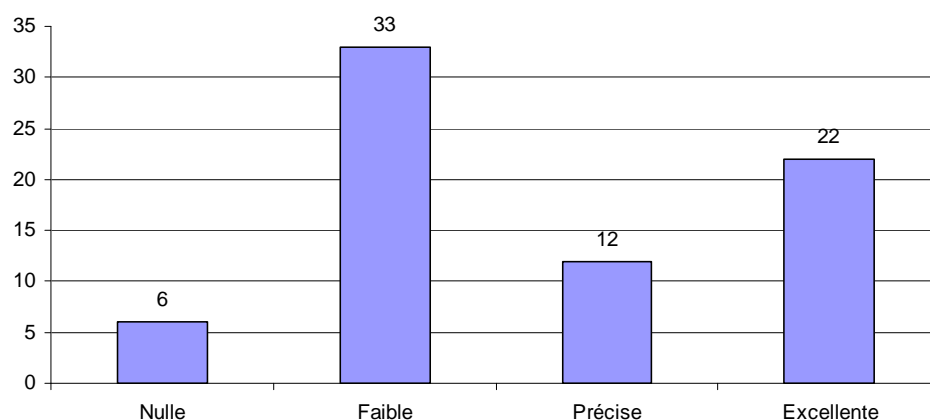
Degré de connaissance

La connaissance des pratiques disponibles varie énormément. Je l'ai codée sur quatre degrés, sur la base des pratiques mentionnées spontanément par les personnes¹⁹⁶ : connaissance nulle, faible (une à deux pratiques), précise (trois à quatre pratiques), excellente (trois à quatre pratiques détaillées, ou plus de quatre pratiques).

¹⁹⁶ En excluant l'assurance santé et la retraite, conformément à la définition que j'ai donnée des pratiques d'harmonisation.

Il est frappant de noter que plus de la moitié de l'échantillon (53%) a une connaissance nulle (6 personnes) ou faible (33 personnes) des pratiques. La plupart des personnes mentionnent le programme d'assistance aux salariés, très médiatisé au sein de l'entreprise, ce qui explique la faible proportion de ceux qui ont une connaissance complètement nulle. L'autre moitié de l'échantillon a une connaissance précise (12 personnes) voire excellente pour un petit tiers (22 personnes).

Graphe 16 : Connaissance des pratiques d'harmonisation par les salariés



Peu de variables permettent de caractériser les groupes de ceux qui ont une connaissance nulle, faible ou précise. En revanche, ceux qui ont une connaissance excellente sont plutôt des personnes travaillant sur des sites importants (14 personnes, sur 22, dans les sièges sociaux historiques de Londres, Philadelphie et Raleigh), et ayant davantage de besoins vis-à-vis des pratiques, pour eux ou pour leurs équipes (sur ces 22 personnes, 15 sont des femmes, 18 des personnes de plus de 35 ans, et 7 des managers au niveau management supérieur, soit près de la moitié des personnes à ce niveau).

Facteurs expliquant le degré de connaissance

L'analyse des propos permet d'éclairer ces premiers éléments. Les deux facteurs les plus discriminants de la connaissance des pratiques sont bien, en effet, le contexte de travail (localisation et fonction) et le besoin (situation de famille, santé, etc.).

Le contexte de travail tout d'abord : les salariés travaillant dans les sites importants ont une meilleure connaissance, ainsi que les salariés occupant des fonctions concernées par ces pratiques (RH, services généraux). Inversement, elle est assez faible chez ceux qui ne travaillent pas sur ordinateur, et n'ont donc pas facilement accès à l'intranet sur leur temps de travail : salariés en usine, en R&D travaillant dans des laboratoires, commerciaux itinérants. Certes des ordinateurs sont

en libre accès dans les usines, et les commerciaux peuvent se connecter chez eux le soir et souvent le vendredi (parfois sans connexion rapide, au Royaume-Uni). Mais cela représente dans les deux cas une démarche à entreprendre, que les salariés travaillant sur ordinateur n'ont pas à accomplir. Beaucoup savent que des pratiques d'harmonisation existent, mais ne peuvent donner d'exemples précis de services offerts. Ils me posent des questions : est-ce que cela comprend une assistance juridique ? Où peut-on se renseigner sur telle formation ? Ils écorchent le nom du programme d'assistance aux salariés, qui devient "*Life side*", "*Life something*" ou encore "*Workwise*", au lieu de *Lifeworks*. Notons que "*Workwise*" (travailler intelligemment) traduit bien la finalité économique du programme ! Certains m'affirment à tort que tel ou tel service n'existe pas. Ils font remarquer que beaucoup de leurs collègues partagent cette information incomplète¹⁹⁷ :

"C'est drôle, parce que, vous savez, je ne pense pas que les gens se rendaient tellement compte, quand LifeWorks a commencé, de toutes les choses qu'ils pouvaient faire. On comprenait des choses par le bouche à oreille "Oh, LifeWorks fait ça, on peut avoir ça en faisant ci ou ça." (10)

Cette méconnaissance concerne aussi les salariés travaillant depuis leur domicile. Elle entraîne dans tous les cas une sous-utilisation et une déperdition importante en termes de soutien apporté aux salariés :

"C'est censé être très bien, mais je pense que c'est juste que les gens ne s'en souviennent pas. Je pense que c'est très sous-utilisé, j'en avais un aussi [programme d'assistance]¹⁹⁸ chez un de mes autres employeurs, et c'est vrai que c'était là, mais vous savez... Quand les gens l'utilisent réellement, qu'ils se sont souvenus que c'était là, ils découvrent que ça les aide bien. Je veux dire, vous pouvez mettre autant d'affiches que vous voulez, mais c'est pas la première chose qui vous vient en tête." (12)

"Beaucoup de gens à l'usine ne se rendent pas compte des choses qu'ils peuvent faire sur l'intranet, et auxquelles ils ont accès, et je pense qu'il y a quantité de choses offertes par l'entreprise qui se gâchent, simplement parce que les gens ne s'aperçoivent pas que c'est là. (...) Mes gars là-haut ne l'utilisent pas autant qu'ils le pourraient. Ils ne l'utilisent pas beaucoup, en fait." (55)

Le département Santé des personnes est conscient de cela : il organise des "foires aux programmes" et affiche des posters dans les usines et lors des réunions de division, concocte des dossiers

¹⁹⁷ Les numéros entre parenthèse à la fin des citations renvoient aux identifiants des salariés, dans l'ordre chronologique des entretiens. Lorsque l'information est utile à la compréhension du propos et ne met pas en cause l'anonymat de la personne, je précise ses caractéristiques personnelles et/ou professionnelles.

¹⁹⁸ J'indique mes commentaires entre crochets. Mes questions ou reformulations sont en majuscules.

mensuels envoyés aux salariés, insère des prospectus sur les nouveautés dans les courriers, mais cela ne suffit pas. Même au sein des populations privilégiées, au plan de leur site de travail, l'utilisation des pratiques laisse à désirer : tel salarié observe que l'infirmierie de Research Triangle Park est sous-utilisée, tel autre propose d'organiser des foires aux programmes même aux sièges sociaux. C'est que les salariés n'ont pas le temps, ou la motivation, pour en prendre connaissance :

"Et aussi, les gens reçoivent des livres qu'on leur envoie de temps en temps, il n'ont pas le temps de les parcourir." (10)

Le second facteur explicatif du degré de connaissance est le besoin de chacun. On prend connaissance des pratiques au fur et à mesure qu'on les utilise :

"Je pense que la plupart des gens ne sont pas au courant de tout cela jusqu'à ce qu'ils en aient besoin, par exemple, nous avons une garderie sur site, que beaucoup de gens utilisent et qui est très pratique, les gens savent que... Je suppose qu'une fois qu'on tombe enceinte ou qu'on devient père, on est orienté vers l'infirmierie et vers les Ressources humaines." (43)

Ainsi les mères de famille ont-elles une excellente vision des arrangements de travail flexible et du fonctionnement des congés de maternité et de maladie. Plusieurs femmes aux alentours de la cinquantaine parlent avec précision des ressources sur le vieillissement. Ceux qui ont la connaissance la plus vaste, en terme de gammes de pratiques, sont les managers qui les mettent en œuvre pour leurs équipes, et les mentors de collaborateurs plus jeunes.

Les entretiens permettent d'identifier trois caractéristiques de l'offre qui font obstacle à une meilleure connaissance (outre l'accès difficile selon le site et la fonction) : l'abondance des pratiques, leur caractère évolutif, et leur premier abord dématérialisé (renseignements et inscriptions sur l'intranet). L'abondance de programmes, paradoxalement, décourage certains salariés, car il existe un grand nombre de portails et d'accès différents à l'information :

"Je ne pense pas que les salariés aient une bonne connaissance de ce qui est disponible pour eux. Fondamentalement, parce que nous avons trop à offrir, on se laisse déborder." (65)

De plus, les programmes évoluent, en fonction de la législation nationale, des budgets et des orientations de l'entreprise, et des circonstances locales. Ainsi, il faut faire un effort pour mettre à jour sa connaissance :

"Parce que les politiques changent très fréquemment, je ne les connais pas bien en ce moment." (43)

Par ailleurs, certains déplorent la déshumanisation du soutien apporté aux salariés. L'intranet remplace mal les contacts humains :

"On semble être beaucoup allés vers l'intranet. Si vous êtes dans un bureau, c'est formidable, mais pour nous sur le terrain, ça nous rate complètement." (29)

II.1.2. Disponibilité des pratiques

On a vu que les pratiques ne sont pas disponibles pour tous les salariés, car aucune entreprise n'est en mesure d'offrir l'intégralité des services dans les petits sites (infirmierie, conciergerie, crèche), et qu'il existe souvent des restrictions pour les salariés à temps partiel ou en contrat temporaire. Ce thème est présent dans les entretiens, mais assez faiblement. Concernant le site, des salariés d'une petite usine de 250 salariés notent en effet que peu de services sont disponibles sur place. Mais ce sont surtout les dispositions favorables sur certains sites qui sont mises en avant : la semaine de travail s'arrête le vendredi à midi dans telle usine britannique (excepté pour les équipes en 3/8), et les journées sont de sept heures sur tel site américain de R&D. Il n'est fait qu'une seule mention de l'indisponibilité pour des raisons de statut, ce qui est certainement lié au fait qu'il y a peu de salariés à temps partiel dans l'échantillon, et pas de salarié en contrat temporaire.

L'élément important, en revanche, est l'accès impossible ou moins aisé, dans certains postes, aux arrangements de travail flexible. Tout d'abord, le télétravail lorsqu'un équipement spécifique est nécessaire (dessin industriel), ou dans des postes qui requièrent la présence (entretien des bâtiments). La flexibilité des horaires ensuite : impossible en usine sur certains postes de coordination :

"Je ne suis pas sûr en ce qui concerne le travail flexible, si ça... En fait ça fonctionne dans ce département, mais je ne pense pas que ça fonctionne dans tous les départements. Parce qu'ils disent, oui Glaxo offre des options de travail flexible, c'est vrai dans ce département, mais je ne le vois pas aux Emballages parce qu'ils ont une réunion unique à 8h30 et il faut être là, alors vous ne pouvez travailler de façon flexible là. (...) Parce que c'est un site qui marche 24 heures sur 24, s'ils ont des problèmes la nuit, aux Emballages, ils ont une réunion le matin pour discuter des problèmes de la nuit." (9)

De même, les temps partiels et partages de poste chez les commerciaux, qui doivent "couvrir leur territoire sur un temps plein", parce que certains médecins ou hôpitaux ne reçoivent qu'un jour dans la semaine, et qu'il faut être disponible aux sollicitations des clients. Des partages de poste sont possibles, et assez répandus aux Etats-Unis notamment, pour limiter les démissions des femmes.

Mais dans les zones faiblement peuplées, où il y a peu de commerciaux, il n'est pas aisé de trouver un partenaire.

"Si vous parlez d'un Etat aussi peu peuplé que le Wyoming, qui se trouve tout là-bas dans la partie ouest des Etats-Unis, vous avez un seul commercial avec un territoire où ça lui prend des heures pour aller d'un médecin à l'autre. Alors, si vous avez une seule personne dans ce territoire, ou même trois, quelles sont les chances que l'une de ces trois-là aient envie de faire un partage de poste avec vous ?" (66)

II.1.3. Charge et rythme de travail

Le thème de la charge et du rythme de travail est omniprésent dans le discours de ces salariés. En voici un exemple très parlant :

"Je viens d'avoir une journée vraiment stressante. Pas une seconde pour souffler. Parfois, même aller aux toilettes est un luxe." (5)

Il ne s'agit pas simplement d'un discours, comme j'ai pu le constater chaque fois que je me suis rendue sur le terrain. Beaucoup de ces personnes m'ont dit avoir eu personnellement, ou connaître des collègues qui ont eu des épisodes d'épuisement professionnel ou de dépression.

Vis-à-vis des pratiques d'harmonisation, la charge de travail a des conséquences à plusieurs niveaux.

La charge de travail peut dissuader de se renseigner

Au niveau le plus radical, le rythme de travail est tellement absorbant qu'on ne prend pas le temps de se renseigner sur les pratiques disponibles, ou de réfléchir à un arrangement de travail flexible. Chaque initiative proposée par les RH (enquête santé, séminaire résilience, ...) est perçue comme une tâche supplémentaire qui ajoute de la charge à la charge. En somme, s'occuper de son bien-être n'est jamais une priorité, pas plus qu'optimiser en profondeur les processus de travail :

"Nous à la logistique, on est si focalisés sur les dates butoir et le fait de terminer des choses, qu'on n'a vraiment pas trop de temps pour penser 'je me demande si je devrais aller faire ça, est-ce que je me sentirais mieux', etc., etc. Disons, je n'ai vraiment pas le temps d'organiser quelque chose comme ça." (11)

Ce thème est particulièrement exacerbé pour les commerciaux : comment prendre du temps pour se renseigner sur les politiques RH, quand on se sent déjà "coupables" (c'est leur terme) lorsqu'on effectue la partie administrative de son travail ?

"J'avais encore cette pensée, 'si je ne suis pas sur la route à voir des clients, alors je ne travaille pas', au fond de ma tête, je sens toujours que je devrais être sur la route à voir des clients." (21)

Cela m'a d'ailleurs posé problème et il m'a vraiment fallu m'appuyer sur les relances effectuées par l'équipe Santé des personnes pour avoir des volontaires pour les entretiens. Comme l'explique cette responsable d'équipe :

"Pour être honnête avec vous, je suis stressée en ce moment, je vous parle et j'ai une quantité de choses à faire aujourd'hui. JE REALISE CELA, J'APPRECIÉ VRAIMENT... Mais je sais aussi que vous êtes ici pour que ça en vaille la peine, mais c'est pour ça que vous n'avez pas eu de volontaire, parce que tout le monde est sur les dents et que même une demi-heure, c'est un long moment à passer sans faire son travail." (37)

La charge de travail peut empêcher de bénéficier des pratiques

Pour ceux qui se sont renseignés et qui aimeraient bénéficier des pratiques, les contraintes de l'organisation du travail représentent un obstacle majeur à la flexibilité. Il peut s'agir des dates butoir (*deadlines*) : telle commerciale devra travailler à plein régime bien que ce soient les vacances scolaires des enfants, sans pouvoir reporter une partie de sa charge à la semaine suivante.

"Les dates butoir ne sont ni flexibles ni adaptables. C'est un mur de briques et c'est ça le problème, c'est pour ça que vous avez des gens qui travaillent chez eux et qui travaillent tard." (33)

Il peut s'agir des contraintes inhérentes à un métier précis, comme dans les études de toxicologie sur des animaux : il est impératif d'obtenir des résultats fiables, car il s'agit d'animaux sacrifiés pour tester les molécules en développement, et de molécules qui seront potentiellement administrées à des humains :

"Ils travaillent à ces études qui ne sont pas simplement des bouts de papier, qui impliquent des animaux (...) Alors on ne peut pas d'asseoir et dire 'en fait, je ne vais pas faire ça maintenant' parce que, si vos doses sont trop élevées et que les animaux sont en train de mourir, vous devez aller trouver une solution et pas seulement dire 'bon, ils meurent, c'est la fin de l'étude', vous devez essayer de recueillir le plus d'informations possibles parce que ce qu'il faut éviter, c'est de répéter l'étude et de gâcher des animaux (...) Ils sont très consciencieux, parce que si vous faites les choses moins que bien, vous ne les avez pas vraiment faites, il faut que ce soit correct, et bien sûr ce sont toutes ces études qui contribueront à administrer le médicament aux humains... (...) Alors c'est très difficile de dire 'nous ne sommes pas au meilleur niveau ["gold standard", référence aux standards de

qualité interne], nous faisons juste ce qu'il faut faire pour atteindre l'objectif', ça rend les gens très mal à l'aise." (30)

Les contraintes s'expriment aussi en termes de dimensionnement de poste, car l'entreprise a réduit ses effectifs :

"Mais il y a des choses que j'aimerais faire pour ma propre santé, mentale et physique, qu'il m'est difficile de faire quand j'ai trop de travail. Je pourrais travailler une semaine de 80 heures et j'aurais toujours un volume de travail trop important. Alors, penser à réduire mon temps de présence au bureau n'est pas réalisable. Donc j'ai encore quatre semaines de vacances à prendre cette année et je ne sais pas quand je vais pouvoir les prendre, parce qu'il y a juste trop à faire ici, vous savez. Vous savez, c'est juste qu'on ne réfléchit pas de cette façon-là dans son travail quotidien. " (69)

En fait, c'est toute une culture de l'intensité, de l'exploit, de l'héroïsme, qui vient faire obstacle aux tentatives de rééquilibrage – que cette culture soit identifiée comme étant spécifique à GSK, ou comme plus globale :

"Et c'est très, très différent de la culture du travail qui existe dans les entreprises au Royaume-Uni en ce moment, on a presque l'impression que de huit heures du matin jusqu'à probablement sept le soir, si on ne bourre pas son agenda de plein de choses, alors on ne fait pas son travail correctement.(...) C'est que, fondamentalement, il y a la touche de culpabilité catholique, et il y a l'éthique de travail protestante, vous voyez, 'travailler dur c'est bien'. On travaille incroyablement dur, et en plus on se sent mal à cause de ça, parce que les autres domaines de votre vie ne sont pas équilibrés (PAUSE). Je regarde ce qui se fait en France, les Français font la semaine de 35 heures et la plupart s'y tiennent. Je ne suis pas en train de dire que c'est parfait, mais il faut comprendre qu'ici, au Royaume Uni, nous avons un gouvernement qui veut une clause lui permettant de ne pas respecter la semaine de 48 heures [qui est le maximum légal autorisé dans la Communauté européenne]. Donc au Royaume-Uni, nous avons un gouvernement qui dit que travailler au-delà de 48 heures par semaine, ce n'est pas un problème. " (1)

Dans un tel contexte, les pratiques d'harmonisation ont de bonnes chances de rester lettre morte :

"Je pense que c'est une belle idée, mais si elle n'est pas défendue de façon cohérente à l'intérieur de l'organisation, alors rien ne changera. (...) [à propos des séminaires d'équipe sur deux jours] On dit et on entend que 'c'est OK de ne pas rester tard le soir', mais le lendemain on commence à 8h30 du matin de toute façon, alors ça ruine la possibilité de rentrer chez soi." (1)

Je n'ai recueilli aucune mention de pénalités de carrière afférentes au travail à horaire réduit, aux congés, et au télétravail. La seule qui ait parlé du retard subi dans sa progression de carrière suite à une maternité ne le perçoit pas de façon négative : cette jeune mère sait gré à GSK de la flexibilité du travail, qui lui permet de continuer à travailler alors que la plupart des femmes qualifiées qu'elle connaît doivent choisir entre leur famille et leur carrière. Elle accepte sans amertume le ralentissement de sa carrière :

"Comme j'ai deux enfants, j'ai remarqué que, en tant que femme, en tant que femme cadre [as a professional woman], j'ai remarqué qu'il n'y a pas beaucoup de femmes avec des enfants en bas âge sur ce site, et j'ai réalisé petit à petit que les femmes ont dû faire le choix, soit de faire des enfants, soit de conserver une carrière." 47

II.1.4. Soutien du superviseur

Le soutien du superviseur est très évoqué dans les entretiens. Le superviseur est la personne clef, que ce soit pour la mise en place d'un arrangement de travail flexible, la prise d'un congé, un arrangement informel (absence occasionnelle, télétravail occasionnel, flexibilité des horaires ...), l'information sur les pratiques et ressources disponibles, ou l'organisation du travail de façon à anticiper et lisser la charge de travail.

Le soutien efficace du superviseur joue favorablement sur la perception des pratiques

En quoi consiste un soutien efficace de la part d'un superviseur ? L'écoute, seule, ne suffit pas :

"Le patron est venu me voir ce matin et m'a dit 'comment ça va ? ça se passe bien ?', sachant que je fais le travail de deux personnes, et j'ai dit 'Je suis un peu stressée, j'ai ceci, ceci et cela à faire, et il a dit 'oh, ça ira très bien, tu t'en sortiras, il faut que j'y aille j'ai une réunion', et il est sorti. Donc, bien que j'ai dit 'Oh, ça va mal, j'ai des problèmes', ça a été à peu près 'eh bien, on s'en moque'. Je veux dire que c'était bien de sa part de demander, mais il n'y avait rien.... " (5)

Le superviseur doit intervenir concrètement, par exemple en redistribuant le travail si une personne doit s'absenter en urgence, ou se trouve en surcharge :

"Si j'ai un problème au travail, ou si on a besoin d'aller voir le médecin ou quoi que ce soit, je le lui dis et elle règle le problème ou vous laisse prendre le temps d'y aller, je veux dire elle vous soutient énormément quoi qu'il arrive. "(32)

"Dans le cas où on n'est pas là (parce qu'on est en dehors de ses heures de travail flexible), il y a un autre auditeur qui est désigné pour vous remplacer." (47)

Cela peut aller jusqu'à des aménagements de longue durée (changement de poste) pour permettre à une personne de suivre une thérapie et de se protéger temporairement du stress.

Le superviseur doit savoir aider sans s'imposer ni devenir intrusif, et il doit se comporter de façon cohérente avec les messages qu'il délivre ("*walk the talk*"). Ainsi, cette salariée est fidélisée grâce à son manager, qu'elle considère explicitement comme le garant de sa qualité de vie :

"Elle ne va pas vous poser des questions de nature personnelle à moins que vous ne disiez vous-même : 'Voilà, j'ai besoin de ma journée de demain ou du lendemain à cause d'une urgence' ; il y a là un élément très humain. (...) Oui, elles montrent l'exemple. Parce qu'elles s'en vont à 5 heures ou 5 heures et demie l'après-midi. Elles ne restent pas ici jusqu'à 7 heures le soir. Maintenant je sais que la directrice des Bénéfices emporte son ordinateur chez elle et travaille parfois de chez elle quand ses enfants sont au lit. (...) ALORS EST-CE QUE VOUS PRENDRIEZ CA EN COMPTE SI ON VOUS PROPOSAIT UN POSTE AILLEURS ? EST-CE QUE CA FERAIT PARTIE DE L'EQUATION POUR VOUS ? Oui, je ne pourrais travailler pour certaines entreprises qui n'auraient pas cela. Vous savez, c'est ma qualité de vie qui viendrait en premier probablement. Par ça je veux dire, qui serait mon manager." (61)

Sur un plan presque symbolique, il est rassurant pour le salarié de savoir que son superviseur le considère comme une personne globale, ayant lui aussi une vie hors-travail qui compte ; un peu d'humanité se partage, en quelque sorte :

"J'ai de la chance d'avoir des managers qui sont des mères ; elles savent que c'est dur." (65, homme)

Quand le soutien est efficace, il est très puissant en termes d'implication et de fidélisation, car les personnes assimilent superviseur et entreprise :

"Voyez, à Noël nous avons eu un enterrement dans la famille, en fait ma nièce est morte et quand je suis revenue au travail j'étais si bouleversée de chagrin, et mon manager n'aurait pas pu faire plus, il m'a si bien soutenue et cela signifiait tant, alors peut-être que toutes les entreprises feraient de même, mais je ne peux comparer qu'avec d'où je viens... ils ont été excellents." (6)

"C'est le rôle de mon manager que de me soutenir, pas celui de l'entreprise. C'est lui, l'entreprise, en ce qui me concerne." (26)

Le manque de soutien du superviseur joue très défavorablement sur la perception des pratiques

On observe en revanche un effet pervers très néfaste des pratiques d'harmonisation, lorsque le superviseur n'est pas en ligne avec l'esprit des politiques de l'entreprise. Colère, ressentiment, sentiment d'injustice, soupçons de langue de bois et décredibilisation de l'ensemble de l'entreprise peuvent résulter du comportement insuffisamment ouvert ou obstructif du superviseur.

Le manque d'écoute, pour commencer, laisse penser que les ateliers et formations sont de la langue de bois :

"Ça s'est transformé en 'eux' contre 'nous', en quelque sorte... la direction contre les gens, et alors pourquoi est-ce qu'on réunit les gens dans une salle et qu'on suggère toutes ces choses si c'est juste pour leur couper le sifflet ." (13)

Ensuite, des comportements en désaccord avec les messages valorisant l'équilibre travail – hors-travail, ruinent les efforts des RH :

"Les gens responsables du programme, il y croient, mais certaines personnes de la direction du site n'y croient pas. Personne en logistique, mais je pense que dans d'autres secteurs il y a des managers qui disent probablement les choses qu'il faut dire, mais font quelque chose de très différent. (...) Il y en a d'autres aussi sur ce site qui disent 'laissez les gens aller à la formation, mais ça ne changera rien' ." (20)

De façon plus insidieuse, le manque de soutien peut se traduire par le regard porté sur le stress, vu comme une défaillance personnelle. Ainsi l'assistance psychologique, ou des formations à la résilience personnelle ne seront pas demandées par des salariés qui en bénéficieraient pourtant, car elles sont stigmatisées :

"Chaque fois qu'il s'agit de santé mentale, ou de soutien mental par opposition aux besoins physiques, je pense qu'il y a encore, dans notre culture au moins, quelque chose d'un stigma parce que ça a l'air d'être un échec personnel. Et une faiblesse personnelle. Tandis que, quand vous avez une maladie physique, c'est complètement hors de votre contrôle." (70)

Le manque de flexibilité du superviseur quant au temps et au lieu de travail peut également être ressenti comme un manque de confiance, ce qu'il est souvent d'ailleurs. Ainsi, un superviseur déplore que le management, en général (parle-t-il pour lui également ?), ajoute de la pression à la pression, comme si les gens ne travaillaient pas déjà énormément :

"Il y a sans doute environ deux pour cent de l'organisation... quatre-vingt dix-huit pour cent probablement travaillent trop dur et nous nous concentrons sur... vous savez, la dose de,

comment dire, de culpabilité inhérente... nous voyons beaucoup l'organisation à travers les yeux des deux pour cent." (2)

Le refus d'un arrangement de travail flexible est souvent lié à un désir de contrôle de la part du superviseur. Ainsi, travailler à domicile est aisément accordé aux salariés gérant les appels des clients, car ces derniers sont précisément enregistrés. *A contrario*, on surveille de près les commerciaux, toujours soupçonnés de paresse, tout astreints qu'ils soient à des rapports quotidiens ("les rapports, ça peut vous mentir", 66). Dans l'ensemble, il est toujours possible pour un superviseur de justifier le refus :

"Et souvent, malheureusement, c'est dicté par l'acceptation des options de travail flexible par votre management. La réalité, c'est quelles options de travail flexible nos salariés ont à proposer, quel arrangement avec leur management, et si le management peut revenir et dire 'Ça ne correspond pas aux besoins du service', alors c'est rejeté. Et, à tort ou à raison, il semble qu'il y ait toujours une argumentation possible pour un manager, pour justifier qu'on ne puisse pas mettre en place une option de travail flexible, pour des raisons liées au business." (66)

Il existe une procédure d'appel en cas de refus d'un arrangement de travail flexible par le superviseur, mais beaucoup n'osent pas la mobiliser, de peur de froisser ce dernier :

"Le manager, c'est la ligne frontière entre les salariés et les Ressources humaines (...) souvent nous ne sommes pas avertis qu'une proposition a été faite... souvent les RH n'ont même pas l'occasion de donner leur avis. Les salariés ne veulent pas solliciter les RH en court-circuitant leur manager, ça serait mal vu. Je suis peut-être cynique, mais je ne suis pas très heureux de la façon dont c'est géré." (66)

Dans la hiérarchie des effets pervers, le pire est la mauvaise connaissance des politiques de l'entreprise, ou leur application de mauvaise foi :

"Mon manager m'a dit à l'époque que dix jours, c'était le maximum qu'on pouvait prendre, ce qui était une foutaise absolue, mais de toute façon, c'est comme ça que les directives arrivent en bas, en dépit du fait qu'à cette époque, sur l'intranet on voyait qu'on pouvait avoir plus." (21)

Cela génère un sentiment de vulnérabilité, de dépendance au superviseur, et aussi d'insécurité, puisque l'on n'est jamais à l'abri d'un changement de superviseur :

"C'est tellement variable selon le manager, il n'y a aucune cohérence." (22)

Dans ces cas-là toutefois, on remarque que les personnes interrogées font bien la distinction entre leur superviseur immédiat, et la "direction" ("*upper management*"). Lorsqu'elles estiment percevoir un bon soutien de la part de la direction, l'effet néfaste du superviseur immédiat est modéré.

II.1.5. Soutien des collègues

Le rôle joué par les collègues est assez peu mentionné, mais quand il est évoqué c'est avec force. La dynamique d'équipe joue beaucoup dans le sentiment de maîtrise de la charge et du rythme de travail. Les collègues représentent pour certains un réseau essentiel de soutien informel, et pour d'autres une source de contrôle social et de pression.

Soutien informel

Dans les équipes qui s'entraident, la solidarité est souvent fondée sur un partage qui va au-delà du strict domaine professionnel. Ce salarié l'explique bien : le fait de comprendre les grandes lignes de la vie hors-travail des collègues contribue à tisser une relation et à susciter l'entraide :

"Vous savez, souvent, dans notre équipe on va à la cafétéria de l'entreprise et c'est un moment où vous pouvez ne plus focaliser sur le travail. Parler, vous savez, des événements en cours, si des choses arrivent dans leurs familles, alors pendant cette heure on arrive à se distancier de la relation spécifique au travail, on parle de ce à quoi on ressemble en dehors du travail, vous savez, quand on passe du temps avec les gens et qu'on comprend à quoi ressemble leur famille et ce qu'ils font en dehors de leur travail. Donc je pense que ça aide à construire des relations, et c'est important parce que tout n'est pas uniquement centré sur le travail. Chaque fois qu'on fait une pause, pour le déjeuner, ou si on voyage ensemble. Vous savez, typiquement, on est dans les mêmes hôtels et ainsi de suite. Alors le soir vous savez, on s'invite à dîner tous ensemble, c'est l'interaction dans l'équipe qui maintient l'équilibre entre les relations professionnelles et au-delà. (...) Je veux dire si quelque chose survient, un cas imprévu ou une urgence qui en oblige un à partir, je pense que chacun dans l'équipe couvrira l'autre s'il doit participer à une réunion ou un contrat à remplir. On trouve des solutions pour prendre en charge ces tâches si quelqu'un a besoin de prendre un jour, deux jours ou aussi longtemps que ce puisse être."(67)

Compétition et contrôle social

Inversement, le soutien est faible dans une autre équipe, qui semble valoriser les missions impossibles, les héros solitaires, et ne s'entraide que dans les configurations de crise :

"C'est beaucoup chacun pour soi et c'est à toi d'accomplir ta propre tâche. Je ne pense pas que je pourrais jamais solliciter quelqu'un de mon équipe, je ne me sens pas leur dire : 'Je suis en train de me battre, je ne vais pas pouvoir faire ça à temps, quelqu'un peut-il m'aider ?' Je ne sens tout simplement pas que je pourrais. Un, parce que je crois qu'ils me répondraient 'non, fais-le toi-même', et deux, parce que je ne pense pas qu'ils aient beaucoup de temps libre de toute façon (...) Mais quand ça va mal, alors là quand les choses vont réellement très mal ... alors là on s'aperçoit que la plupart des gens s'en mêlent et aident." (5)

Dans cette équipe, il règne une ambiance électrique et un très haut niveau d'énergie. Certains en sont galvanisés et estiment que l'ambiance est formidable. D'autres expriment un sentiment de solitude et d'impuissance qui confine parfois à l'angoisse et à la souffrance. Plusieurs ont fait des dépressions et ont pris de la distance par rapport au travail.

"Alors j'ai fondu en larmes et mon patron m'a bien soutenue 'bon, calme-toi, prends-toi une tasse de thé, va fumer une cigarette, est-ce que ça va ?'. Mais à aucun moment personne ne m'a soulagée d'un peu de mon travail, pas du tout, jamais. Alors, ok, ils ont dit 'prends dix minutes pour te remettre et ne t'inquiète pas, tu vas aller mieux', et vous savez, 'va aux toilettes et mouche-toi', mais quand je suis revenue dix minutes plus tard rien n'avait changé. Le travail n'avait pas changé et ils étaient encore là à me demander de faire l'impossible. Alors, ok, c'était sympa que personne ne me crie dessus ou ne se fâche or quoi que ce soit, parce que je n'y arrivais pas, mais personne n'a vraiment fait quoi que ce soit de concret pour m'aider." (5)

Pire, les collègues peuvent représenter une source de pression. Le premier vecteur en est la comparaison avec les collègues, surtout chez les commerciaux, car ils sont évalués de façon précise (nombre de médecins/hôpitaux vus dans la journée, etc.) et énoncent publiquement leurs performances lors de leurs réunions d'équipe :

"Mais il y a certainement un élément de pression liés aux collègues... on regarde les résultats des gens, on regarde les chiffres et toutes ces choses et on pense parfois 'bon, untel ou untel a l'air de faire plus ou moins que moi, apparemment, et donc il faut que je m'assure d'être dans le groupe de tête' (...) Le poste que j'avais au siège n'était pas si facile à évaluer, et il n'y avait personne d'autre sur ce poste, donc je n'étais pas en train de me comparer avec les autres dans l'équipe." (24)

Chez les commerciaux comme dans d'autres équipes, la comparaison engendre un fort sentiment de culpabilité pour ceux qui pensent accomplir moins que leurs collègues :

"Ça vous donne un sentiment de culpabilité, vraiment. (...) Il y a des gens qui, consciemment ou inconsciemment, n'arrêtent pas de vous mettre mal à l'aise parce que vous n'êtes pas en mesure de faire les heures supplémentaires que certains sont en mesure de faire." (37)

"On travaille tout le temps avec des gens très performants, je pense que la pression est toujours là, qu'on n'en fait pas assez." (29)

C'est particulièrement vrai pour les femmes qui se comparent aux hommes, surtout lorsqu'elles attribuent la plus grande facilité des hommes à travailler beaucoup à leur tempérament et leur meilleure capacité d'organisation (plutôt qu'à leurs moindres responsabilités au plan familial) :

"Les types dans l'équipe, les hommes dans l'équipe avaient l'air être beaucoup plus résilients et bien plus capables de jongler de façon, vous savez, noir et blanc, ça c'est le temps du travail, ça c'est le temps personnel (...) On a beaucoup parlé, avec les autres filles de l'équipe, à ce propos." (21)

Naturellement, le contrôle social des collègues s'exerce aussi sur les horaires, dans les bureaux et en usine :

"Ou il y a la pression de l'équipe, par exemple, qui dit 'oh, untel ou untel est allé dire au chef qu'il a trop de travail', il y a un effet de bord potentiel de la part du reste de l'équipe, s'ils découvrent que la conversation a eu lieu, pour dire 'bon, j'ai trop de travail mais je ne viens pas pleurer pas, moi'? Donc il y a tout cet argument de la pression au sein de l'équipe." (3)

Troisième vecteur de pression, les échanges de meilleures pratiques :

"En termes de pression dans l'équipe, il y a beaucoup de... une culture qui consiste à envoyer les meilleures pratiques sur les messageries vocales et par emails et ce genre de choses, et ça peut réellement contribuer à causer un élément de pression et à introduire un élément de pression dans le système, parce qu'on ne peut pas entendre beaucoup de choses intéressantes et ne pas se demander pourquoi on ne fait pas ces choses-là." (16)

II.1.6. Synthèse intermédiaire

Le nombre de ronds signale le pouvoir explicatif d'un facteur : faible (un rond), moyen (deux ronds) ou fort (trois ronds).

Tableau 37 : Synthèse des facteurs liés à l'accès aux pratiques

Facteur explicatif et pouvoir d'explication	Principaux thèmes
Connaissance ●●	Faible pour plus de 50% de l'échantillon Dépend de la taille du site, de l'accès à l'intranet, du besoin pour soi et son équipe Offre de pratiques trop abondante, changeante, dématérialisée
Disponibilité ●	Dépend du site, du statut (mais peu de temps partiels dans l'échantillon) Surtout sensible pour les arrangements de travail flexible
Charge de travail ●●●	Peut dissuader de se renseigner ou empêcher de bénéficier d'une pratique En cause : les dates butoir, l'urgence (R&D notamment), le dimensionnement des postes Pas de mention de pénalités de carrière en cas d'utilisation de pratiques
Soutien du superviseur ●●●	Effet positif d'un soutien efficace dans le domaine du hors-travail : écoute, aide concrète, pas d'intrusion, partage d'humanité Effet négatif d'un manque de soutien dans le domaine du hors-travail : dissonance propos/comportements, stigmatisation de la demande de soutien, désir de contrôle et manque de confiance, mauvaise connaissance des politiques formelles, mauvaise foi
Soutien des collègues ●	Rôle clef de la dynamique d'équipe dans le sentiment de maîtrise de la charge de travail Instrumentalisation du hors-travail pour créer un réseau de soutien informel, dans certaines équipes Pression, compétition (commerciaux), et contrôle social (bureaux) dans d'autres équipes

II.2. Utilité perçue des pratiques

La première composante de l'utilité perçue est le besoin.

II.2.1. Besoins personnels

Effet asymétrique de la présence ou de l'absence de besoins

La présence ou l'absence de besoins explique les effets des pratiques d'harmonisation de façon asymétrique. Le besoin conduit à apprécier les pratiques ; par exemple, les salariés sont très sensibles au soutien apporté dans des situations délicates, car ils savent que chez un employeur peu compréhensif les ennuis peuvent vite s'accumuler :

"Je veux dire, c'est une chose quand vous avez des problèmes à la maison, mais quand vous avez des problèmes au travail créés par les problèmes à la maison, c'est juste plus que ce que les gens peuvent physiquement et mentalement gérer, souvent." (58)

A contrario, l'absence de besoin peut soit entraîner l'indifférence, soit coexister avec une opinion favorable sur les pratiques. Le cas le plus intuitif est l'indifférence :

"Il y a tant d'autres facteurs en fait, c'est difficile à dire. Certainement, si toutes les choses étaient neutres et que tout était égal par ailleurs, alors bien sûr je préférerais une bonne gestion de la santé des personnes, mais étant donné que je ne l'utilise pas énormément, je ne peux pas dire que pour moi ça vaut plus que dix mille livres sterling." (13)

Mais l'absence de besoin s'accompagne parfois du sentiment que ces pratiques sont importantes pour les autres salariés, pour soi plus tard, ou même dans l'absolu, comme trait distinctif des bons employeurs. Ainsi cet homme qui n'a jamais eu aucune expérience avec une pratique d'harmonisation, mais qui y tient quand même :

"Je n'en ai jamais eu l'occasion, mais c'est bien de savoir que c'est là si vous en avez besoin "(11)

Populations de salariés ayant les plus forts besoins

Le besoin est évidemment lié aux personnes à charge, enfants et parents âgés :

"Si j'avais des enfants, je m'inquiéteraient davantage du fait que je travaille de plus longues heures, et alors ça créerait probablement plus de stress dans ma vie privée également, ce serait un problème plus important." (34)

"Quand on atteint un certain âge, les parents et la belle-mère peuvent devenir un problème, et il y a eu un tas de choses comme ça dans ma famille cette année. Pas de décès, mais tout de même... " (61)

Le profil de besoin dépend assez nettement du genre¹⁹⁹. Les plus gros besoins se situent du côté des femmes :

"Certainement les femmes dans l'équipe, spécialement les mères, trouvent beaucoup plus difficile de séparer vie personnelle et travail quand elles sont à la maison, à cause de leurs enfants qui sont là ; manifestement, moi qui n'ai pas d'enfants, je ne connais pas ça. Et je pense que c'est compréhensible, je pense que ce doit être très difficile de répondre à ses enfants 'non, maman travaille, va faire autre chose.' Ça doit être très, très difficile."(24)

Tandis que certains hommes expriment sans ambages la fonction assumée par leur conjointe au foyer :

"UTILISEZ-VOUS GLAXO POUR LA GARDE DES ENFANTS ? Non, j'utilise ma femme pour ça." (26)

Une des personnes souligne un élément important : pour certaines pratiques, le besoin et la valorisation des pratiques dépendent du salaire. Il est en effet plus appréciable de bénéficier d'une consultation juridique gratuite, ou d'une aide à la localisation de frais de garde abordables, quand on a un petit salaire.

II.2.2. Aspirations : Valence du hors-travail

L'effet des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation dépend de la place que prend le hors-travail dans la vie des individus, ou de la place qu'ils voudraient qu'il prenne. J'ai donc interrogé ces personnes sur la valence qu'ils accordent au hors-travail : on peut ordonner leurs discours selon une gradation, qui va de ceux qui reconnaissent très simplement travailler pour l'argent (trois personnes), à ceux qui sont des "heureux drogués du travail" ("*happy workaholics*"), selon le terme de Friedman et Lobel (2003).

¹⁹⁹ Tel que défini au premier chapitre.

Priorité au hors-travail

Pour certains donc, la vie hors-travail revêt une grande importance : tel a quitté General Electric, connu pour ses rythmes de travail intenses, telle autre n'envisagerait qu'avec peine de quitter GSK car elle ne veut pas quitter sa maison ni obliger les enfants à changer d'école, et plusieurs mentionnent le fait qu'ils aient un faible temps de transport comme un atout précieux.

De nombreuses personnes sont conscientes du fait que la valence du hors-travail varie selon la position dans le cycle de vie. Alors que cette jeune célibataire choisit de travailler dur et pense qu'il s'agit d'un choix temporaire :

"Je n'ai pas de personnes à charge et je suis célibataire en ce moment, c'est mon choix, si j'avais un partenaire et des enfants ça serait différent. La date butoir je l'oublierais, c'est une question de choix personnel." (33)

Ces deux pères ont raccourci leurs horaires :

"Le travail pour moi ce n'est pas l'aboutissement suprême (...) alors qu'avant que j'aie un enfant je travaillais de huit heures jusqu'à six heures tous les jours, parce que je le pouvais, maintenant je ne le peux plus, je m'en vais à quatre ou cinq heures." (44)

"J'ai une petite fille maintenant, et j'étais capable de rester tard, tandis que maintenant... Il faut que je m'en aille à une certaine heure pour être de retour à temps." (45)

Et cet homme qui vient de dépasser la cinquantaine estime avoir passé l'âge des sacrifices :

"Quand on vieillit, les priorités changent, et j'en suis à un point de ma vie où réellement, autant j'apprécie de travailler pour GSK, autant je ne voudrais vraiment pas changer d'endroit. C'est juste... le lieu, la qualité de vie ici. Il y a beaucoup d'activités en plein air. C'est vraiment un beau coin de ce pays." (58)

Ambivalence

L'ambivalence caractérise beaucoup des personnes interrogées. Tel dirigeant donne la priorité à sa famille, mais dit dans le même temps qu'il sollicite leur compréhension. Telle ingénieure de recherche assiste à des conférences scientifiques qui constituent un temps fort pour elle, mais elles se déroulent le week-end, c'est-à-dire sur le "temps de la famille".

Le plus bel exemple, c'est sans doute cette jeune femme superviseur dans un centre d'appels, qui aime son métier et son environnement de travail. Elle doit littéralement se forcer à quitter son bureau le soir, et va jusqu'à se mettre des rappels sur son agenda Lotus Notes, du type "c'est l'heure

de rentrer à la maison". Ce n'est pas son mari ni sa fille qui réclament sa présence, c'est elle qui culpabilise.

Culpabilité

La vie hors-travail peut ainsi être un pôle d'attraction puissant, mais immergé dans la culpabilité. Le vocabulaire du blâme, de la permission nécessaire et de la culpabilité est surtout employé par les commerciaux. On est coupable, par exemple, si l'on s'adonne à une activité "personnelle" sur son temps de travail, même une activité encadrée par l'organisation comme une formation de développement personnel :

"Il y a un énorme sentiment de culpabilité : si on fait quelque chose pour soi, même si c'est pour veiller à son propre bien-être ; alors, vraiment, on n'est pas en train de faire son travail correctement, on devrait faire ça sur son temps personnel." (1)

Les femmes surtout, culpabilisent quand elles prennent du temps hors-travail (elles ne travaillent pas assez), et aussi quand elles n'en prennent pas (elles manquent à leurs devoirs). Certaines semblent même voir leur temps entièrement organisé par d'autres : ainsi cette commerciale qui apprécie l'"autorisation" qu'on lui donne de planifier ses rendez-vous de la semaine (les commerciaux sont tenus d'indiquer précisément ce à quoi ils passent leur temps), et qui se fait passer après tout le monde à la maison :

(Au travail :) "On a une demi-journée par semaine pour faire un peu de planning, et réellement sur notre agenda on met qu'on fait son planning, et le fait d'avoir cette quasi totale permission de le faire, c'est fantastique, ça change vraiment tout." (22)

(Chez elle :) "Je suis la dernière personne à avoir quoi que ce soit à la maison, vous savez, les enfants, mon mari et même parfois le chien en premier, avant moi." (22)

Un certain nombre de femmes remarquent qu'elles culpabilisent plus que les hommes. L'une d'elles essaie de remonter à ce que l'on pourrait appeler un contrat de genre, mais sa tentative tourne court, puisqu'elle conclut elle aussi que son fils dispose décidément d'une personnalité moins anxieuse que la sienne :

"Probablement que les femmes ressentent davantage de culpabilité que les hommes (...) Je pense simplement qu'ils pensent les choses différemment, la façon dont ils voient le monde. Beaucoup de cela tient probablement à leur éducation, ils pensent probablement que leurs parents ont fait ça pour eux, leur mère, vous savez, ne le dites pas à ma mère. Je sais que chez moi les garçons n'étaient pas censés faire la lessive ou le repassage, et cependant les filles

étaient censées faire le ménage et la cuisine à la maison, et les garçons étaient presque envoyés travailler dehors. Je veux dire qu'ils ne faisaient pas ça, mais ils s'en allaient aider mon père, ils n'assumaient jamais de responsabilité domestique. Ils vont payer les factures, non ? C'est ce qui définit probablement le mieux ce qu'ils faisaient. Mon fils, il n'est jamais stressé. Il doit posséder un mécanisme qui dit 'bon, je n'ai pas à m'en faire, ça arrivera un jour ou l'autre'. DIRIEZ-VOUS QUE CELA TIENT A LA PERSONNALITE OU AU GENRE? Je ne sais pas, je pense que la personnalité y est pour beaucoup. Vos expériences de vie, comment vous avez été élevé, en essayant si possible d'en désapprendre certaines." (29)

Les "heureux drogués du travail"

A l'autre extrémité de la gradation, les "heureux drogués du travail", hommes et femmes, assument leur plaisir de travailler :

"C'est comme ça que je suis câblé. Je pense qu'il est bon de se recharger, mais je n'ai jamais été quelqu'un qui désire se recharger trop longtemps "(56)

"Oui, ça peut avoir un impact sur mon équilibre de vie, et il se peut que je sois heureuse que ça ait un impact. DE TOUTE FACON, L'EQUILIBRE DE VIE DEPEND DE LA DEFINITION QUE CHACUN EN DONNE, NON ? Absolument. Je veux dire que je n'ai pas d'enfants, alors pour moi c'est beaucoup plus facile de partir, vous voyez, me déplacer à la dernière minute, des choses comme ça, pour d'autres c'est évidemment très différent. J'apprécie l'aspect déplacements de mon travail" (39)

Bien que la valence du hors-travail soit un facteur explicatif important, comme on le verra dans les processus esquissés dans la suite de cette analyse, les entretiens comportent peu d'éléments explicites sur la façon dont la valence du hors-travail influe sur les perceptions des pratiques d'harmonisation. Mon sentiment, que je tenterai d'étayer dans des recherches ultérieures, est que les discours sur l'importance de l'équilibre sont bien perçus par ceux qui sont au clair avec leurs priorités, qu'ils valorisent fortement le hors-travail ou qu'ils assument leur préférence pour la sphère professionnelle. En revanche, ces discours peuvent mettre mal à l'aise les personnes ambivalentes, et celles qui se sentent coupables de ne pas consacrer assez de temps au hors-travail.

II.2.3. Utilisation des pratiques

L'utilisation est assez forte dans l'ensemble, du moins pour les pratiques qui ne relèvent pas de l'organisation du travail : 55 personnes, sur 73, mentionnent au moins une utilisation. Certains utilisent, ou ont récemment utilisé plus d'une pratique, pour 66 utilisations au total. Les pratiques les plus mentionnées sont celles relatives à la santé, au bien-être et au sport (12 mentions), suivies par l'assistance psychologique, le plus souvent pour des questions personnelles (9 mentions, dépressions, stress, difficultés relationnelles avec le conjoint, un enfant, un parent âgé). Suivent l'assistance juridique et financière (5 mentions) et l'information sur les modes de garde et les écoles (5 mentions). Concernant le travail flexible, ce sont les horaires flexibles et le télétravail qui sont les plus mentionnés (8 et 7 mentions respectivement, pour 12 utilisateurs au total), souvent en lien avec la présence d'enfants au foyer.

L'utilisation des pratiques dépend elle aussi du genre, du moins si l'on en croit les déclarations des personnes interrogées : les femmes sont les principales utilisatrices de l'assistance psychologique, les hommes citent plutôt l'assistance à la planification financière pour les études des enfants ou la retraite. Les femmes de cet échantillon évoquent la nécessité de trouver un mode de garde ou une école, les hommes l'avantage financier du bon défiscalisé pour payer les frais de garde. Les soins aux personnes âgées sont une préoccupation pour trois femmes (pas d'homme), et deux ont utilisé la crèche située à Research Triangle Park (un homme, un anglais, souhaiterait disposer d'une crèche lui aussi).

On peut ainsi établir des profils types d'utilisateurs par pratiques : jeunes parents (mères) pour les gardes d'enfant, planification financière pour les hommes "gagne-pain", gym et suivi médical pour les sportifs, suivi médical et télétravail pour les salariés vieillissants.

Du côté de la flexibilité du travail, la répartition est égale, sauf pour la semaine compressée et les congés sans solde, utilisés principalement par des femmes.

Tableau 38 : Utilisation des pratiques par les salariés

	Total	Hommes	Femmes
Services et ressources			
Santé, bien-être et sport (vaccins, gym, séminaires vieillissement, ...)	12	5	7
Assistance psychologique pour soi ou la famille	9	2	7
Assistance juridique, financière (retraite, études des enfants), logistique	5	4	1
Information sur les modes de garde, écoles, éducation des enfants	5	1	4
Bons défiscalisés pour les modes de garde	4	3	1
Information sur les soins aux personnes âgées	3	0	3
Crèche d'entreprise	3	0	2
Participation aux frais d'études du salarié	2	1	1
Flexibilité du travail			
Télétravail occasionnel	7	4	3
Flexibilité des horaires	8	4	4
Semaine compressée	3	0	3
Congés sans solde	5	1	4
Total	66	25	40

II.2.4. *Pertinence des pratiques*

La contribution des pratiques d'harmonisation à la relation Individu/Organisation dépend également de leur pertinence par rapport aux besoins des salariés : leur rendent-elles effectivement service, ou déçoivent-elles leurs attentes ? Y a-t-il des pratiques plus pertinentes que d'autres ?

Globalement, la pertinence des pratiques est jugée bonne. Les pratiques les plus appréciées dans cet échantillon sont, comme on l'attendait, la flexibilité spatio-temporelle du travail et la possibilité de prendre des congés sans solde. Les superviseurs expriment toutefois des réserves, notamment sur le télétravail. Les formations et séminaires du déjeuner sont également très appréciés.

Le bilan est plus mitigé pour le service d'aide aux employés, *Lifeworks* : forte satisfaction pour le financier et le juridique, satisfaction mais aussi une mauvaise expérience pour le psychologique, satisfaction modérée pour les recherches de maisons de retraite et autres soins aux personnes âgées, et plutôt faible pour les gardes d'enfant. Pour ces deux derniers services, il y a en effet un décalage entre l'ampleur du besoin (mettre en place une solution qui fonctionne) et le service proposé (renseignement de premier niveau et mise en contact avec des prestataires).

Tableau 39 : Pertinence perçue des pratiques (1)

Pertinence	Pratique	Exemples
++ sauf quelques managers	Télétravail depuis le domicile	<p>"Je fais deux matins par semaine depuis la maison. Et c'est excellent, les opportunités de travail flexible qu'on a ici sont excellentes "(37)</p> <p>"Par exemple, ma femme a dû être opérée récemment et j'ai dû l'emmener à l'hôpital et revenir. Et le lendemain, il a fallu que j'y retourne pour des choses dont elle avait besoin, alors je me suis connecté et j'ai travaillé à la maison." (67)</p> <p>"Si votre enfant est malade et que vous avez la possibilité de faire votre travail à la maison, ça dépend de la nature de la maladie, de l'âge de l'enfant, si vous pouvez faire votre travail normal, ou au moins une fraction de votre travail normal, nous on préfère que vous fassiez ça, plutôt que d'appeler et de nous dire 'je ne peux venir au bureau à cause de mon enfant'." (40)</p> <p>"Ce qu'on a observé, quand les gens travaillent depuis la maison, c'est que c'est juste le jour où on a besoin d'eux qu'ils ne sont pas là. Alors ce serait beaucoup plus facile si les gens étaient à leur bureau tout le temps." (62)</p>
++	Télétravail depuis un autre endroit	<p>"En ce moment, je vous parle d'un garage, ma voiture est en réparation et le garagiste a accès à internet, je suis connecté à distance et je prends mes appels, oui je travaille (RIRES). (...) Ca rend ma vie meilleure d'avoir la possibilité d'emporter partout mon ordinateur avec moi." (40)</p>
++	Semaines compressés	<p>"Je fais des heures supplémentaires, de façon à avoir toutes les deux semaines un jour libre. C'est une politique que j'ai trouvée épatante." (51)</p> <p>(Sur un site américain aux 35 heures:) "On travaille 7 heures par jour et c'est une aide formidable. Ca donne à chacun 5 heures de plus par semaine pour sa vie personnelle. Autre chose, je travaille en horaires flexibles, selon mes besoins, ça veut dire que quand j'ai besoin d'avoir un vendredi libre – que ce soient des rendez-vous chez le docteur pour les enfants ou autre chose – je suis à même de travailler les 7 heures nécessaires pour ce jour libre sur les 9 jours précédant ce jour."(47)</p>
++	Congés sans solde	<p>"LA chose qui, je dois l'admettre, est absolument exceptionnelle et a fait toute la différence pour moi, c'est qu'on me donne la possibilité de prendre un congé prolongé." (21)</p>
++	Séminaires et formations	<p>"Ils ont des formations ici, prévoir les dépenses de santé à long terme, la retraite et des choses comme ça. C'est très utile, un bon usage de l'heure de déjeuner. C'est gratuit, et il faudrait pas mal d'argent pour avoir le même genre de conseil et d'information à l'extérieur de l'entreprise". (46)</p> <p>"J'ai puisé dans deux de ces ressources depuis que je suis dans l'entreprise et je pense qu'elles sont très, très utiles. J'ai été contente des deux niveaux de services. Et pas seulement pour moi, mais pour toute ma famille." (70)</p>

Tableau 40 : Pertinence perçue des pratiques (2)

Pertinence	Pratique	Exemples
++ -	Santé, bien-être	<p>"Ils ont un programme de bien-être dans lequel je me suis inscrit. C'est un questionnaire, où on donne toute une série d'informations et de données sur soi en termes de santé, de poids, de taille, des choses qu'on essaie d'accomplir, un peu de l'historique de sa famille. Et ils répondent avec des recommandations, ils vous envoient des rappels réguliers. C'est à ça que j'ai participé, et c'était bien." (67)</p> <p>"On nous a offert un bon pour un bilan de santé, des choses comme ça, gratuites, GSK est tout à fait d'accord pour qu'on passe un temps de son temps de travail à des choses comme ça. Donc ils sont tout à fait proactifs dans ce type de soutien." (5)</p> <p>Mais la même personne : "Un atelier sur la santé, c'est le seul contact que j'ai eu avec la département Santé des personnes auparavant, et c'était une complète perte de temps à mon avis, parce que les gens ne sont pas stupides. Les gens savent qu'il faut manger des choses saines, ils savent qu'il faut faire de l'exercice et ne pas boire ni fumer." (5)</p>
++	Aide financière et juridique	<p>"Du conseil gratuit, on ne va jamais refuser du conseil gratuit, des bonnes orientations". (44)</p> <p>"De mon point de vue, ils sont probablement un des leaders dans ce genre de soutien à leurs salariés. Je m'en suis toujours trouvé très bien d'avoir fait le choix de les appeler, et ça m'a toujours fourni une autre option à envisager que je n'avais pas précédemment envisagée." (53)</p>
+ -	Aide psychologique	<p>Jugements d'ordre général :</p> <p>"On est mieux servi avec de l'aide professionnelle. Beaucoup de gens ont seulement besoin d'indications. Ca leur enlève beaucoup de pression, en plus c'est gratuit, ce serait stupide de ne pas en profiter." (58)</p> <p>"Je pense que des choses comme Lifeworks tendent à être utilisées quand les roues tombent du vélo, quand les choses ont mal tourné. C'est presque comme coller un sparadrap sur quelqu'un qui est déjà cassé en profondeur. C'est une solution à plus long terme qu'il nous faut, essayer de changer d'éthique." (1)</p>
+ -	Aide psychologique	<p>Expériences personnelles :</p> <p>"Au bout du compte, on a tous différentes choses qui se passent en dehors du travail, des choses personnelles, comme moi j'ai un tas de problèmes avec ma mère et mon père et ce qu'ils traversent, et ça me déprime. On a un entretien individuel avec eux et ça rend... on sort tout ça, on ne le garde plus dans sa tête. Je pense que c'est remarquable, c'est vraiment bien." (10)</p> <p>"Ma région d'origine me manquait beaucoup. J'ai eu le courage de composer le numéro et on m'a transférée à beaucoup de gens différents. La dame a été vraiment très abrupte avec moi, j'ai fini par lui raccrocher au nez, j'étais à ce point en colère (...) Je pensais que ça aurait pu être traité un peu mieux (...) Pour moi, j'avais besoin de ma mère dans cette situation." (28)</p>
-	Mode de garde enfants	<p>"Ils ont essayé de trouver une garde d'enfant pour moi, mais ils n'ont abouti à rien, il n'y avait rien de disponible dans le secteur, et le soutien s'est arrêté là." (16)</p> <p>"Les gardes d'enfant, si ça avait existé il y a quelques années avant que mes enfants aillent à l'école, c'aurait été formidable ; mais c'est difficile à présent, de trouver des solutions pour eux et d'avoir de l'aide pendant les congés scolaires, si on n'a besoin d'aide que pendant les congés scolaires." (21)</p>
-	Babysitting en cas d'urgence	<p>"Mais ma fille avait la varicelle et la dernière chose qu'elle voulait, c'était d'avoir quelqu'un qu'elle ne connaissait pas, au moment où elle ne se sentait pas bien." (22)</p>

Etant donné le caractère très personnel des propos cités ci-dessus, on comprend aisément que la qualité de l'expérience qu'un salarié vit, en sollicitant une pratique d'harmonisation, détermine l'effet de cette pratique sur sa relation à l'employeur. Plus l'enjeu est empreint d'affectif (enfants, parents fragilisés, problème personnel), plus le levier est fort, avec un effet très positif ou très négatif.

II.2.5. Préférences personnelles pour la séparation / l'intégration des sphères

Quand une personne recherche un soutien dans le domaine du hors-travail, pour elle-même, vers qui s'oriente-t-elle : considère-t-elle l'employeur comme un interlocuteur possible, ou bien s'adresse-t-elle de préférence ou exclusivement à sa famille et à ses amis, auquel cas les pratiques d'harmonisation auront probablement peu d'effet ?

La stratégie majoritaire est la séparation des sphères du travail et du hors-travail

La grande majorité des répondants, hommes et femmes, affichent une stratégie ou au moins un désir de séparation, qui s'applique au temps, à l'espace, aux sujets de conversation au travail et à la maison, aux objets physiques (dossiers, téléphones, ordinateurs), aux personnes fréquentées (distinction entre les "amis" et les "collègues sympathiques" – "*friends*" et "*friendly colleagues*"), et éventuellement aux comportements. Par exemple :

"Je suis très consciente et je suis capable de me déconnecter, disons dans quatre vingt dix-neuf pour cent des cas, vous savez, monter en voiture, commencer à conduire pour rentrer chez moi, en fait la route est une excellente chose pour décompresser et penser à autre chose."
(20)

"Mon point de vue est : entre 8h30 du matin et 5h30-6h du soir, SmithKline paie pour mon temps et donc il faut que je travaille pendant ce temps pour GlaxoSmithKline. Mais après ça, c'est mon temps, et GlaxoSmithKline ne paie pas pour cela." (24)

"Je ne les mélange absolument pas. Je suis très réservée au travail. Il y a très peu de gens avec qui j'aime partager ma vie privée. Ce n'est pas leur affaire. Alors je garde un profil bas ici au travail. Je fais mon travail, et je m'occupe de mes affaires personnelles sur mon temps propre." (63)

Ce désir de séparation des tâches et du temps cohabite avec un certain partage dans la conversation. Le hors-travail est mobilisé pour tisser des relations plus humaines au travail :

"Quand nous allons déjeuner nous essayons de ne pas parler du travail, donc nous avons tendance à parler de choses liées à la famille." (37)

"De bien des façons ça vous aide de connaître des gens et ça rend aussi les relations au travail bien plus faciles." (11)

D'autres personnes, hommes et femmes, préfèrent intégrer les sphères : l'une mêle activités de travail et de hors-travail sans restriction, l'autre pallie le fait qu'il n'a pas de famille sur place en se

liant avec ses collègues. Une troisième parle de son métier à ses amis de façon militante, en leur expliquant que les tests sur les animaux sont effectués dans un souci d'épargner le plus possible les vies et les souffrances, et qu'il est dans l'intérêt des animaux que les recherches soient menées dans des pays où elles sont strictement réglementées.

Mais une seule personne m'a dit tenir à parler des événements de sa vie personnelle au travail, pour que ses collègues comprennent bien son comportement :

"Si vous êtes le genre de personne qui peut mettre sa vie personnelle dans un compartiment. (...) J'envie réellement ceux qui peuvent laisser le travail au travail parce je suis connue pour le rapporter à la maison (...) Mais je pense qu'il est assez important, si vous avez des problèmes personnels, que les gens le sachent, vous voyez. Quand je suis revenue travailler après Noël, après la mort de ma nièce, les gens avaient besoin de savoir ça, parce que je n'étais pas moi-même... (...) Je préfère que les gens sachent que j'ai eu des ennuis, 'bon, je suis désolée si je suis, vous savez, ceci ou cela'. Si on n'est pas concentré sur son travail, alors je pense que c'est assez important de mettre les gens au courant. Mais c'est une opinion très personnelle, certains ne désirent rien partager. "(6)

La réalité est plus complexe, ce qui explique le recours aux pratiques proposées par l'employeur

Dans la réalité, le désir de séparation coexiste souvent avec une intégration au moins partielle des deux sphères. Je ne m'étends pas sur ce sujet pourtant fort complexe car il n'est pas au cœur de ma question de recherche, et d'autres thèses l'approfondissent²⁰⁰. Je voudrais simplement esquisser les différents nuances de la palette, et illustrer celles qui sont importantes au plan de la relation Individu/Organisation :

- Séparation asymétrique : le plus souvent, surveillance de ce que le travail ne déborde pas sur le hors-travail, pas de surveillance particulière dans l'autre sens ; chez un cadre dirigeant, acceptation que le travail déborde sur le hors-travail, mais surveillance dans l'autre sens ;
- Séparation des tâches, du temps et de l'espace, mais pas des personnes : contingentement strict dans le temps et l'espace (bureau fermé chez soi) mais fréquentation, voire amitiés avec des collègues et des clients en dehors du temps de travail ;

²⁰⁰ Notamment celle de Jean-Charles Languilaire – thèse en cours à la *Jönköping International Business School*, Suède.

- Désir de séparation et intégration partielle dans les faits, souvent "débordement" du travail sur le hors-travail : travailler le vendredi chez soi alors qu'on est en congé, préparer sa semaine le dimanche soir, etc. ; le débordement dans les deux sens est plus fréquent chez les mères :

"Certainement, dans l'équipe dont nous parlons, ce sont les mères qui luttent en quelque sorte pour équilibrer les choses et tous les hommes étaient plutôt détendus à ce sujet. (...) J'ai toujours ça en tête, il faut que je sois de retour pour la nourrice et tout ça. Et puis l'autre chose, c'est que la plupart des types dans notre équipe, maintenant que j'y pense, ils avaient des femmes qui ne travaillent pas, ce qui doit tout changer." (21)

"Ce serait agréable de pouvoir laisser le travail au travail, pas à la maison, mais c'est une chose difficile à faire. J'ai plaisir à travailler et c'est plus une question d'état d'esprit, n'est-ce pas ? Vous savez, on a sa famille à... J'essaie de préparer le dîner, mais je fais aussi mes emails en même temps." (16)

"J'essaie vraiment de séparer les choses, je pense que c'est réellement important, surtout si on a des enfants, ils ne comprennent pas vraiment le 'attends juste cinq minutes, le temps de faire ça sur l'ordinateur'." (22)

- Désir de séparation et intégration affective et relationnelle : très net pour les personnes qui sont entrées chez GSK par un membre de leur famille – elles sont encore nombreuses au Royaume-Uni, en usine et dans des fonctions de secrétariat ;
- Séparation au quotidien mais intégration sur le long terme, dans la personnalité et les valeurs – une belle illustration du processus de "similarité" (manager femme, 24 ans d'ancienneté chez GSK) :

"J'ai des chiens à la maison et ce que je fais toujours c'est que... dès je rentre à la maison j'emmène promener les chiens, pour une heure à peu près. Je pense que c'est agréable, le fait de changer de vêtements, vous voyez, tout enlever et mettre vos vieux vêtements débrillés à promener les chiens, vous êtes une personne différente... non pas réellement une personne différente, mais c'est un rôle différent à jouer. Les années de communication sur un mode calme ont réellement changé la façon... parce j'avais l'habitude... parce que quand j'étais à la maison ma personnalité n'était en rien semblable à ce que je suis ici, et maintenant ça y ressemble. ALORS CA A CHANGE VOTRE COMPORTEMENT A LA MAISON ? Je suis en train de devenir la personne de GSK. (RIRES)" (30)

C'est peut-être ce décalage entre désir de séparation et réalité plus nuancée, qui explique que ces personnes ne rejettent pas, loin de là, les pratiques d'harmonisation. J'ai ciblé ma question sur

l'utilisation du service d'assistance *Lifeworks* en cas de difficultés, car c'est un service auquel tous ont accès (gratuit), et dont chacun peut un jour avoir besoin. Le service est opéré par un prestataire indépendant, mais il faut indiquer son numéro d'employé, pour les besoins statistiques. La réponse la plus fréquente est pragmatique : si j'ai un problème à résoudre, j'en parle d'abord ma famille et à mes amis, et si cela ne suffit pas j'utilise la possibilité qui m'est donnée de contacter un conseiller externe. Par exemple, une femme a utilisé *Lifeworks* pour trouver une solution de placement pour sa belle-mère âgée dont la santé s'aggravait, car ni elle ni aucune personne de son entourage n'avaient vécu une telle situation auparavant. Dans cette logique de subsidiarité, on s'adresse plus facilement à ses collègues immédiats qu'aux infirmières ou à *Lifeworks*.

Une surprise : aucune réaction d'hostilité, même parmi ceux qui sont timides ou méfiants

Je n'ai noté aucune réaction d'hostilité aux pratiques, les personnes timides ou défiantes se contentant de ne pas utiliser ce qu'elles n'ont pas envie d'utiliser. Je n'ai rencontré que deux cas d'agacement, sur 73 entretiens : un manager a souligné, en introduction à l'atelier que j'observais, qu'il y a "des limites à ce que l'employeur peut faire vis-à-vis de ce qui se passe dans les foyers des gens" – il s'agit d'un manager peu féru d'ateliers de RH en général. Le second cas est en fait imputable à la maladresse d'un autre manager :

"Ce n'est pas mon... le genre de personne qui tend à faire ça. Mon patron, en fait, est en train d'essayer de me faire faire ça maintenant et je refuse encore. Je n'aime pas ce genre d'exercice." (26)

Certains ont exprimé une nette volonté de protéger leur vie privée. Mais ils se contentent d'être réservés dans leurs propos, et ne semblent pas percevoir ces pratiques comme intrusives. Ainsi ce jeune homme, très conscient de jouer un rôle au travail, distinct de ceux qu'il joue par ailleurs, parle longuement avec moi et finit par conclure "vous avez tiré beaucoup de choses de moi"... sans me le reprocher ni révéifier le caractère anonyme de l'entretien :

"Oui, bon, on garde toujours pour soi, on ne dit à personne ce qu'on pense d'eux, pour des raisons évidentes. Si on était tout à fait honnête, on n'aurait plus d'amis, on serait vraiment tout seul. Alors, au travail on est une personne différente de celle qu'on est chez soi, ou bien quand on est au pub, on joue un rôle différent, pour ainsi dire." (8)

Les personnes que j'ai rencontrées sont globalement très tolérantes à ce qui pourrait être perçu comme une intrusion par des Français ; par exemple cette jeune femme timide dans une équipe internationale, dont le manager vient d'annoncer les fiançailles devant les trente personnes de l'équipe, alors qu'elle n'en voit certains qu'une à deux fois par an :

"Moi, je n'aurais pas dit ça comme ça, pas aussi ouvertement devant les autres, mais c'est bien, vous voyez, nous sommes une équipe et nous nous connaissons très bien, aussi je m'en formalise pas vraiment." (14)

Autre surprise : l'éthique de travail peut expliquer le non recours aux pratiques d'harmonisation

Par ailleurs, les entretiens m'ont permis de comprendre que la volonté de séparer les sphères s'affirme aussi bien "en plein" (éthique du travail, valorisation de l'autonomie et de la responsabilité personnelles) qu'"en creux" (timidité, défiance). L'éthique du travail explique la réticence de plusieurs personnes à utiliser *Lifeworks*. Ce qui est personnel ne doit pas être effectué sur le temps du travail :

"Je définis ça comme le temps du travail, et je ne voudrais pas vraiment m'occuper de ça [Lifeworks] pendant le temps de travail. (...) L'assurance automobile et les choses comme ça, je pense que c'est plus une chose personnelle qu'une chose du travail. Bon, ce que je veux dire, c'est qu'on n'est pas payé pour s'occuper de ces sortes de choses au travail (...) Je classe le travail comme du travail et la vie personnelle comme la vie personnelle." (9)

Plusieurs autres ont exprimé le fait que demander de l'aide serait dévalorisant pour eux, car ils se font une haute idée de la responsabilité de chacun dans la conduite de sa vie :

"Au bout du compte, on fait son propre destin (...) J'ai vraiment du mal à voir ce que quiconque d'autre peut faire pour moi, pour que je contrôle mon propre stress personnel ou mes anxiétés, en toute honnêteté (...) Je ne sais pas, je répugne à demander de l'aide pour toutes ces raisons que j'ai données plus tôt au sujet de ne pas vouloir échouer, etc." (3)

"Ce n'est pas pour moi, pas mon style, il faudrait que je sois très désespéré (...) Oui, c'est comme aller chez les Samaritains... c'est la dernière étape avant de se pendre." (35)

C'est notamment le cas de plusieurs personnes d'origine indienne, qui sont arrivés très jeunes au Royaume-Uni, sans leurs parents :

"Je me suis toujours suffi à moi-même chaque fois que possible, vous savez. Parce que même quand je suis arrivé dans ce pays, mes parents nous ont expédiés, nous les trois frères, quand on avait environ huit ou neuf ans, vous savez on était pensionnaires à l'école, on venait juste d'arriver. On faisait tout nous-mêmes, on est devenus adultes pendant qu'on était des gosses, en somme." (4)

II.2.6. *Légitimité de l'employeur dans le domaine du hors-travail*

Si les préférences personnelles des salariés vont plutôt à la séparation des sphères, on voit qu'ils utilisent quand même de façon pragmatique les services proposés, et n'expriment pas d'hostilité ni de sentiment d'intrusion. Indépendamment de leurs préférences pour eux-mêmes, quel rôle donnent-ils à l'employeur, dans l'absolu ? Pensent-ils que le soutien au hors-travail est de la responsabilité de l'individu, de l'employeur, de la communauté, ou de l'Etat ?

Le tableau qui se dessine dans ces entretiens au Royaume-Uni et aux Etats-Unis est très différent de ce que l'on connaît en France. Les lignes forces en sont les suivantes :

- (1) Forte croyance dans la notion de choix personnel, à assumer, et de responsabilité individuelle ;
- (2) Faiblesse de la légitimité à demander du soutien, faiblesse des attentes vis-à-vis de l'employeur ;
- (3) Logique libérale : l'action de l'employeur est légitime quand elle est justifiée au plan économique, et parce qu'elle est justifiée au plan économique – il ne s'agit pas de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ;
- (4) Rejet de l'intervention de l'Etat, considéré comme incompetent et nocif.

Forte croyance dans la notion de choix personnel et de responsabilité individuelle

(1) Le thème de la responsabilité personnelle est très présent. Ainsi, le degré de stress vécu au travail est une affaire de personnalité et d'organisation personnelle :

"Je suis personnellement assez résilient. Je ne suis pas particulièrement stressé (...) Je suis très, très organisé personnellement. Je fais les choses de façon très méthodique." (24)

"Ce n'est pas comme si GSK avait une responsabilité envers moi, de m'aider à savoir comment mener ma vie. C'est ma responsabilité de savoir comment mener ma vie. C'est ma responsabilité de fixer les frontières." (64)

"Ce ne serait pas très Britannique de faire cela. Je pense que les gens pensent généralement 'oh je m'en tirerai tout seul' (...) On est supposé être capable de tenir sur ses deux pieds."
(30)

De même, les mères doivent assumer le conflit qu'elles éprouvent entre responsabilités professionnelles et familiales, car c'est leur choix de travailler (propos d'un cadre supérieur, qui parle peut-être de son milieu, sans songer à la majorité des Américains qui ont besoin de deux

revenus pour vivre ?) ; autre variante : c'est une décision de couple. Un autre reprend l'argument classique : c'est leur choix aussi d'avoir des enfants, pourquoi l'employeur devrait-il les aider ?

L'injonction de responsabilité personnelle est complètement intériorisée chez un grand nombre des personnes interrogées. Tels qui déplorent un rythme de travail épuisant ajoutent aussitôt :

"C'est mon choix de venir travailler, c'est mon choix vraiment de travailler dans cet environnement. Je pourrais peut-être faire un autre travail qui serait moins accaparant peut-être ." (31)

"Je fais ça parce que je veux être préparé le matin, ou quoi que ce soit, et c'est un choix, plutôt que de me sentir sous pression." (1)

"Mais c'est une initiative personnelle, mon chef ne me demande rien d'exorbitant. " (2)

Telle, qui se dit au bord de la rupture nerveuse, assure que c'est par choix qu'elle vient travailler très tôt le matin, sans pour autant compenser en partant plus tôt le soir :

"La plupart de cela, c'est un choix personnel, la circulation est plus fluide et je peux trouver une bonne place de parking et j'aime avoir un petit peu de temps pour, en quelque sorte, boire un café et m'installer avant que tout se mette à s'affoler."(6)

Faiblesse des attentes vis-à-vis de l'employeur

Dans ce contexte, la légitimité à demander du soutien (le "*sense of entitlement*" de Lewis S. & Smithson, 2001) est faible. Le stress est une faiblesse, l'avouer et demander de l'aide est honteux :

"Je ne me sentirais à l'aise avec aucun de mes managers pour aller dire 'Je n'y arrive pas, je ne peux pas faire ça...' (...) Je penserais qu'ils penseraient que je suis un peu... un peu pathétique et que j'y arrive pas, et je penserais qu'ils verraient ça comme négatif que j'y arrive pas." (5)

Le niveau de stress est intégré comme un état de fait, sur lequel on ne peut agir :

"C'est tout à fait faisable que pour vivre on n'ait pas besoin de travailler des heures excessives, pour être capable de continuer à vivre et progresser, mais... il semble qu'il y ait peu... bien peu de précédents à cela peut-être." (2)

"Je pense que c'est pareil partout, j'étais stressée dans mon dernier travail, je suis sûre que je le serai dans le suivant. Je vais probablement devoir faire face exactement aux mêmes

problèmes, peu importe l'entreprise où j'irai. (...) Nous sommes résilients parce que nous devons l'être." (5)

On tente donc d'être résilient, c'est-à-dire de modifier son attitude vis-à-vis des facteurs de stress, pour prendre en charge soi-même l'effort de réduction du stress plutôt que d'orienter cette attente vers l'employeur :

"Ils ont été obligés de se confronter au fait qu'ils ont du contrôle là-dessus, qu'il faut qu'ils agissent dessus eux-mêmes, que personne d'autre ne le ferait... ne le pourrait. Par exemple, une personne dans notre équipe a tendance à prendre l'excuse du temps de transport pour expliquer son stress (...) elle en est venue à réaliser qu'elle pouvait utiliser ce temps positivement ou négativement, qu'elle pouvait changer sa façon d'envisager ce temps de transport." (24)

Pas d'attentes non plus au regard de la sécurité de l'emploi : la logique libérale est largement appliquée, on comprend qu'une entreprise bien gérée n'a pas pour premier objectif de préserver l'emploi :

"Finalement, dans les entreprises comme la nôtre, je pense personnellement que nous ne sommes que des numéros. Quand JP Garnier [le PDG de GSK] ou quiconque d'autre décide que 'voyez, il y en a assez avec le site X' ou je ne sais quoi... Je suis sûr qu'ils étudient les conséquences qu'il y a... 'mon Dieu on va licencier beaucoup de personnes' etc. Mais, vous voyez, ils ont des décisions rudes à prendre et on sait qu'ils sont là pour ça. C'est comme diriger une petite entreprise, si les profits ne sont pas là, on commence à réduire vos frais généraux, le même principe s'applique ici."(4)

De façon nettement minoritaire dans cet échantillon, quelques-uns affirment que l'employeur a une "responsabilité" ("*accountability*") vis-à-vis de ses salariés, car il leur demande beaucoup :

"Ils demandent énormément aux gens. Je pense que c'est normal qu'ils proposent cela. Mais comme je dis, ils le proposent pour maintenir les gens au travail, vous pensez bien."(30)

"Ça fait partie du fait de créer un bon environnement de travail, ça ramène à l'idée que l'entreprise est en partie responsable vis-à-vis des salariés, qui, en dernière instance, la rendent profitable." (66)

Cette responsabilité est toutefois limitée au domaine professionnel ; il s'agit de s'assurer que l'environnement de travail est sécurisé et sain, que le management est respectueux, et de réparer les troubles physiques ou psychiques occasionnés par le travail :

"Non, accroître le bien-être du salarié, je ne pense pas qu'il y ait besoin de faire ça en tant qu'entreprise. Je ne pense pas que ce soit une des responsabilités. Par contre je pense que l'entreprise a une responsabilité pour aider sur le stress, et pour s'assurer que les gens sont bien managés." (37)

Un seul salarié, américain, conteste violemment la logique libérale. Il se sent menacé, comme beaucoup d'Américains de cet échantillon, par une possible délocalisation de son service, et fait le lien avec les affres qu'il a vécues, enfant, chaque fois que son père se faisait licencier :

"Il faut qu'ils se rappellent ce que c'est que d'être un salarié ordinaire, un salarié qui n'a pas de parachute doré, qui a des emprunts et des factures et des choses à payer et combien c'est important l'élément humain et, disons, formidable. 'Je comprends ça et ces gens travaillent dur pour moi. Je ne vais pas essayer de me débarrasser d'eux parce que quelqu'un d'autre peut le faire [faire le même travail] meilleur marché'. C'est ça la culture qui doit dominer. La mentalité Jack Welsh de la General Electric a été mise sur un piédestal, ce serait ça la façon de diriger une entreprise et je pense que c'est tout simplement une connerie. Je pense que Jack Welsh a fait plus de mal aux salariés que n'importe quel autre PDG dans l'histoire du monde des affaires. Parce que la question qu'il se pose, ce n'est pas si oui ou non quelqu'un fait du bon travail pour l'entreprise. C'est 'à quoi mon prochain bilan va ressembler'. C'est complètement déterminé par, vous savez, 'de quoi est-ce qu'on va avoir l'air au prochain trimestre?'. Il n'y a presque aucune vision à long terme (...) Quand j'étais gamin, mon père était dans l'ingénierie, et quand les affaires suivaient leur cycle avec des hauts et des bas, un des premiers secteurs touché était l'ingénierie ou la R&D et mon père perdait son travail. Et on devait partir pour en trouver un autre. Et c'était une chose pénible d'être balancé comme ça et jeté de côté. Je ne sais pas si les gens se rendent bien compte des perturbations créées par la perte de son travail, au niveau personnel pour les gens." (66)

Légitimité incontestée de l'employeur

Si les attentes sont faibles, l'action de l'employeur dans le domaine de l'harmonisation travail - hors-travail n'en est pas moins légitime. La légitimité repose sur l'efficacité économique des pratiques : est justifié ce qui est bon pour attirer et fidéliser les meilleurs, et ce qui permet de travailler mieux et davantage.

"Est-ce que je dirais que c'est de la responsabilité de l'entreprise ? J'aimerais penser que ça le serait, mais je ne suis pas convaincu que toute entreprise est obligée de le faire. Je pense que les meilleures le font, et elles retiennent les bons salariés et ont des équipes de haut niveau parce qu'elles le font." (60)

"Je crois au fait que les employeurs aux Etats-Unis prennent soin du bien-être des salariés. Manifestement, chaque fois que vous affectez les gens, négativement ou positivement, sur le court ou de long terme, l'entreprise est concernée." (60)

"Moi je suis le capitaliste américain, là. Si on ne peut pas associer ça à une performance à long terme, pour que les meilleurs scientifiques viennent chez nous... oui, c'est le rôle de l'employeur, si c'est lié à la performance. Si vous voulez donner à chacun des manucures ou quelque chose comme ça, si on ne peut pas comprendre comment ça fait avancer le business..." (40)

La légitimité des actions de l'employeur dans le domaine de la santé et du hors-travail repose sur l'idée que le salarié est un capital à entretenir : la santé du salarié est un enjeu pour le salarié lui-même, et pour son employeur, qui cherche à limiter des coûts en constante augmentation, et à disposer d'une main-d'œuvre au mieux de ses capacités. Ainsi, cet homme apprécie l'action de l'équipe Santé des personnes car ils ont une approche préventive, et non simplement curative :

"Oui ils ont un rôle à jouer (...) si vous avez un problème, disons vous êtes stressé et vous allez voir un médecin, ce qu'il va faire sans doute, c'est vous prescrire quelques médicaments. Mais à l'infirmerie, parce qu'ils gèrent GSK, ce qu'ils feront c'est essayer de vous conseiller." (18)

Rejet de l'intervention de l'Etat, considéré comme incompetent et nocif

Les attentes vis-à-vis de l'Etat sont presque nulles, ce qui confirme l'analyse comparative entre les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France. Le gouvernement fédéral n'est pas un interlocuteur privilégié pour les questions sociales :

"Je pense que les citoyens américains en général pensent qu'une grande entreprise traite les salariés mieux que ne le ferait le gouvernement " (65)

Et même, certains rejettent avec force l'intervention d'un gouvernement jugé incompetent et manquant d'intégrité :

"La seule façon d'aggraver les choses, c'est d'y mêler le gouvernement. Voyez-vous, nous ne sommes pas très bons en gouvernance. POURQUOI AURIEZ-VOUS UNE MAUVAISE GOUVERNANCE PAR LE GOUVERNEMENT ? Je ne pense pas que qui que ce soit désire ces postes. C'est un travail ingrat qui attire probablement la pire sorte de gens. VRAIMENT ? Voyez-vous, c'est juste mon opinion, mais quand vous avez un gouvernement composé essentiellement de rien d'autre que des groupes d'avocats, ce que vous allez avoir c'est des

gens qui peuvent manipuler les règles et les lois et c'est, vous savez... nous avons perdu quelque chose dans cette affaire. " (69)

En fait, la boucle est bouclée lorsque l'on comprend que le fait d'avoir des attentes est mal perçu parce qu'avoir des attentes, c'est se comporter comme un fonctionnaire, ce qui dans ce contexte est nettement péjoratif :

"Je ne pense pas y avoir droit. Je pense que c'est un de nos problèmes ici quelquefois, les gens croient avoir droit à certaines choses et ils ne comprennent pas que l'entreprise n'a pas à faire ces choses. **DONC, SI JE COMPRENDS BIEN, VOUS APPRECEIEZ CES AVANTAGES D'AUTANT PLUS QUE VOUS NE PENSEZ PAS QUE VOTRE EMPLOYEUR VOUS LES DOIT.** Exactement **D'ACCORD, D'ACCORD.** J'ESSAIE DE COMPARER AVEC LE CONTEXTE FRANÇAIS, QUI, COMME VOUS LE SAVEZ, EST TRES DIFFERENT. Ah oui, les Français ont beaucoup plus de droits. **EXACTEMENT CE A QUOI JE PENSAIS.** Mais vous savez, si vous alliez dans une agence gouvernementale aux Etats-Unis, vous trouveriez le même genre de sentiment de droits [entitlement] que dans le contexte français. "(61)

Cette analyse est importante, car on voit que l'appréciation des pratiques d'harmonisation est directement liée au niveau d'attentes de la personne. Le contraste est saisissant entre les deux extraits ci-dessous : la première personne perçoit les pratiques comme un cadeau et se sent redevable vis-à-vis de l'organisation, la seconde y voit l'application de la loi et serait très dépitée de ne pas accéder à ce qu'elle perçoit comme son droit.

"Je pense que ce n'est pas de leur responsabilité, à moins qu'il n'y ait un enjeu lié à l'environnement de travail. Par exemple, oui je pense que c'est de la responsabilité de l'entreprise de permettre à un salarié qui est devenu invalide en travaillant d'avoir des aménagements pour cette invalidité, en fait, je pense que c'est la loi. Tant que c'est un aménagement raisonnable. Je pense que si un salarié a un problème de santé mentale en rapport avec le travail, c'est aussi de la responsabilité de l'entreprise, mais je pense à toutes sortes d'autres choses, je pense qu'ils sont réellement bons pour aider à créer un bon environnement de travail. Je ne pense vraiment pas que l'entreprise ait à faire ça. Je considère tout cela comme un bénéfice qui est bien supérieur au simple minimum requis." (46, femme cadre dirigeante).

"Oui ça aide, ce sont des choses que j'attends plus ou moins de toute façon. L'aide à la garde des enfants, ça fait partie d'un accord national, si GSK n'y participait pas, je demanderais pourquoi." (44, jeune père en début de carrière).

II.2.7. Synthèse intermédiaire

Les ronds signalent le pouvoir explicatif du facteur considéré.

Tableau 41 : Synthèse des facteurs explicatifs liés à l'utilité perçue des pratiques

Facteur explicatif et pouvoir d'explication	Principaux thèmes
Besoins personnels ●●●	La présence de besoin entraîne l'appréciation des pratiques (toutes choses égales par ailleurs) L'absence de besoin peut coexister avec l'appréciation des pratiques, pour les autres ou dans l'absolu Les besoins sont plus forts pour les femmes et ceux qui ont des "dépendants" (enfants et personnes âgées)
Valence du hors-travail ●●●	Gradation de la valence, lien avec le cycle de vie Ambivalence ; Hypothèse : les pratiques sont mieux perçues par ceux qui sont au clair avec leurs priorités, qu'elles soient axées sur le travail ou sur le hors-travail
Utilisation ●	Assez forte : 55 personnes sur 73 en mentionnent au moins une Les pratiques les plus utilisées sont relatives à la santé, le bien-être et le sport ; puis l'assistance psychologique On peut établir des profils d'utilisateurs par pratiques
Pertinence des pratiques ●●	Bonne en général Meilleure pour les arrangements de travail flexible, les congés, et les séminaires ; moins bonne pour l'assistance psychologique et les modes de garde (attentes plus élevées)
Préférences personnelles (séparation/intégration) ●●	Fort désir de séparation des sphères mais large recours opportuniste aux pratiques d'harmonisation Dans les faits, séparation concomitante d'une certaine intégration des sphères, voire d'une modification de leurs valeurs et de leurs personnalités pour les plus salariés les plus anciens Pas d'hostilité ni de sentiment d'intrusion dans la vie privée Mais l'éthique de travail peut fonder le non-recours aux pratiques
Légitimité de l'employeur dans le domaine du hors-travail ●●●	Faibles attentes globalement, idée de responsabilité individuelle Aucune contestation de la légitimité de l'employeur à intervenir dans le domaine du hors-travail ; ce n'est pas la RSE qui fonde la légitimité de l'employeur, mais la logique économique Rejet de l'intervention de l'Etat Fortes différences dans l'appréciation des pratiques, selon que l'on pense avoir droit ou non à ce type de soutien

II.3. Jugement sur l'employeur

Le jugement que les salariés portent sur leur employeur entre également en ligne de compte : l'employeur propose-t-il les pratiques pour de bonnes raisons, est-on mieux traité ici que chez les autres employeurs, les pratiques sont-elles équitables ? Telles sont les questions qui peuvent faire basculer un salarié de la loyauté à la déception, ou réciproquement.

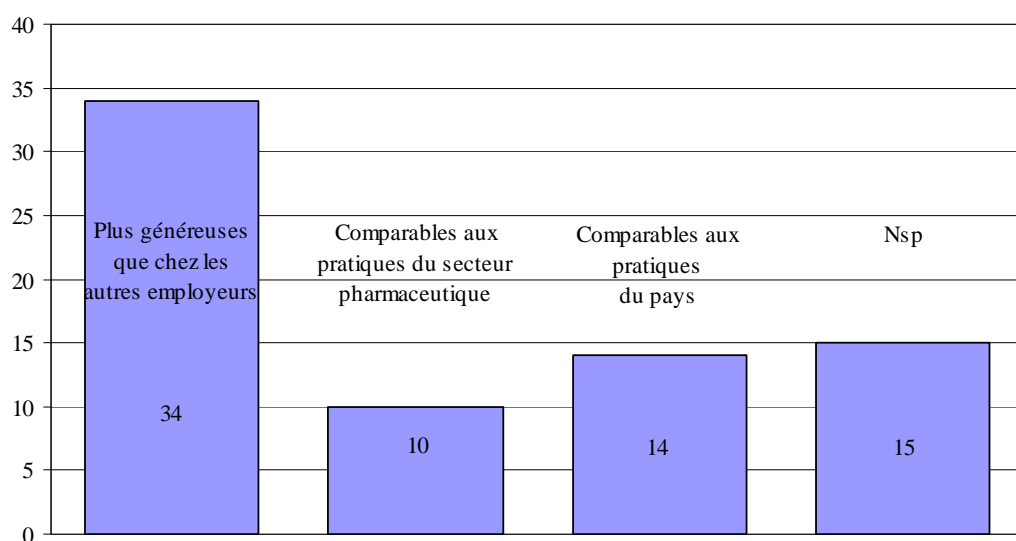
II.3.1. Comparaison avec les autres employeurs

La perception des pratiques d'harmonisation dépend aussi des points de comparaison que la personne possède : par rapport à ses précédents employeurs, à ce qu'elle sait par son conjoint, ses amis, sa veille sur le marché, est-elle mieux traitée qu'ailleurs, pareillement, ou moins bien ?

Des comparaisons plutôt favorables à GSK

Le sentiment dominant est que GSK apporte plus de soutien en termes de flexibilité du travail et de services liés à la santé et au hors-travail, que la plupart des employeurs (34 personnes sur 73). Une minorité pense que ce soutien est probablement disponible partout (14 personnes), tandis qu'une autre minorité estime qu'il est probablement disponible dans les autres grandes entreprises et notamment les autres multinationales pharmaceutiques (10 personnes). Certains ne se prononcent pas. Aucun ne m'a dit que GSK offrait moins que ses concurrents ou que d'autres employeurs.

Graphe 17 : Générosité perçue de l'employeur, par rapport aux autres employeurs



On constate que plus les personnes ont des points de repère variés, plus ils se sentent mieux traités que la moyenne. C'est très net, en particulier, chez ceux qui ont été embauchés après avoir travaillé chez un sous-traitant de GSK, et chez ceux qui ont travaillé dans des petites entreprises, des secteurs d'activité à faibles marges, des universités ou des hôpitaux – au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, il n'est pas rare de voir une ancienne sage-femme ou institutrice entrer dans le monde de l'entreprise, surtout dans le secteur pharmaceutique :

"C'est un tel contraste avec l'entreprise d'où je viens, c'est probablement pour ça que je me sens si valorisée. Si j'avais toujours été ici, je trouverais peut-être ça seulement tout naturel, parce que beaucoup d'entreprises ne l'ont pas." (17)

"J'ai travaillé pour beaucoup de petites entreprises privées, alors il se peut que je sois partial, parce que j'ai vu la façon dont un autre type d'entreprises fonctionne. Les gens qui viennent ici peut-être directement après l'université ne réalisent pas les avantages." (52)

"Je suis du Nord qui est totalement différent du Sud. Les entreprises pour lesquelles j'ai travaillé dans le Nord n'ont pas la moitié des avantages ou des numéros d'assistance [téléphonique] ou quoi que ce soit vers quoi se tourner en cas de besoin." (28)

"Quelques-uns de mes bons amis sont enseignants et je sais qu'ils n'ont pas de formation à la résilience. (RIRES). OUI, C'EST SUR QU'ILS N'EN ONT PAS ! Ils stressent, c'est tout." (34)

Les comparaisons sont plus nuancées par rapport aux autres multinationales pharmaceutiques, et dans des bassins d'emploi très compétitifs comme Research Triangle Park (Caroline du Nord).

"Euh, bon, je suppose que dans l'industrie pharmaceutique, dans les équipes de vente, je pense qu'on va toujours avoir cet élément de flexibilité." (16)

"J'ai plusieurs collègues qui viennent d'autres entreprises pharmaceutiques, et qui disent qu'ici c'est vraiment un meilleur employeur, alors oui, je crois que non seulement elle fait quelques-uns des meilleurs médicaments de la profession, mais aussi elle nous traite bien mieux que certaines des autres entreprises." (22)

"Il y a plusieurs autres employeurs ici à RTP ou dans la région, qui ont une excellente réputation comme employeurs, des bénéfices formidables, des packages formidables, et les gens font beaucoup d'efforts pour y rentrer. (...). En fait, je connais un couple qui y travaille et ils chantent des louanges sur les bénéfices et combien c'est épatant." (70)

A contrario, certaines personnes qui n'ont connu que GSK ont tendance à tenir les pratiques d'harmonisation pour acquises - bien que d'autres "anciens" soient très appréciatifs du niveau de soutien :

"ALORS C'EST QUELQUE CHOSE QUE VOUS ATTENDRIEZ DE VOTRE EMPLOYEUR ? Oui, et peut-être que j'ai ce point de vue parce que je n'ai jamais travaillé dans une autre entreprise que GSK, alors mes attentes sont peut-être être plus fortes que si j'avais travaillé dans d'autres entreprises." (34)

Et d'autres estiment que ce type de soutien fait partie de l'offre standard d'un employeur :

"Je m'attendrais à ce qu'il y ait un ensemble de ressources comparable, dans les autres entreprises, pour gérer ce type de questions." (3)

"Je pense que beaucoup des grandes entreprises de premier ordre [blue chip] doivent avoir ce genre de choses." (32)

Ces comparaisons produisent des effets très nets sur la relation Individu/Organisation

Ceux qui s'estiment mieux traités expriment beaucoup plus de reconnaissance pour les pratiques d'harmonisation que les autres, et plus d'hésitation à partir, de crainte de ne pas trouver le même soutien ailleurs. Ils sont plus susceptibles de ressentir de la fierté (on rejoint ici l'analyse quantitative de l'enquête) et de la gratitude :

"On nous salue comme une entreprise 'phare', montrant 'c'est comme ça qu'il faut faire'." (1)

"Je sais que les employeurs font de plus en plus pour aider leurs salariés, mais on entend d'autres sons de cloche ; et dans cette région [Philadelphie], GSK est à peu près la référence que les gens se fixent comme but." (6)

"C'est une perception générale, en dehors de l'entreprise, que Glaxo est une entreprise formidable où travailler." (5)

"Je pense que toute entreprise pharmaceutique est convoitée par les salariés, à cause du secteur, et GSK étant une entreprise de premier plan, je pense que beaucoup de gens diraient : 'Ouah, vous travaillez pour GSK !', vous voyez ? Nous avons un très, très bon et généreux package ici, qui intègre l'équilibre de vie, et c'est beaucoup plus avantageux que dans d'autres entreprises." (63)

"Chaque fois que j'en ai parlé à d'autres, ça les laisse rêveurs, la façon dont on nous traite, donc nous sommes très chanceux."(37)

"On a des avantages bien supérieurs à de nombreuses entreprises. Je leur en serais reconnaissant rien que pour cela."(52)

Cette fierté concerne avant tout les pratiques les plus visibles, comme les services, mais elle s'étend également au travail flexible :

"L'entreprise est allée très loin dans ses libéralités en ce que concerne le télétravail. Elle encourage ses managers, sans les y obliger, à dire 'Quand vous pouvez, vous devez laisser les gens travailler à la maison'. D'autres amis à moi sont dans le monde des systèmes d'information, ils ont des ordinateurs portables et ils ne sont pas autorisés à travailler depuis chez eux, même si ça se comprendrait parfaitement dans leur cas. Donc je pense que l'entreprise fait de son mieux pour être équitable." (50)

En filigrane de la comparaison, on met le doigt sur la personnification implicite de l'employeur, qui est, comme on l'a vu, un des pivots du soutien organisationnel perçu :

"C'est agréable de voir qu'ils peuvent se donner la peine de faire quelque chose comme ça, parce que de nombreuses entreprises ne prendraient même pas en compte le fait que nous sommes stressés (...) QUAND VOUS DITES 'ILS SE DONNENT LA PEINE DE FAIRE QUELQUE CHOSE'... C'EST QUI LES 'ILS' ? La Direction, vous voyez. Au-dessus de mon management immédiat, la totalité de GSK." (5)

II.3.2. Motivations de l'employeur

On a vu que l'échange social ne fonctionne que si les efforts de l'employeur sont interprétés comme volontaires, et même désintéressés. J'ai donc interrogé les salariés sur les motivations de GSK inhérentes aux politiques RH sur l'harmonisation et le bien-être des salariés. Cette question m'a donné beaucoup de fil à retordre, au cours des entretiens tout d'abord : j'ai souvent dû la répéter, la reformuler, ne voulant pas suggérer de modalités de réponse ; j'ai observé plusieurs fois des stratégies de non-réponse qui m'ont parfois conduite à reposer la question un quart d'heure plus tard dans le fil de l'entretien. Plusieurs interprétations sont possibles : il se peut qu'un grand nombre de salariés britanniques et américains ne se posent pas spontanément la question des motivations de l'employeur, comme on le fait en France par exemple ; il se peut aussi que la personne doive se

sentir réellement en confiance pour y répondre, et bien entendu j'ai eu mon lot de réponses policées. J'ai néanmoins persisté car il me paraît essentiel de répondre sur ce point.

La difficulté s'est poursuivie dans l'analyse, à cause d'un biais culturel qui me faisait faire une assimilation trop rapide entre la motivation de l'employeur telle qu'elle est perçue par le salarié (performance de l'entreprise, bien-être des salariés, ...), et le jugement du salarié sur cette motivation (fierté, cynisme, réalisme). Mon hypothèse implicite, assez française, était qu'un salarié attribuant les pratiques d'harmonisation à des objectifs de performance ou de prévention juridique serait enclin au cynisme, alors qu'un autre les attribuant à des objectifs plus généreux de bien-être des salariés se montrerait mieux disposé à l'égard de l'employeur. Or cette assimilation ne se vérifie pas totalement sur cet échantillon britannique et américain.

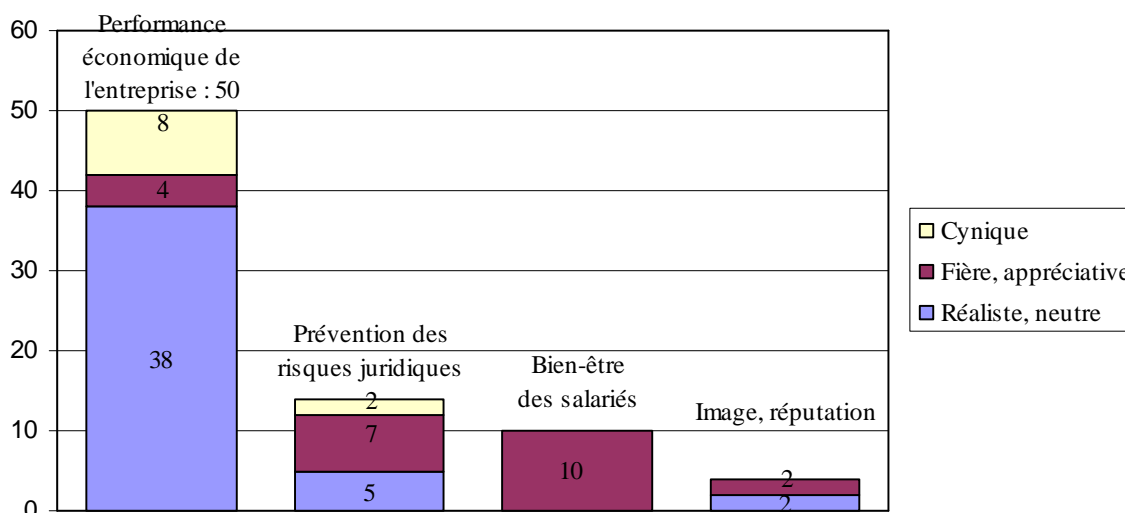
En effet, bien que la grande majorité des salariés pensent que le premier objectif de GSK eu égard à ces politiques est d'accroître la performance économique de l'entreprise, l'attitude prévalente est l'acceptation réaliste de cet état de fait, qui choque très peu de monde.

Comme le montre le graphique ci-dessous (plusieurs réponses possibles par personne), les motivations d'ordre économique et juridique dominent : 50 réponses dans ce sens, contre 14 pour la prévention des risques juridiques (*compliance*) et 10 pour le bien-être des salariés. L'image est une motivation résiduelle. Aucune personne n'a évoqué un éventuel rôle d'impulsion ou de contrainte exercé par les syndicats.

L'attitude réaliste, neutre, prédomine (45 réponses dans ce sens) ; l'attitude fière et appréciative vient ensuite (23 réponses), puis le cynisme (10 réponses).

Le croisement de ces dimensions est intéressant : comme attendu, on a bien une correspondance entre les motivations estimées sociales, et une attitude appréciative. De même, le cynisme correspond à des motivations jugées économiques ou juridiques. Cela dit, on observe que les motivations jugées économiques ou juridiques n'entraînent pas automatiquement de cynisme : l'attitude dominante est la neutralité, et il y a même des personnes qui se montrent fières et appréciatives tout en pensant que les motivations sont économiques ou juridiques.

Graphe 18 : Motivations perçues de l'employeur



Motivations attribuées aux pratiques d'harmonisation

Donnons quelques exemples des différentes motivations avancées. La performance économique de l'entreprise, tout d'abord, se décline en trois objectifs :

- La réalisation de profits :

" C'est si facile d'oublier que Glaxo n'est pas là pour fabriquer du dentifrice qui nous fera de belles dents brillantes, ils sont là pour faire de l'argent »(11)

- La réduction de l'absentéisme, la prévention des épuisements professionnels, et la maîtrise des coûts de santé :

"Le temps de travail perdu, le coût des congés maladie, tout l'ensemble, et les procès qui peuvent en résulter. "(29)

"Je dois admettre que la pression semble augmenter d'année en année, chaque année c'est 'nous voulons plus et nous le voulons plus vite', ainsi, rien qu'à regarder autour de moi, combien de gens je connais sont partis en congé maladie à cause du stress, alors je pense que c'est dans l'intérêt de l'entreprise aussi d'essayer de nous donner des astuces, et d'être capable d'y faire face un peu mieux (...) c'est très rare dans les réunions qu'il n'y ait pas quelqu'un qui arrive l'air absolument épuisé, euh... donc je pense que c'est un assez gros problème pour l'entreprise " (21)

"Je pense qu'on veut des salariés en bonne santé parce que le coût de la santé, les gens malades, ça pèse beaucoup sur l'entreprise. La performance au bout du compte, et le fardeau économique des coûts de santé eux-mêmes " (42)

- Et la fidélisation :

"Ils veulent protéger leurs actifs, autrement les gens craqueraient d'épuisement, s'en iraient. Sans les gens, l'entreprise n'est rien " (49)

L'idée de prévention des risques juridiques implique que l'employeur ne mette pas en œuvre ces pratiques de façon discrétionnaire, mais pour se mettre en conformité avec la loi et anticiper des risques de poursuites légales. C'est une motivation exclusivement avancée par les Britanniques, du fait des réglementations européennes et des incitations du gouvernement Blair à la responsabilité des entreprises dans ce domaine (en lien avec la réduction des dépenses de santé).

"Le Gouvernement a certaines exigences, et aussi la loi européenne, et tout ça, ça nécessite que les entreprises rendent des compte à leurs salariés qui sont exposés aux stress, aux ennuis financiers, etc. etc. " (3)

"Mon point de vue sur cette question, c'est que c'est une nécessité, parce GSK doit éviter les procès." (7)

Pour préciser les motivations sociales à l'adoption de ces politiques, les mots importants, sont "aide", "souci", et "soin" ("*care*") :

"Je dirais, personnellement, pour le bien-être de nos salariés (...) ils s'inquiètent pour leurs salariés et ils ont pensé que c'était important de vérifier que tout le monde était OK." (28)

"Aider les gens à s'épanouir dans leur vie au travail et au dehors. Pour les rendre plus conscients des choses disponibles autour d'eux, plus adaptables et confiants. C'est un package complet. "(25)

"Je pense que la raison à cela, c'est qu'ils prennent soin de leur personnel, parce que vous avez l'idée de soin ici."(10)

Plusieurs personnes font le lien avec la vocation pharmaceutique de GSK et plus précisément la "mission" du groupe (avec une adhésion marquée par un emploi fréquent de la première personne du pluriel) :

"Je pense que GSK a mis ça en place entièrement à cause de l'état d'esprit qu'elle a. Nous essayons d'aider les autres grâce à nos médicaments, et en fait d'améliorer leur vie, faire que

les gens vivent plus longtemps, vivent mieux, alors quel meilleur endroit pour le faire qu'avec ses propres salariés?" (38)

S'agit-il pour autant, dans leur esprit, de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? Ce n'est pas net, car si certains mentionnent des actions bénévoles, d'autres plus nombreux réservent ce concept aux actions destinées aux parties prenantes extérieures à l'entreprise :

"Bon, GSK fait ça pour la performance économique. (...) Vous savez quoi ? Ça ne me saute pas aux yeux comme de la responsabilité sociale "(64)

"Si d'autres entreprises peuvent offrir un environnement plus acceptable, alors ils vont perdre leurs salariés. Donc c'est en fait juste une affaire de concurrence. Je pense qu'ils ont besoin de le faire. Pas qu'ils aient une responsabilité sociale. Je veux dire, ce n'est pas comme s'ils nous fouettaient." (57)

"Quand vous dites responsabilité sociale, pour moi, ça relève plus de l'extérieur. Quand vous dites responsabilité sociale de l'entreprise, je pense aux patients que nous soignons ou à la communauté à laquelle nous nous efforçons de distribuer nos produits." (66)

L'image, enfin, est mentionnée par quelques personnes :

"Je pense que c'est une entreprise de premier ordre [blue chip], qui a une bonne réputation globalement, pas seulement dans ce secteur mais en général, et si des entreprises comme GSK ne prennent pas de mesures, quel espoir y a-t-il pour les entreprises plus petites ? "(3)

Attitude vis-à-vis des motivations attribuées aux pratiques

Revenons un instant sur le croisement de la motivation attribuée à l'employeur et de l'attitude du salarié vis-à-vis de cette motivation. L'attribution à l'employeur d'un motif d'ordre juridique reste compatible avec une attitude appréciative :

"Quand on dépasse mille salariés, le gouvernement fédéral peut vous obliger à mettre ces choses en place, mais tout ce que je sais, moi, c'est que j'en bénéficie personnellement." (71)

"Même si je sais que c'est une sorte de quasi- règlement, vous voyez, c'est toujours agréable de voir que l'entreprise met réellement des choses en place pour essayer de vous aider." (12)

"On a eu un audit externe de sécurité, et une des suggestions a été qu'on avait besoin de suivre la santé mentale des salariés. Alors, un : il y a un mandat pour le faire ; deux : je pense

que c'est fait dans le meilleur esprit, je pense que c'est fait parce que la santé des salariés, c'est important." (43)

Le caractère proactif de GSK, plutôt que passif, y fait pour beaucoup :

"C'est un souci pour le gouvernement à cause des journées de travail perdues, ils demandent des efforts à la Sécurité sociale. Mais Glaxo s'en est bien emparé et l'a vite mis à l'ordre du jour, plutôt que d'attendre que ce sujet ne les rattrape." (29)

De même, l'attribution à l'employeur d'un motif d'ordre économique n'entraîne pas pour autant une attitude cynique. Un raisonnement très répandu est l'idée classique du gagnant-gagnant ; des équipes en meilleure santé et plus heureuses sont plus productives.

"Je pense qu'on parle toujours de performance dans les affaires, mais à nouveau, comme je disais, je pense qu'une équipe plus heureuse a de meilleures performances." (52)

Même sans viser le social comme produit résiduel de l'économique, les jugements restent appréciatifs :

"J'ai plus pris ça pour le fait que l'entreprise voulait qu'on soit performant et qu'on fasse mieux son travail, plutôt que pour le simple désir d'être une bonne entreprise (...) Ça montre, vous savez, qu'à différents niveaux l'entreprise s'intéresse à notre santé mentale; qu'elle prend au sérieux toutes ces choses-là. Cela signifie quelque chose pour eux, c'est pour ça qu'ils ont un département spécial, le département Santé des personnes, pour s'en occuper." (17)

"Je serais surpris s'il n'y avait pas un enjeu lié à 'essayons d'obtenir plus, avec les mêmes gens dans le même délai', si toute l'entreprise dépense tant d'argent et d'efforts pour votre bien-être, pourquoi le feraient-ils ? Ce qui me va (...) Je pense qu'ils font ce qu'ils doivent faire. Je pense qu'à notre époque ce serait naïf d'attendre davantage de leur part." (30)

"C'est évidemment plus facile de mettre en place des programmes de résilience et d'espérer avoir des salariés en bonne santé, plutôt que, disons, augmenter de 25% le nombre des salariés pour réduire le niveau de stress. Alors je suis sûr que c'est en partie leur raison pour le faire, mais peut-être aussi qu'ils s'inquiètent à ce sujet, et je pense que c'est le cas." (50)

Le discours est lucide, profondément empreint de valeur actionnariale, ce qui limite les attentes en termes de politiques RH :

"Je pense qu'ils réalisent que l'entreprise se soucie d'eux à un certain point, mais ils comprennent aussi que l'entreprise n'investira que dans les choses qui (1) font d'elle un

employeur attractif ou (2) sont directement en lien avec le fait d'aider l'entreprise à être gérée de façon de la meilleure façon possible. Donc ce n'est pas comme si nous dépensions de l'argent pour des avantages ou des rémunérations que nous n'aurions pas la nécessité de pourvoir aux salariés." (66)

La position cynique existe tout de même, pour une minorité (12%) des personnes rencontrées ; elle s'exprime nettement plus à propos du concept de résilience qu'à propos des politiques de soutien au hors-travail en général. Ces salariés craignent que la résilience soit une façon à peine déguisée d'intensifier encore le travail, et de se dédouaner de la responsabilité liée au stress :

"Il y a beaucoup de cynisme au sujet de cette histoire de résilience, parce que l'entreprise peut dire qu'elle nous a dit comment gérer le stress et que donc on ne peut pas leur faire de procès."(21)

"On vous fait prendre conscience de ces choses, mais la responsabilité repose sur vous personnellement. GSK s'en décharge sur vous, l'air de dire qu'on est responsable de sa propre sécurité."(31)

"Je suppose que mes pensées ont d'abord été d'un complet scepticisme sur le fait que l'entreprise essaie de mettre sur pied une équipe de gens qui soient plus résilients ; comme ça, ils peuvent nous donner plus à faire et ne pas en être perturbés (...) comme ça ils peuvent nous accabler de boulot encore un peu plus."(16)

Effets sur la relation Individu/Organisation des motivations attribuées aux pratiques

En quoi ce jugement sur les motivations de l'employeur informe-t-il la compréhension des pratiques d'harmonisation ? De façon très nette, ces pratiques contribuent favorablement à la relation à l'employeur des salariés, lorsqu'ils ont une bonne opinion des objectifs sous-jacents de ces politiques.

"Je pense que c'est un cadeau total, parce que je réalise que les gens sont payés ce qu'ils sont payés pour être ici et que c'est la décision d'une personne merveilleuse que de dire que 7 heures par jour doivent être largement suffisantes pour s'acquitter de ses responsabilités au travail, et pour moi c'est un cadeau du management." (47)

"Je ne pense pas que l'entreprise soit obligée de rien faire de tel, aussi je considère comme un grand avantage qu'ils prennent le temps de pourvoir à nos besoins, qu'ils comprennent que nous procurer ce genre de services réduit l'absentéisme, ça aide les salariés à avoir un équilibre de vie plus riche." (48)

De même que la comparaison avec d'autres employeurs, l'attribution de motivations sociales crée un sentiment de fierté, surtout lorsque le salarié peut y contribuer lui-même :

"Je pense que GSK va au-delà de la loi. Je pense qu'ils veillent à appliquer au mieux les règlements et la législation d'une façon qui apporte un soutien. Ils mènent toujours le jeu."
(39)

Femme travaillant dans un centre d'appels au service des salariés de GSK : "Il y a eu l'ouragan Katrina. Eh bien, il a déplacé environ 900 de nos salariés, ils nous téléphonaient parce qu'ils avaient besoin d'aide, nos salariés qui n'avaient plus de maison, pas de médecins à appeler parce que les hôpitaux avaient été emportés (...) et puis il a fallu nous organiser pour aider nos salariés à trouver des lieux où vivre, à nous assurer qu'ils allaient bien, vous voyez, à leur donner de l'argent pour les dépanner (...) JE VAIS PASSER POUR TRES NAIVE, PARCE QUE, VOUS SAVEZ, JE VIS EN EUROPE, JE N'AVAIS PAS IDEE QUE C'ETAIT DE LA RESPONSABILITE DE L'EMPLOYEUR D'AIDER DANS CES SITUATIONS. Eh bien, ça ne l'est pas, mais GSK a été très bien avec nos salariés, a pris soin d'eux, les a aidés à trouver des endroits où vivre, les a logés dans des hôtels, vous savez, ils ont loué des hôtels pour que les gens puissent se retrouver ensemble, au moins avoir un peu de contact avec l'entreprise. Ils n'étaient pas forcés de le faire, c'est juste qu'ils l'ont fait."(41)

A contrario, ces pratiques influencent moins favorablement, voire pas du tout, la relation à l'employeur de ceux qui ont une attitude réaliste :

"EST-QUE CA CHANGE VOTRE FACON D'ETRE A PROPOS DE GSK ? Non, pas particulièrement, je pense que je suis... non, ça ne pourrait... ça ne la change pas.... POURQUOI PAS ? Par ce que je suis un réaliste et je ne pense pas que GSK ou tout autre entreprise travaillerait pour des raisons purement altruistes ou des raisons purement cyniques, c'est un mélange des deux. Ça ne vaut pas juste POUR GSK, mais pour toute grande entreprise."(24)

"Je ne veux pas paraître dur en disant ça, Ariane, mais GSK personnellement ne se soucie pas de moi en tant qu'individu parmi cent mille, ni de savoir si je suis stressé ou non. C'est important pour l'entreprise que je sois capable de gérer mon stress et que je sois une personne plus productive. Et je pense... que la raison profonde, c'est que les entreprises le font en vue du résultat final pour elles-mêmes." (55)

Enfin, j'ai remarqué au cours de plusieurs entretiens que les salariés ne savent pas toujours distinguer entre leurs droits, garantis par la loi, et les pratiques discrétionnaires de l'employeur. Ils peuvent ainsi créditer l'employeur d'une mesure qui n'est pas une initiative RH, et au contraire

considérer comme une simple application de la loi ce qui est en fait une pratique spécifique à l'employeur. Dans ces conditions, il est certain que l'effet des initiatives RH sur la relation Individu/Organisation est brouillé.

"Euh oui, les gardes d'enfant, je ne sais pas vraiment si c'est GSK ou si ça vient du gouvernement, mais on peut obtenir un crédit d'impôt pour les frais de garde d'enfant." (45)

"Il y a toujours des changements graduels, et alors évidemment, les changements du gouvernement et les changements de GSK, et puis les changements chez GSK sont plus généreux que ceux du gouvernement, et il y a aussi des changements de fiscalité et cela perturbe, par exemple, ce que vous dépensez pour la garde des enfants. Par exemple, l'année dernière, un nouveau système de bons a été introduit, pour permettre... pour vous donner plus d'allégement d'impôt sur les frais de garde et parce que ça ne me concerne pas, je ne le comprends pas, c'est très compliqué." (43)

II.3.3. Caractère juste ou injuste des pratiques

On a vu que les pratiques d'harmonisation ont de bonnes chances d'être perçues comme injustes, au regard de la définition théorique de ce qu'est une pratique juste.

Peu de cas explicites d'injustice

Or les mentions spontanées sur l'injustice perçue de telle ou telle pratique sont très rares : 2 cas, sur 73 personnes. Mais les conséquences sur la relation Individu/Organisation sont dévastatrices, car l'expérience relève à la fois de l'injustice et de la rupture de contrat psychologique.

Le premier cas est très significatif : il s'agit d'une mère de deux enfants, qui accorde une grande importance à la possibilité de prendre un congé sans solde l'été, pendant les vacances scolaires. Jusqu'ici, elle avait obtenu plus que les dix jours prévus dans la politique formelle, ce qu'elle avait interprété comme un signal positif de son manager, comme une récompense pour sa bonne performance. Cette année, elle n'a eu que les dix jours réglementaires. Elle le prend personnellement, et le voit comme un signal négatif. Elle se sent dévalorisée :

"Ça a toujours été à la discrétion du manager, alors si on n'avait pas été particulièrement performant et qu'on demandait ce congé, on ne l'obtenait pas. (...) Pour moi, oui ça valorisait ma contribution parce que j'avais travaillé dur ou c'était un peu comme, 'bon, parce que tu as travaillé si dur, prends tout ce que tu veux pour ce congé supplémentaire'. (...) Cette année,

on n'a pas eu la possibilité de prendre quoi que ce soit à part les dix jours standard (...) et je suppose que oui, je les ai eus mais ce n'est pas exactement ce que je voulais, alors ce n'est pas comme si c'était quelque chose que j'ai eu parce que je suis appréciée." (22)

De fait, il semblerait qu'elle n'ait pas tort d'interpréter cette restriction comme un signal négatif, car ce type d'avantage est plutôt accordé aux personnes les plus valorisées par le superviseur, comme l'indique un salarié du département Ressources Humaines :

"Je pense qu'ils sont beaucoup moins ouverts aux arrangements avec un salarié qui est un mauvais performeur. Je ne pense pas que nous devrions nécessairement nous donner du mal pour arranger un mauvais performeur, à cause de leurs autres problèmes. Ça dépend. Si vous avez un mauvais performeur, est-ce que la raison de sa mauvaise performance est qu'il a été accaparé par sa famille ? Et qu'il pourrait être un bon performeur s'il avait ce type d'emploi du temps ? Ou est-il un mauvais performeur parce qu'il n'a tout simplement pas les compétences nécessaires ? " (66)

Le second cas est celui d'une salariée appartenant à une équipe traversée par une forte tension, dont les membres ont réservé des salles de réunion fermées pour me parler, et ont aussi cherché à instrumentaliser mon intervention (comme celle du facilitateur de l'atelier), pour écarter leur manager. Cette salariée s'est vue refuser un temps partiel quelques années auparavant. Aujourd'hui, une personne de son équipe a pu obtenir de travailler depuis son domicile deux jours par semaine, ce qui n'est pas la norme dans cette équipe étant donné la nature du travail effectué.

"Une chose, Ariane : j'ai demandé à travailler 4 jours par semaine en temps partiel. (...) Quand j'ai répondu que j'acceptais mes 4 jours par semaine, la décision a été annulée, et le temps partiel, m'a-t-il été dit, n'était plus une option. Pour je ne sais quelle raison. Peut-être la charge de travail du département ou... Alors maintenant, l'idée que quelqu'un peut travailler depuis chez lui 2 jours par semaine, pour je ne sais quelle raison, il semble en effet qu'on prenne en compte des choses qu'il n'est pas donné à tout le monde dans l'équipe de connaître. Disons-le comme ça : notre management direct ne semble pas très bien connaître la politique RH de l'entreprise. "(47)

Mais les superviseurs admettent des difficultés

En fait, les problèmes d'équité sont plus nombreux que ne le donnent à penser les mentions spontanées. Lorsque j'ai posé la question directe de l'équité des pratiques, quatre superviseurs m'ont expliqué leurs difficultés, qui sont toutes liées à la distribution équitable des arrangements de travail flexible entre membres d'une équipe : télétravail, horaires flexibles, et échange d'équipes en usine.

Voici par exemple ce que me dit le manager de la salariée dont je viens de citer les propos (référence 47), sans que j'évoque avec elle le cas de sa collaboratrice, naturellement :

"Il y a eu une personne qui... c'était en lien avec une certaine invalidité à court terme et elle n'était pas bien, et certains ont pensé en effet qu'il y avait là une sorte d'injustice, parce qu'elle n'avait pas l'air de suivre les mêmes règles que les autres qui avaient un emploi du temps flexible, mais, vous savez, elle avait des problèmes de santé que je n'étais même pas autorisée à connaître, même en tant que son manager (...) J'ai essayé de gérer le moral de l'équipe, et l'injustice apparente du mieux que je pouvais comme manager, mais je pense que certains le voient encore comme une apparente injustice. (...) C'étaient des choses que pour des raisons de confidentialité je ne pouvais pas dire aux autres, vous savez, les raisons sous-jacentes. Bon, l'impact que ça peut avoir et que j'ai vu moi, c'est qu'ils se sont beaucoup focalisés sur l'injustice, ce qui nuit à votre travail. Vous savez, j'ai reçu beaucoup de plaintes à ce sujet, pourquoi donc elle obtient ça, et ceci, et cela, et moi aussi je voudrais faire ça, moi aussi j'ai une famille." (52)

Telle autre manager m'affirme qu'elle n'a pas rencontré d'enjeux d'équité dans son équipe, mais elle passe tout de même cinq bonnes minutes à exposer ses problèmes vis-à-vis du télétravail (extraits) :

"Ça a aussi à voir avec les audits que nous faisons. Je ne peux pas envoyer les gens à l'extérieur avec ça, parce que ce sont des données brutes de nos études. C'est la propriété intellectuelle de l'entreprise, et on ne peut pas laisser ça traîner. Quand le contexte le rendait possible, nous avons accordé aux gens des opportunités de travailler depuis chez eux, mais il n'y a aucune chance que quiconque dans mon équipe puisse, disons, travailler entièrement depuis la maison. (...) Je pense qu'ils comprennent ça, mais il se pourrait qu'il y en ait un ou deux encore qui ne le comprennent pas. (...) Je veux dire que depuis que nous avons inauguré ces heures de travail flexible, non, vraiment je ne vois aucun ressentiment. Mais si une personne – et des gens le font... nous décourageons les gens de le faire." (59)

Pour limiter les arbitrages entre membres d'une équipe, la politique du management peut être de ne pas intervenir, comme ici dans une usine aux 3-8, pour les échanges d'horaires :

"Parfois ce qui arrive avec les gars, c'est que, si une personne ne veut pas échanger, alors, quand arrive le moment où il a besoin d'un service, il est furieux parce que quelqu'un ne veut pas échanger avec lui, et inévitablement il va y avoir un moment où ils viennent nous voir et disent 'Est-ce que vous ne pourriez pas forcer quelqu'un à échanger avec moi ?' Et ça, on ne peut pas le faire. Je veux dire, c'est une chose qu'ils arrangent entre eux, et c'est hors de notre

contrôle, alors là il y a un peu de rancune et il y a de la friction entre ces deux individus-là. "(58)

Un biais de désirabilité sociale ?

Il faut noter, cependant, que tous les refus ne produisent pas de l'amertume ni du ressentiment. Deux personnes m'ont indiqué accepter l'impossibilité d'accéder, l'un à un temps partiel, l'autre à la crèche de RTP. Il est vrai que ces deux personnes sont dans le département RH : ils ont peut-être plus de facilité à comprendre les contraintes du management et de l'entreprise. Une autre personne souligne la possibilité de recours, qui est, on s'en souvient, une des six règles de la justice procédurale (Leventhal, 1980) :

"Je sais que nous avons une très bonne politique de doléances, donc ceux qui pensent que leur manager n'est peut-être pas le meilleur, ont un processus à suivre "(61)

Cela dit, il est fort possible que la perception d'injustice soit plus répandue que ce qui ressort ici, mais qu'elle s'exprime rarement en entretien pour des raisons d'acceptabilité sociale. En particulier, j'ai entendu plusieurs de mes amis tenir des propos qu'ils n'auraient sans doute pas exprimés dans un contexte professionnel. "C'est toujours les mauvais qui profitent de ça, les congés, le travail depuis la maison..." : ils exprimaient l'idée d'un cercle vicieux dans lequel l'essentiel de la charge de travail se concentre sur les membres de l'équipe perçus comme les plus efficaces, fiables, impliqués, pendant que leurs collègues "mauvais" pouvaient profiter des arrangements de travail flexible. Un autre dispositif de recherche serait sans doute à trouver pour explorer cette question.

Le débat sur le bonus lié aux enfants semble être un faux débat

J'ai également cherché à savoir si le débat sur l'injustice des avantages liés aux enfants (sentiment d'injustice de la part des non-parents), si médiatisé aux Etats-Unis, trouvait un écho parmi ces salariés. Une seule personne, sur 73, l'a évoqué spontanément : il s'agit d'un homme qui a quatre enfants et une épouse au foyer. A l'époque où ses enfants étaient petits, il n'y avait pas de crèche d'entreprise, ni équivalent. Il admet que GSK doit offrir une crèche pour des raisons d'attractivité, mais il estime que cet avantage est injuste sur le fond :

"Ça nous éloignerait encore plus du business, je pense que nous faisons un excellent job pour les types de problèmes concernant la garde des enfants et comme je l'ai mentionné déjà, nous, on n'a jamais utilisé ces choses de garde des enfants. J'ai quatre enfants, 'pourquoi est-ce que ça devrait changer la façon dont on travaille', vous savez, un côté de moi dit ça et

l'autre côté dit : 'si vous voulez attirer ou fidéliser la meilleure personne, cette personne pourrait bien avoir quatre enfants et il faut avoir ces options de garde d'enfants pour se conformer.' (...) Je peux comprendre pourquoi nous avons une crèche, il y a une fille qui travaille chez nous, elle ne serait pas chez nous autrement, la crèche était un des points décisifs pour elle, ça nous a permis de l'avoir. **DONC VOUS EN BENEFICIEZ INDIRECTEMENT ?** Indirectement, l'entreprise en bénéficie. Même si à mon avis c'est injuste, tant que ça augmente mon chèque de bonus, ou que ça fait grimper les actions, ça me va ! " (40)

A défaut de mention spontanée, j'ai posé la question à quelques salariés, parents et célibataires. Je n'ai trouvé aucune confirmation de ce sentiment d'injustice, au contraire. Ils insistent sur le fait que tout le monde peut demander un arrangement de travail flexible, et sur la responsabilité de tous envers les enfants, qui sont l'avenir de la société :

"PARFOIS LES GENS ME DISENT 'ET BIEN MOI JE N'AI PAS D'ENFANTS ET JE NE VOIS PAS POURQUOI CEUX-LA PEUVENT AVOIR DES OPTIONS DE TRAVAIL FLEXIBLE ET PAS MOI'. Eh bien, ils le peuvent (RIRES), c'est juste qu'ils ont opté pour leurs propres pratiques et heures de travail, et je ne pense pas que ce soit un argument particulier. C'est juste qu'ils n'ont pas la motivation pour le faire. " (44)

"C'est une responsabilité de notre société que de veiller aux enfants, parce qu'ils sont l'avenir, je pense que les gens chargés de famille devraient recevoir plus d'aide que ceux qui ne le sont pas. Ils contribuent davantage à la société. "(45)

"Je veux dire, je suis une personne sans enfants. J'ai toujours... Je paie, que ce soit du fait de GSK ou des taxes foncières qui permettent de bâtir les écoles où je n'ai pas d'enfants à envoyer. Personnellement, je pense que c'est une des responsabilités de la société que de subvenir à tout cela. " (50)

II.3.4. Maintien des pratiques dans le temps

Quel impact a la suppression ou la crainte de la suppression, d'une pratique d'harmonisation ? L'impact est essentiellement négatif, et contribue à créer des sentiments d'injustice et de déception. Inversement, le maintien d'une pratique alors que d'autres entreprises comparables la suppriment, est un bon point.

L'impact est d'autant plus négatif que les gens valorisent la pratique supprimée, ou réduite. Par exemple, telle personne regrette, sans plus, que l'infirmerie ait été supprimée dans son usine. Mais les réactions sont plus vives lorsqu'il s'agit de la crèche, des congés sans solde, ou des horaires réduits d'été, dont les gens à Research Triangle Park se souviennent plus de cinq ans après !

"Je pense qu'on entend beaucoup de résistance quand, par exemple, ils changent le calcul du montant des subventions qu'un salarié touche pour les frais de garde, parce qu'ils le valorisent tellement." (66)

"On ne m'a accordé que dix jours. Par le passé, on pouvait avoir jusqu'à vingt jours supplémentaires, ce qui change tout (...) maintenant on ne peut les prendre qu'au mois d'août, alors qu'avant je pouvais utiliser ces vingt jours en partie à Pâques, en partie l'été et en partie un peu plus tard dans l'année, pour couvrir toutes les vacances, ça rendait la vie vraiment beaucoup plus facile."(22)

"C'est ce que nous avons l'habitude d'appeler, à RTP, les heures d'été, quand c'était couramment accepté par la plupart des gens dans l'entreprise ici à RTP de travailler avec cette sorte d'horaire, quand on travaillait peut-être 10 heures du lundi au jeudi et ensuite on partait à midi le vendredi. Les gens voulaient, au moins un jour dans la semaine, rentrer chez eux plus tôt pour profiter de la lumière du jour. C'est juste que les gens valorisaient cela, et l'entreprise a décidé de ne plus accorder ces jours d'été. Maintenant, quand les salariés ont envie de le faire, ils pensent que c'est injuste que ça ne leur soit pas permis.. (...) Ça fait partie du passé quand les gens disent 'Eh bien, je me rappelle quand les salariés faisaient cela, et ça serait vraiment bien pour moi maintenant.' DONC ILS SE RAPPELLENT ENCORE CES CHOSES D'IL Y A PRESQUE CINQ ANS ? Bien sûr. Et oui, parce que nous avons des salariés qui ont travaillé à RTP depuis 10 ans ou plus, beaucoup d'entre eux." (66)

Même s'ils ne regrettent pas une pratique précise, certains ont une attitude assez détachée vis-à-vis de ces pratiques, parce qu'ils ont assez de maturité professionnelle pour savoir qu'elles vont et viennent en partie au gré de la conjoncture et des modes :

"Vous savez, après tant d'années dans l'industrie, ça ne fait que tourner et tourner et tourner. On a tendance à faire un grand mouvement de balancier et puis on revient et on se recentre et on rééquilibre les choses à nouveau, et puis on recommence, on fera un peu de choses sur la résilience et puis ça repartira sans doute dans l'autre direction à nouveau, parce que ce que je veux dire, c'est qu'il y a toujours du changement ici, on vit dans un environnement assez dynamique." (29)

En revanche, le maintien de pratiques remises en cause par d'autres employeurs est positif ; on apprécie davantage ce qu'on ne tient pas pour acquis :

"GSK a encore un programme de retraite – beaucoup d'entreprises aux Etats Unis les laissent tomber en ce moment. Nous avons encore une très bonne assurance santé – beaucoup d'entreprises diminuent l'assurance santé à cause des dépenses. Donc GSK maintient toujours certains des vieux avantages traditionnels."(50)

En lien avec l'acceptation de la logique libérale, on observe chez certains une déconnection entre le maintien ou la suppression de ces pratiques, pourtant appréciées, et l'implication : ainsi cette personne n'en voudrait pas à son employeur de réduire les services et les possibilités de flexibilité, car l'impératif économique prévaut.

"Je peux prévoir que si la marée reflue et que l'entreprise se trouve en difficulté financière, je peux parier que ceux-là seraient parmi les premiers programmes à être éliminés. ET ALORS, COMMENT LE PRENDRIEZ-VOUS ? Je ne pense pas que personne aimerait beaucoup ça. Mais je pense que quiconque a été dans cette entreprise un certain temps comprend que parfois certaines choses doivent être retirées si elles ne sont pas viables financièrement."(48)

II.3.5. Sécurité de l'emploi

Ce facteur a émergé dans les entretiens. Comme dans beaucoup d'industries en effet, les délocalisations et l'externalisation des emplois sont dans l'esprit de tous (les salariés externalisés ne perdent en principe pas leur emploi, mais une partie de leurs bénéfices sociaux). Beaucoup de salariés ont spontanément mentionné leur inquiétude, parfois dès les premières minutes de l'entretien :

"A QUEL POINT ETES-VOUS SATISFAIT DE VOTRE TRAVAIL ET DE GSK EN GENERAL ? GSK en général, très satisfait. Mon travail, très satisfait. La seule insatisfaction c'est l'incertitude concernant l'avenir de cette usine."(55)

Ce souci est surtout manifeste dans les fonctions susceptibles d'être sous-traitées (informatique, achats, RH, centres d'appels), et dans les usines. Dans une usine britannique par exemple, les salariés sont inquiets car ils ont vu une usine similaire, d'un concurrent, délocalisée en Pologne :

"Je sais de quelle façon les grandes entreprises opèrent, elles disent tout d'un coup, 'bon, toute l'usine ferme et on déménage', je ne sais pas, aux Philippines ou quelque chose comme ça (...). Pour la sécurité de l'emploi, oui je m'inquiète." (4)

Certains ont déjà connu des licenciements, d'autres ont mal vécu l'incertitude liée à la fusion entre Glaxo et SmithKline (2000-2001), encore présente dans les esprits. Les plus inquiets sont les salariés âgés. Les stratégies pour se rassurer sont multiples : certains pensent que leur poste ne peut pas être externalisé (audit de R&D), ou que le département a déjà eu sa part de réductions d'effectifs. D'autres estiment que le positionnement stratégique de GSK est meilleur que celui de ses concurrents, qu'il y a un bon volant de molécules en cours de développement. Les plus jeunes parlent surtout de leur employabilité, ils veillent à actualiser leurs compétences ("*keep my skills hot*", 61). De façon récurrente s'exprime la consigne typique des formations sur la résilience, "n'y pensons pas puisqu'on n'y peut rien" :

"En ce moment, je sais que des gens se tracassent à cause de cette délocalisation potentielle. Je ne pense pas qu'il vaille la peine de perdre son temps à s'inquiéter de choses sur lesquelles on n'a aucun contrôle."(34)

Bien loin de l'action collective que ces inquiétudes pourraient susciter en France, le caractère normal et inéluctable de l'insécurité de l'emploi est intériorisé, et accepté :

"Je ne suis pas sûre à cent pour cent de garder mon travail, mais je ne sais pas qui l'est de nos jours, je pense que ce serait vraiment assez naïf de l'être." (30)

"Il n'y a pas de garantie dans le monde de l'entreprise aujourd'hui." (50)

L'insécurité de l'emploi est acceptée du fait de la visée principalement économique de l'entreprise – il n'est pas question ici de responsabilité sociale en termes de préservation d'emplois :

"Ce n'est pas une attaque personnelle contre moi, ce sont des décisions stratégiques prises pour l'entreprise en entier, et c'est juste que c'est notre tour d'être en ligne de mire." (38)

"L'entreprise ne va pas se départir de sa manière de faire et prendre une mauvaise décision en gardant quelqu'un si ça ne correspond pas aux besoins business. Si ça n'a pas de sens de continuer avec davantage d'effectifs pour accomplir les mêmes performances, l'entreprise ne va pas faire ça, en fin de compte, parce qu'elle est tenue responsable par ses actionnaires pour maintenir les coûts aussi bas que possible, et faire autant de profits que possible." (66)

Il n'y a qu'une seule personne, sur 73, qui ait exprimé le fait que l'insécurité de l'emploi décrédibilise la rhétorique de l'entreprise bienveillante :

"Vous savez, c'est décourageant de voir des départements entiers expédiés outremer et, franchement, juste parce que les coûts y sont très bas, juste pour tirer un maximum de leurs investissements, leurs salariés, vous voyez... (...) **DONC VOUS N'ETES PAS CONVAINCUS PAR TOUTE CETTE CHOSE, VOUS SAVEZ, PRENDRE SOIN DES GENS ET TOUT CA ?** (...) Pas quand ils externalisent les emplois des gens pour faire plus de profits. Non. Non, je ne marche pas. Non." (69)

La position majoritaire est plus nuancée : les pratiques d'harmonisation restent appréciées, même si les externalisations limitent leur contribution à la relation Individu/Organisation, du fait d'un contexte d'inquiétude généralisée. Ainsi cet homme distingue bien entre le fait que le programme d'assistance aux employés apporte du soutien ("support"), et le fait qu'il ait vraiment de la valeur pour les salariés ("of value") :

"C'est un avantage agréable et ça fait dire à tout le monde que GSK est toujours une grande entreprise, et chacun apprécie mieux l'entreprise pour cette raison. C'est une des raisons pour lesquelles les gens désirent toujours faire partie de GSK. Mais juste savoir que ce soutien existe... ce n'est pas un grand soutien quand... 'soutien' n'est pas le bon mot. Ça n'a pas une grande valeur aux yeux des gens quand ils sont inquiets sur 'Est-ce que j'aurai un travail l'année prochaine?'" (55)

II.3.6. Synthèse intermédiaire

Les ronds signalent le pouvoir explicatif du facteur considéré sur les effets potentiels des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation.

Tableau 42 : Synthèse des facteurs explicatifs liés au jugement porté sur l'employeur

Facteur explicatif et pouvoir d'explication	Principaux thèmes
Comparaison avec d'autres employeurs ●●●	Un nombre important de personnes ont une opinion sur le caractère plus ou moins généreux des pratiques par rapport aux autres employeurs ; leurs points de repère sont leurs employeurs précédents, leur famille, leurs amis, parfois la veille sur le marché Les pratiques d'harmonisation chez GSK sont perçues comme plus généreuses que chez les autres employeurs par une majorité de salariés, surtout par ceux qui viennent de sous-traitants de GSK, de petites entreprises, de secteurs à faibles marges (hôpitaux, enseignement) La comparaison avec les autres employeurs du secteur pharmaceutique est plus nuancée L'opinion que GSK offre des pratiques plus généreuses a un effet positif sur la relation Individu-Organisation
Motivations de l'employeur ●●	Pour la majorité des salariés, les motivations des pratiques d'harmonisation sont avant tout économiques L'attribution de motivations sociales joue favorablement sur la relation Individu-Organisation ; l'attribution de motivations économiques et juridiques a peu d'effets délétères La confusion qui apparaît parfois entre les droits garantis par la loi et les initiatives discrétionnaires de l'employeur brouille les effets des pratiques
Caractère juste/injuste ●●	Peu de mentions spontanées de la part des salariés, probable biais de désirabilité sociale Lorsqu'une injustice est effectivement déclarée par le salarié, l'effet sur la relation Individu-Organisation est dévastateur Les enjeux de justice se posent aux managers à propos des arrangements de travail flexible Pas d'injustice perçue au regard des pratiques liées aux enfants
Maintien des pratiques ●	Tendance à l'acceptation de la suppression/réduction d'une pratique si elle fondée économiquement Effet direct (regrets) et indirects (scepticisme sur le caractère bienveillant de l'employeur)
Sécurité de l'emploi ●●●	Fortes inquiétudes pour un nombre important de personnes (externalisations, délocalisations) Acceptation de l'insécurité de l'emploi Effets rares, mais radicaux, sur la perception des pratiques d'harmonisation

III. ANALYSE DU VOLET QUALITATIF : UNE TYPOLOGIE DE SEPT EFFETS DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION

En parallèle de l'analyse des facteurs explicatifs, j'ai tenté de mieux cerner les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation. J'ai été guidée par les propositions de recherche que j'avais formulées (cinq effets attendus), mais ai laissé la porte ouverte de façon à pouvoir découvrir d'éventuels effets non anticipés.

La principale difficulté de l'analyse a été d'isoler la contribution des pratiques d'harmonisation à la relation Individu/Organisation, dans les propos des personnes rencontrées, sans me laisser "capter" par leur attitude globale vis-à-vis de leur employeur. Cette attitude globale est en effet formée par un ensemble de facteurs, dont la rémunération, l'intérêt du travail, l'entente avec le superviseur, les perspectives de carrière, etc. Tout l'enjeu, ici, est de mettre en évidence la contribution particulière, à la marge, des pratiques d'harmonisation. Par exemple, un salarié, globalement peu impliqué et désabusé, apprécie les pratiques comme outil de management pour son équipe : l'effet des pratiques d'harmonisation est, dans ma typologie, l'instrumentalisation pour manager ; ce n'est pas la déception, car la déception de ce salarié n'est pas causée par les pratiques étudiées. Bien qu'ayant cet objectif constamment présent à l'esprit, je me suis plusieurs fois surprise à être piégée par l'attitude globale d'une personne, et j'ai dû rester vigilante en codant plusieurs fois le même matériau à différents intervalles de temps.

Dans un souci de rigueur, je me suis concentrée sur les effets que les personnes décrivent pour elles-mêmes, en écartant ceux qu'elles disent avoir constaté sur d'autres personnes (l'équipe, le conjoint, les salariés de GSK en général).

Je présente ci-après les résultats de cette analyse sous la forme d'une typologie, dont l'objectif est d'ordonner et de différencier les contributions des pratiques d'harmonisation à la relation Individu/Organisation. Il s'agit d'une typologie des effets produits par les pratiques, non d'une typologie des individus. J'en ai distingué sept.

Comme ces effets n'existent pas en apesanteur, mais sont exprimés par des personnes bien réelles, hommes et femmes, je me suis livrée à l'exercice délicat d'affecter les personnes à des groupes, correspondant à l'effet principal, tel qu'il ressort dans leurs propos. Ces groupes sont des idéaux-

types, bien sûr. Au plan empirique, une même personne exprime souvent plusieurs de ces effets – par exemple loyauté et fierté simultanément, loyauté et instrumentalisation pour manager.

J'aboutis ainsi à sept effets et sept groupes de personnes correspondants, plus un cas à part. Certains de ces effets confirment les propositions de recherche, d'autres émergent. Un effet attendu n'est pas confirmé :

Tableau 43 : Sept effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation

Effets des pratiques d'harmonisation sur la relation I/O	Groupes de personnes (effet principal)	Lien avec les propositions de recherche
Attachement	Attachés	OUI
Déception	Décus	OUI
Obligation de rester	Prudents	OUI
Indifférence	Indifférents	OUI
Fierté	Fiers	EMERGENT
Simple appréciation	Pragmatiques	EMERGENT
Instrumentalisation pour manager	Instrumentalistes	EMERGENT
Gage de prédictibilité	Une seule personne	EMERGENT
(Pas d'hostilité)		NON

Pour chacun des sept effets/groupes identifiés, je caractérise d'abord l'effet, puis établis le profil des personnes qui appartiennent au groupe correspondant. Je cherche ensuite à comprendre les processus microscopiques en action : il s'agit de souligner les facteurs qui expliquent que les pratiques d'harmonisation produisent tel ou tel effet chez telle ou telle personne.

III.1. Attachement

L'effet le plus attendu, au regard du cadre théorique développé, est le renforcement de l'implication affective, dans une logique d'échange social (soutien organisationnel perçu).

Un attachement qui peut aller jusqu'à la "foi"

De fait, le vocabulaire du soutien perçu et apprécié, de la loyauté, de l'échange est présent chez un certain nombre de personnes. Je préfère parler d'attachement plutôt que d'implication affective, car on verra un peu plus loin que cet effet vaut pour des personnes globalement très impliquées, comme pour des personnes entretenant par ailleurs une plus grande distance avec leur employeur. Le terme

d'attachement permet, mieux que celui d'implication, d'éviter l'amalgame avec l'attitude globale vis-à-vis de l'employeur.

L'attachement est le plus souvent un sentiment diffus, formé par une multitude d'expériences personnelles, d'observations sur d'autres salariés, et de jugements sur GSK en tant qu'employeur. Mais parfois, il est directement lié à une expérience précise. J'en donne trois exemples ; les pratiques concernées sont l'infirmier, l'accueil d'un nouvel embauché par le département Santé des personnes, et le télétravail.

Le plus frappant que j'ai entendu à cet égard, c'est le mot "foi". Cette femme a quatorze ans d'ancienneté chez GSK, elle travaille en usine, a commencé jeune, et a une bonne part de sa famille chez GSK. Elle vient de traverser un épisode difficile, pour des raisons professionnelles :

"VOUS SENTEZ-VOUS SOUTENUE PAR GSK EN TANT QU'ENTREPRISE ? JE NE PARLE PAS DU MANAGEMENT... Oui, le niveau de soutien que j'ai reçu de l'infirmière et du médecin, ça a conforté ma foi en GSK, que j'avais depuis très longtemps. Si ce n'était pas pour le réseau de soutien que j'ai trouvé ici, je n'aurais pas eu le même degré de foi en GSK que celui que j'ai à présent. FOI EST UN MOT TRES FORT. C'est un mot très fort, oui. ALORS ÇA CREE UN LIEN PLUS FORT AVEC L'ENTREPRISE ? C'est exact, oui. Je pense... parce que quand je me sentais stressée, évidemment j'envisageais même de quitter l'entreprise, et pour quelqu'un qui a été ici si longtemps et qui a été si loyale, ce n'est pas la bonne chose à faire vraiment et, si ce n'avait pas été pour l'infirmière et le médecin, je serais probablement partie aujourd'hui ou j'envisagerais de partir en ce moment. Alors, vous voyez... C'EST BON A SAVOIR. PARCE QUE BEAUCOUP DE GENS DISENT QUE C'EST JUSTE AGREABLE D'AVOIR CA [nice to have], MAIS PAS PLUS QUE CELA. DONC CA PEUT ETRE PLUS ? [je suis] très passionnée au sujet de GSK (RIRES)." (7)

De façon plus légère, cette commerciale expérimentée souligne l'importance, dès les premiers instants de la relation individu/organisation, de ce soin porté à la personne :

"Et un très bon exemple où j'ai senti que c'était le genre d'entreprise qui valorise son personnel, même avant que de la rejoindre, c'est quand j'ai rempli un formulaire pour dire que j'avais un tennis elbow et un peu mal au dos, et l'entreprise m'a téléphoné et m'a demandé précisément si j'avais besoin de choses spéciales, vous savez, pour mon bureau à la maison, pour ma voiture, et j'étais vraiment contente de cela, parce que ça m'a fait comprendre que l'entreprise s'attachait au bien-être de ses salariés, l'entreprise précédente ne le faisait pas du tout." (17)

Et cette femme en centre d'appels, 34 ans d'ancienneté, détaille l'importance que revêt pour elle le télétravail occasionnel :

"Oh, c'est très important.. Très important. Je vous racontais la fois où j'avais ma mère ici, mais même avant cela, un week-end que j'étais à laver les vitres chez moi, je suis tombée et je me suis foulé le genou. J'ai pu travailler à distance, de chez moi (...) A plusieurs occasions, ça m'a donné la satisfaction de savoir que je contribuais encore au travail de l'équipe à un moment où je ne pouvais pas être physiquement au bureau. Mais j'avais pourtant envie de faire ma part et de porter ma part de fardeau parce que j'avais cette possibilité de travailler depuis la maison (...) Quand je suis à la maison et bien que je travaille, je peux m'illusionner en pensant que je suis à la retraite, vous voyez ? Même si je ne le suis pas. Mais ça aide. Ça m'aide." (71)

Soutien organisationnel perçu, personnification de l'entreprise et réciprocité

L'attachement produit par les pratiques s'analyse bien selon les termes de la théorie du soutien organisationnel perçu (SOP). Ces salariés se sentent individuellement valorisés ; ils insistent sur le fait qu'ils ne sont pas un numéro parmi d'autres, ce qui ne va pas de soi quand on emploie plus de cent mille personnes. Une femme, qui a récemment quitté un employeur chez qui les salariés n'étaient que des "marchandises":

"C'est que ça montre que l'entreprise se soucie de ses salariés. Vous savez, une des phrases qu'on entend souvent dans ce pays, c'est que si vous travaillez pour une grande organisation, alors vous êtes juste un numéro. Je n'ai pas cette impression avec GSK, simplement à cause de tout ce qui est offert (...) L'entreprise me donne le sentiment que je suis importante, ils veillent sur moi et je pense que c'est très important." (6)

Une autre femme reprend les termes mêmes de la théorie du SOP : l'entreprise a une personnalité, et elle y est attachée car elle se sent des affinités avec cette personnalité, comme pour ses amis.

"Je ne divise pas l'entreprise en... Vous voyez comme les gens acquièrent une personnalité ? Eh bien, l'entreprise a une personnalité. Il y aura des choses que vous n'aimerez pas chez vos meilleurs amis, mais, dans l'ensemble, vous aimez beaucoup de choses à leur sujet. Je ne me sens pas nécessairement proche des gens dénués de morale : je me sens proche des gens qui font ce qui est bien. Je me sens proche des gens qui essayent au mieux de leur capacité d'être de bons êtres humains. Et je sens, en quelque sorte, que l'entreprise a cette culture, si vous voulez, ou cette ambiance qui est très altruiste (...) Oui, je ne pourrais pas travailler pour certaines entreprises qui n'auraient pas cela. Disons que si j'étais quelqu'un de pauvre, ce

serait une histoire différente. Je serais peut-être plus motivée par l'argent parce que j'en aurais besoin, parce que je n'ai pas de toit au-dessus de ma tête ou de nourriture sur ma table. Mais dans la hiérarchie des besoins, une fois qu'on a satisfait ces choses, alors il y a d'autres facteurs qui sont impliqués. "(61)

Il s'agit en fait de convergence entre les valeurs de l'individu et les valeurs de l'organisation :

"Je resterais, parce que l'entreprise, je le sais, vous soutient beaucoup, est centrée sur les gens, voyez-vous, ils parlent de la vie personnelle et de l'équilibre de vie, ce sont ces choses-là que je valorise (...) Cela me valorise en tant que personne, ou nous tous en tant que personnes dans l'entreprise. " (17)

Concernant le concept d'échange et la norme de réciprocité, les choses sont un peu plus contrastées. Certaines personnes l'explicitent spontanément :

"Je dirais, plus l'entreprise investit en vous, plus vous sentez que vous pouvez investir sur l'entreprise. Je pense que si vous n'avez pas de formation, vous n'avez pas de ces trucs sur la santé des salariés, et les gens n'y font pas attention.... si l'entreprise n'investit pas en moi, pourquoi investirais-je dans l'entreprise ? Vous savez, je me lève et... C'EST UNE SORTE D'ECHANGE. C'est comme ça que le ressens de toute façon.»(12)

"Vous savez c'est une chose réciproque, s'il veulent des salariés loyaux, alors il faut qu'ils s'assurent qu'ils accordent bien le soutien et les avantages pour conserver cette loyauté." (34)

Chez d'autres, on le comprend quand on constate le comportement organisationnel citoyen associé à l'appréciation des pratiques :

"Ça c'est bien moi, essayer de préserver l'argent de l'entreprise. (...) C'est juste qu'il faut qu'on s'entraide." (28)

En revanche, quelques-uns objectent, lorsque je propose l'idée de la réciprocité. Parce que la conscience professionnelle est un donné de la personnalité, on ne peut pas doser son effort en fonction de ce qu'on reçoit :

"Il faudrait presque que les choses tournent mal pour que les gens comprennent. Mais si ce n'est pas dans votre nature, si vous êtes très consciencieux, ce que je suis, c'est très difficile de faire ça. (...) Moi je suis un peu anxieuse de toute façon, je suis comme ça." (6)

Etre traité comme une personne, pas juste comme une ressource humaine

Les concepts de la théorie de l'échange social éclairent donc relativement bien ce premier effet. Mais un autre thème émerge de façon très importante, et qui n'a à mon sens pas été précisément décrit : ces personnes sont sensibles au fait que l'entreprise les considère en tant que personnes globales, et pas seulement en tant que salariés au travail – elles font la différence entre la "gestion des personnes" et la "gestion des ressources humaines" (Thévenet, 2004b).

"La vie, ce n'est pas seulement le travail, et on n'est pas qu'un rouage de la machine. Si votre employeur vous valorise comme un être humain, comme une personne complète, je pense que ça me fait me sentir mieux. Je me sens valorisée et appréciée (...) C'est juste que j'ai un sens de la loyauté envers l'entreprise, que je n'aurai peut-être pas s'ils n'étaient pas comme ça avec moi. [vocabulaire affectif : if they didn't feel this way about me]" (65)

"Je pense que la chose agréable, c'est qu'ils réalisent vraiment que l'entreprise se soucie d'eux, et qu'ils ne sont pas qu'une livre de viande. Vous savez, nous voulons nous assurer qu'ils sont heureux, qu'ils se sentent bien et qu'ils viennent travailler et sont productifs." (38)

"Et c'est la meilleure chose à propos de GSK, qu'ils fassent... ils ont mis toutes ces choses en place qui permettent aux salariés de placer leur famille en priorité aussi. Ils pensent à ce que nous sommes en train de faire de notre vie personnelle aussi, et j'apprécie ça." (17)

J'ai cherché à comprendre pourquoi toutes ces personnes valorisent le fait d'être traitées comme des personnes globales. Si mes interlocuteurs ont été étonnés de ma question, ils ont montré beaucoup d'entrain pour m'expliquer leur propos ; ce sujet leur tient manifestement à cœur. C'est important, donc, parce que les sacrifices faits dans le domaine du hors-travail seront récompensés (on retrouve ici l'évaluation de la probabilité de récompense, dans la théorie du SOP) :

"Pour moi, quand on nous demande d'en faire plus et encore plus pour un projet particulier, c'est quelque chose que j'ai plaisir à faire parce que l'entreprise m'aime bien, et qu'ils pensent que tous les aspects de ma vie sont importants, et je vais être récompensé pour le faire. Donc oui je pense que ça m'aide dans ce dévouement." (3)

Et parce que cette prise en compte de la personne globale et de la famille permet une meilleure congruence entre les intérêts du salarié et ceux de l'employeur :

[Parlant du barbecue annuel à RTP] : "Ma femme et les enfants aiment beaucoup ça. Ça leur donne l'occasion de rencontrer quelques-unes des personnes avec qui je travaille ou que je fréquente et je pense que ça montre une certaine appréciation de la part de l'entreprise que d'étendre l'invitation de participer à toutes les familles. C'est important parce que, comme

j'ai dit, ça montre que l'entreprise n'est pas seulement focalisée sur les résultats de votre travail. EN FAIT, ET LA JE ME FAIS L'AVOCAT DU DIABLE : S'ILS NE SE PREOCCUPAIENT QUE DE VOTRE TRAVAIL, QUEL SERAIT LE PROBLEME ? Si l'entreprise ne se souciait de rien en dehors de ça, alors ça pourrait se répercuter sur votre contribution au travail, au fond de vous vous pourriez penser, vous savez, je dois veiller à mon bien-être personnel parce que l'entreprise ne le fait pas. " (67)

Et qu'elle est signe de respect, tout simplement :

"Ça me permet de savoir ou de sentir que l'entreprise s'intéresse non seulement à ce que je peux fournir pour la fonction basique de fournir un service à l'entreprise, mais qu'elle s'intéresse à moi quand je ne suis pas au travail. Elle s'assure que ma vie familiale se déroule sans accroc, ou que je reste en bonne santé et que je suis capable, ou elle m'aide à être la meilleure possible. HUM HUM. ET JUSTE POUR ESSAYER DE COMPRENDRE VRAIMENT, POURQUOI EST-CE IMPORTANT POUR VOUS DE PENSER QUE L'ENTREPRISE SE SOUCIE DE VOUS EN TANT QUE PERSONNE ENTIERE ? Parce que ça m'aide psychologiquement. Pour moi, une barrière psychologique monterait si j'avais l'impression que tout ce à quoi mon manager s'intéresse, c'est que je sois là pour travailler, vous voyez, si elle se moquait que je me sois cassé une jambe ou que ma fille ait besoin de quelque chose, si elle se moquait de ce qui m'arrive en dehors du travail, alors je ne me sentirais davantage comme si j'étais seulement un outil qu'elle était en train d'utiliser. (...) Je pense que parce qu'ils offrent ça, ça les aide à gagner la loyauté et l'implication des salariés." (71)

Pour les plus anciens, il s'agit d'un retour vers une culture plus humaine, celle de Wellcome deux fusions auparavant. En effet, certaines de ces pratiques ont été développées depuis la fusion :

"Eh bien, c'est la fondation Wellcome initialement et ils étaient... c'était très orienté vers la famille. Le site où je travaillais, c'était comme s'il y avait maman, papa, les tantes, les oncles, les frères et les sœurs, tellement orienté vers la famille, très centré sur les gens. Après il y a eu la fusion entre Glaxo et Wellcome et on a perdu ça apparemment, c'est devenu très ciblé, très orienté business, et on avait l'impression que les gens ne comptaient plus. Et puis nous sommes devenus GSK, et le côté humain est vraiment revenu à présent." (38)

L'attachement fait partie de l'équation personnelle d'implication

Ces pratiques peuvent donc générer de l'attachement. Quelle est l'importance de cette contribution dans l'attitude globale du salarié par rapport à son employeur ? Toutes les personnes de ce groupe ne sont pas uniformément impliquées, loin de là. Il y en a même une qui déclare sans ambages qu'elle préférerait ne pas travailler !

"ET QU'AIMEZ VOUS LE MOINS AU TRAVAIL ? Juste le fait qu'il faut que je travaille, en fait. (RIRES) et que je souhaite avoir assez d'argent pour ne pas avoir à le faire." (6)

Mais toutes les personnes de ce groupe expriment un très fort soutien perçu de l'organisation, ainsi que du superviseur (à une exception près pour le superviseur). Pour toutes également, les pratiques d'harmonisation font partie intégrante de leur équation personnelle d'implication. Pour les unes, elles sont un facteur important, mais pas décisif si d'autres facteurs les poussaient à partir :

"Ce seraient ces deux choses [le salaire et la carrière] qui me pousseraient à partir, et je sacrifierais probablement, pour ça, le fait que j'aie eu tous ces autres avantages et que l'entreprise est très attentive au personnel, parce que ces deux choses sont très importantes pour moi." (17)

Pour les autres, elles sont un facteur essentiel de fidélisation:

"QUELLE IMPORTANCE CELA A-T-IL POUR VOUS PERSONNELLEMENT, COMPARE AUX AUTRES CHOSES QUI VOUS MOTIVENT ? Je dirais, très importante. Je veux dire, pour revenir à moi, qu'être capable de performer à mon maximum, et ce que ça signifie pour mon travail quotidien dans l'organisation et sur notre site, et être capable de trouver l'équilibre adéquat, je pense que c'est très important. Ça s'inscrit tout en haut, là, avec les autres facteurs." (53)

"Mon fils me demandait ça l'autre jour. Il m'a dit 'Maman, toi tu aimes vraiment ton travail' (...) Ma qualité de vie est très importante pour moi, et j'ai eu des offres d'autres entreprises... J'aime le fait d'avoir 20 minutes de transport pour aller travailler. J'aime le fait que je travaille pour une entreprise qui traite bien ses salariés. J'aime le fait que l'entreprise me paie bien. J'aime le fait que j'aie un manager qui me soutient. C'est difficile de trouver toutes ces choses dans un seul lieu." (61)

Le groupe des "attachés"

Ce groupe comprend seize personnes, dont onze femmes et cinq hommes. Ces personnes ont plus de 30 ans (à une exception près), elles sont plutôt en couple avec des enfants, ou élèvent seules un enfant.

Leur profil est polarisé en termes d'ancienneté : elles en ont soit peu, soit beaucoup (dix d'entre elles ont plus de dix ans d'ancienneté). Elles travaillent surtout en usine ou dans des fonctions support, et sont moins représentées parmi les salariés de R&D. Elles sont employées ou managers intermédiaires (un seul, un homme, en management supérieur). Ce groupe est mieux représenté parmi les Britanniques (11 personnes) que les Américains, mais cela peut être lié au fait que l'échantillon britannique comporte moins de personnes du management supérieur.

Les hommes et les femmes de ce groupe parlent volontiers de choses personnelles, comme l'importance dans leur vie de leur mère (pour les femmes), de leurs enfants (pour les hommes), de leur région d'origine, de leur famille, ou bien des difficultés rencontrées (un divorce, un deuil, des parents âgés qui font frôler la dépression, des problèmes de santé). Les propos que j'ai cités plus haut, sur les différences entre hommes et femmes en matière d'anxiété et d'organisation, viennent de personnes appartenant à ce groupe. Certains sont d'ailleurs entrés chez GSK grâce à un membre de la famille :

"A cette époque là, ma maman travaillait ici. Alors, à la base, ma maman m'a trouvé un travail sur la chaîne de production. MERCI, MAMAN ! Oui, je sais, je le lui reproche encore ! [le ton est celui de la plaisanterie]" (10)

Facteurs explicatifs

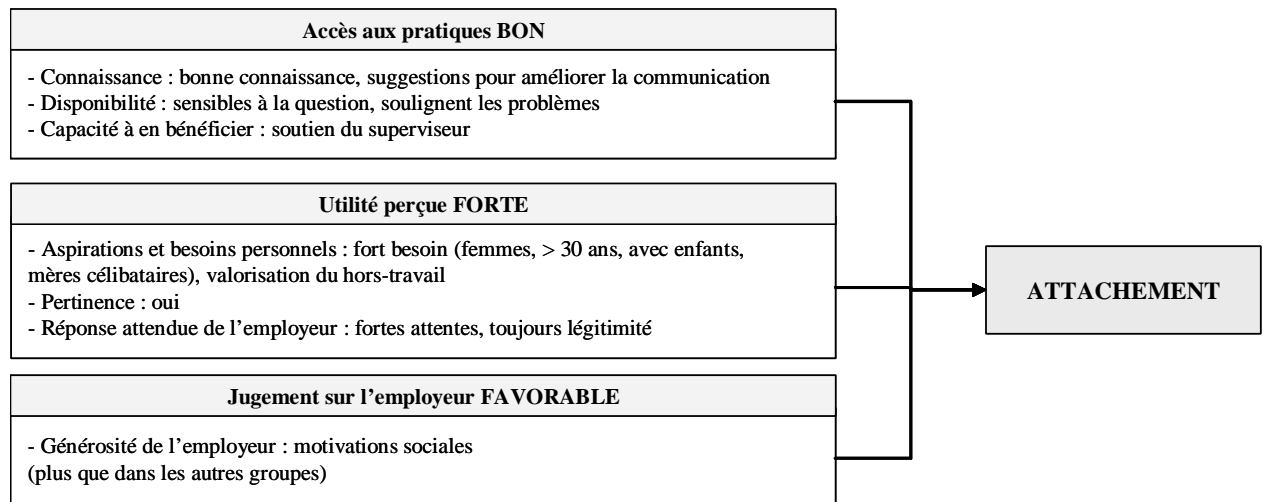
Ces personnes ont des besoins pour la plupart, ou pensent qu'elles pourraient en avoir. Elles valorisent le hors-travail, et démontrent une solide connaissance des pratiques. Elles les utilisent et les trouvent pertinentes. L'une d'entre elles décrit une expérience malheureuse avec l'assistance psychologique, mais cela n'entame pas son appréciation des pratiques.

Elles ont des attentes envers leur employeur ou au moins estiment que l'employeur est légitime dans ce domaine (bien que certaines insistent sur la responsabilité de l'individu salarié, et soient d'autant plus sensibles au soutien proposé par l'entreprise). C'est dans ce groupe qu'on trouve le plus de personnes pensant que les motivations de l'employeur sont d'ordre social (promouvoir le bien-être des salariés), plutôt que d'ordre économique ou juridique. Il n'y a pas de consensus, au sein de ce

groupe, sur le fait que GSK soit plus, ou moins généreux dans ce domaine que les autres employeurs.

On peut schématiser le processus qui explique l'attachement comme suit.

Figure 19 : Processus menant à l'attachement à l'organisation



III.2. Déception

Le second effet attendu au vu des recherches existantes est la déception – on pourrait aussi dire désabusement, désappointement, frustration. C'est en quelque sorte de l'attachement en puissance, qui tourne mal à cause d'expériences qui viennent décevoir les attentes de ces personnes.

La déception a deux facettes assez différentes : la première est la lassitude et une certaine forme de découragement face à une charge de travail trop lourde, la seconde est la colère et le ressentiment causé par les menaces d'externalisation.

Déception-lassitude

Lassitude tout d'abord : les personnes que j'ai classées comme étant surtout "déchues" se plaignent toutes d'une pression trop importante, elles parlent de tension et d'épuisement, de rythme de travail "fou" ou "impossible". Un homme parle même d'"agonie".

"Donc, voyez-vous, quand vous en arrivez à venir à 7 heures et à partir à 7 heures, et puis à faire le trajet jusqu'à la maison et à ne pas avoir de temps personnel, c'est dur." (69)

"On a des périodes, en particulier la fin de l'année, ça devient absolument fou à partir d'octobre, chacun est tête baissée et il y a beaucoup de pression pour arriver au but, les derniers petits bouts de business, pour que les choses soient signées avant la fin de l'année."

(22)

On perçoit chez ces personnes une certaine tristesse, un découragement : elles ont probablement été très impliquées, le sont pour certaines encore beaucoup, mais se verront obligées de partir si la charge de travail continue à augmenter :

"Je dirais que je suis trop tendu, je dirais que je pourrais, peut-être dans les deux mois, virer au surmenage. SI VOUS VIREZ AU SURMENAGE, QUELLES EN SERAIENT LES CONSEQUENCES ? Si on vire au surmenage, on n'arrive plus à faire son travail correctement, et alors je finirais par rentrer chez moi tard le soir et à juste m'asseoir dans le fauteuil, vous voyez, tout ce que je fais c'est rentrer chez moi et gémir, c'est ce à quoi je dois faire attention manifestement. PENSEZ-VOUS QUE SI VOUS ETIEZ SURMENE PENDANT UN TEMPS DERAISONNABLE, CA VOUS FERAIT QUITTER L'ENTREPRISE ? Il faudrait que ce soit probablement pour un bon bout de temps et il faudrait que je sente que je n'ai plus le soutien de mon management et... parce que, vous savez, il y a beaucoup d'aspects de ce travail, comme je disais, que j'apprécie, et il faudrait vraiment que je pèse le tout, que je sache que ça ne va jamais revenir." (20)

Ces personnes valorisent le hors-travail et les pratiques d'harmonisation, mais elles sont sceptiques quand à leur utilité. Elles constatent que la culture de l'entreprise n'est pas orientée vers l'harmonisation. Par exemple cette femme ne parvient pas à articuler travail et hors-travail comme elle le voudrait, elle ressent une forte culpabilité vis-à-vis de sa famille. Elle est confrontée à des exigences professionnelles qu'elle perçoit comme incontournables – elle en conclut que ces pratiques ne comptent pas beaucoup pour elle, alors qu'elles auraient probablement le pouvoir de la fidéliser si la culture était en adéquation :

"C'est les vacances des enfants cette semaine, mais il faut que je finisse tout ça, je travaille les soirs aussi, ce qui n'est pas bon, mais c'est la seule façon, vous savez (...) Je suppose que ça [ces pratiques], ça ne change pas grand-chose pour moi." (23)

Une autre femme pose le même diagnostic sur la culture d'harmonisation, et se distancie de l'entreprise car elle pense qu'elle ne pourra jamais faire carrière comme un homme, chez GSK – c'est la très classique problématique du plafond de verre :

"Je ne pense pas que ce soit une entreprise sexiste, jusqu'à ce que vous arriviez au niveau de directeur, ce dont je suis éloignée de plusieurs années. Je suis sûre que c'est quand vous

devenez directeur, je sais qu'il n'y aura jamais une Madame JP Garnier dirigeant GSK, jamais, jamais [J.P. Garnier est le PDG de GSK] (...) Nous avons un quota hommes/femmes assez élevé en logistique, ce qui est assez amusant, avant c'était une chose masculine, mais non, plus vous montez, moins vous avez de femmes. " (5)

Déception-colère

La seconde facette de la déception est la colère et le ressentiment que provoquent le décalage entre le discours sur l'harmonisation, d'une part, et les menaces sur l'emploi, d'autre part. Et la colère est très perceptible, au sujet des externalisations :

"Voyez, je ne pense pas qu'une entreprise qui est en bonne position financière devrait brader les salariés qui l'ont menée là, au nom du bilan. Quand vous prenez 77 postes GSK et que vous les remplacez par 77 postes de sous-traitants, la seule chose que vous avez réellement faite, c'est de retirer de l'argent des poches des gens qui travaillent pour vous, parce que soit ils vont travailler pour ce sous-traitant à un coût plus bas, soit ils perdent leur travail. Ça me pose un problème. Si ça s'avère efficace, très bien. Mais sinon, vous le faites juste pour ne plus avoir à payer de bonus. Vous n'avez plus à payer une bonne assurance santé. Et vous pouvez avoir exactement le même service pour un coût plus bas. Ça me pose un problème. (...) Et je ne crois pas que cette culture soit quelque chose en quoi je crois. Mon cœur n'y est pas." (69)

Comme des délocalisations (la même personne) :

"Et la réponse de JP, s'il avait dit ça 'parce que ça coûte un tiers de ce que ça coûte aux Etats-Unis', j'aurais pu avoir un peu plus de respect pour cette réponse. Mais la réponse a été 'Eh bien, il y a une meilleure expertise'. Ne me dites pas une chose parce que vous ne pensez pas que je veux l'entendre. Dites-moi juste la vérité." (69)

Curieusement, les personnes qui expriment leur mécontentement vis-à-vis des externalisations d'emplois distinguent entre l'entité GSK, qui reste perçue comme soutenant ses salariés, et la direction, directement mise en cause. De ce fait, les externalisations ne sont pas réellement vécues comme une rupture de contrat psychologique – ce n'est pas comme si une pratique promise n'était pas mise en œuvre.

"Je pense que Glaxo nous soutient, je pense quelquefois que notre management supérieur ne nous soutient pas toujours, dans certaines des décisions qui sont prises." (37)

En fait, les pratiques d'harmonisation ne font pas vraiment partie du contrat psychologique pour les personnes de ce groupe :

"C'est agréable de savoir que ça existe, mais ça ne changerait pas grand-chose pour moi. En fait, je n'en savais même rien jusqu'à ce que j'aie pris ce travail et que je sois arrivée ici, donc ce n'était pas présenté comme une partie du package, un genre de 'venez et travaillez pour GSK, nous faisons aussi tout cela'." (5)

En revanche, la nature du contrat est nettement transactionnelle :

"Mon avis est que ces entreprises, au bout du compte, sont là pour faire de l'argent, et même si elles peuvent améliorer votre vie quotidienne, vous savez qu'elles peuvent vous laisser tomber exactement comme vous pouvez les laisser tomber, au bout du compte. Vous savez, quelquefois, quand c'est important, peu importe le soutien qu'il y a, on se sent quand même abandonné." (20)

Il n'est pas question ici d'échange social ou de réciprocité :

"Vous savez, mon sentiment est qu'il faut faire le travail parce qu'on aime le travail, et le faire pour ses propres raisons plutôt que pour quelqu'un d'autre." (16)

Et ces personnes ont tendance à ancrer leur implication dans leur poste de travail, ou leur équipe, plutôt qu'au niveau de l'entreprise elle-même :

"Je veux faire un bon travail pendant que suis ici à GSK à ce poste, je veux faire un bon travail. Je pense que c'est ça mon plus grand engagement." (20)

"Si vous descendez au niveau d'une plus petite équipe, je pense qu'on se sent valorisé. Et je pense que c'est ce qui est important." (23)

Le groupe des "déçus"

Ce groupe comprend sept personnes, dont six femmes. Il s'agit principalement de personnes de plus de 35 ans, avec ou sans enfants. Cinq sont britanniques.

Elles occupent différentes fonctions (sauf en R&D), mais cinq d'entre elles sont au grade de management intermédiaire – ce point est important, car on se souvient que l'analyse statistique a montré que les personnes à ce niveau de responsabilité sont les moins satisfaites de leur équilibre travail – hors-travail, et les moins impliquées. C'est la courbe en U que l'on a décrite dans l'analyse statistique. En termes d'âge, on se souvient que les 35-44 ans sont aussi parmi les moins satisfaits de

leur équilibre travail – hors-travail. Il est donc tout à fait cohérent de retrouver ces personnes dans ce groupe.

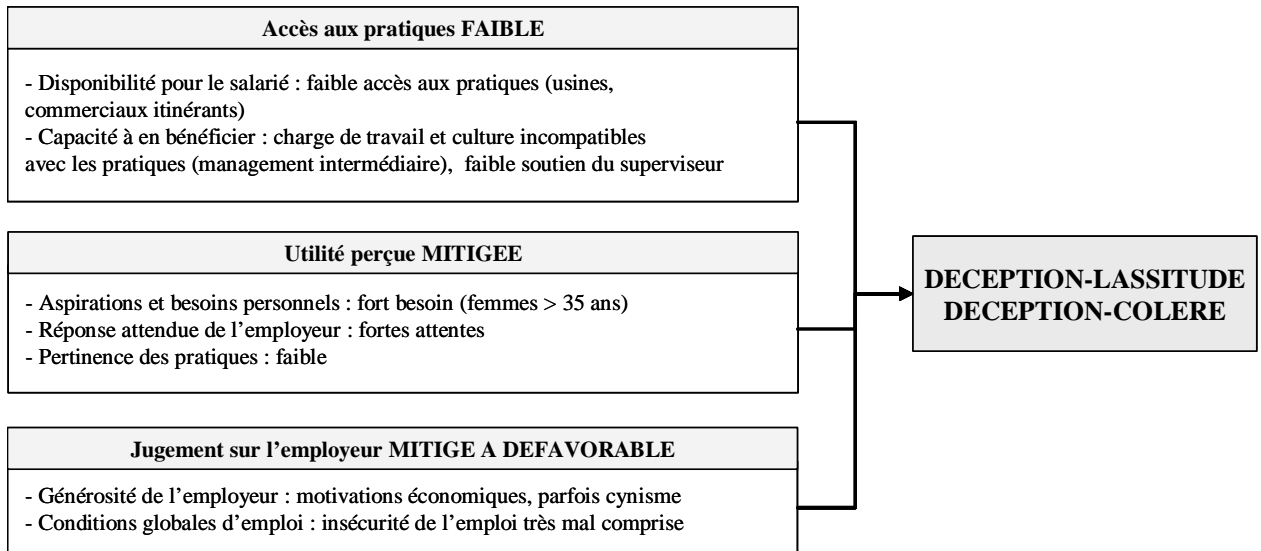
Facteurs explicatifs

Le mauvais accès aux pratiques, combiné à un besoin souvent aigu, sont les pierres angulaires de la déception-lassitude. Pour commencer, la moitié de ces personnes sont dans des fonctions où elles ont peu accès aux pratiques nécessitant l'usage de l'intranet, et moins de facilité à mettre en place des arrangements de travail flexible (usines, commerciaux sur la route). De plus, la charge de travail et la culture d'harmonisation sont perçues par ces managers intermédiaires comme des obstacles majeurs à l'harmonisation. La charge de travail fait la différence entre les "attachés" et les "déçus" ; elle rend possible ou impossible le désir d'équilibre commun aux deux groupes. On peut ajouter que le soutien perçu par le superviseur est faible – la plupart des propos négatifs cités sur ce thème proviennent de personnes de ce groupe.

Ces personnes sont ambivalentes concernant l'utilité des pratiques : elles en ont pour certaines fort besoin mais n'ont pas toujours été aidées à la hauteur de ce qu'elles espéraient (par exemple, l'assistance n'a pas trouvé de solutions de garde d'enfant adaptée). Du fait de leur découragement vis-à-vis de la culture d'harmonisation, elles en viennent à penser que l'équilibre est du ressort de l'individu, de sa responsabilité personnelle. Elles ont aussi tendance à vouloir protéger la vie hors-travail du débordement.

Le jugement qu'elles portent sur l'employeur est mitigé à défavorable : la plupart trouvent les pratiques plutôt généreuses (sur le papier) par rapport aux autres employeurs, mais pensent que les motivations de l'employeur sont d'ordre économique. Pour certaines cela s'accompagne de cynisme. Et bien sûr, c'est l'insécurité de l'emploi qui explique la déception-colère. On peut schématiser le processus qui explique la déception comme suit.

Figure 20 : Processus menant à la déception envers l'organisation



III.3. Obligation de rester

On a vu que certaines pratiques, comme les crèches d'entreprise, sont tellement importantes pour les salariés qui en bénéficient, qu'elles les fidélisent : ayant un fort intérêt à rester, ils relativisent leurs éventuels sujets de mécontentement. Ces pratiques créent en quelque sorte une obligation de rester, à moins de trouver leur équivalent chez un autre employeur.

Il y a en effet dans les entretiens matière à confirmer cette hypothèse. Pour certaines personnes, l'effet des pratiques sur leur relation à l'employeur est double. D'une part, elles apprécient et valorisent beaucoup les pratiques :

"La chose dont je dois admettre qu'elle est absolument exceptionnelle et qui a fait toute la différence pour moi, c'est qu'on m'ait donné l'option de prolonger mon congé." (21)

"Je rachète des jours de congés supplémentaires pour couvrir les vacances scolaires de mes enfants (...) OK, EST-CE IMPORTANT POUR VOUS ? Très important pour moi, très important. Ça veut simplement dire que je peux vraiment passer du temps avec mes enfants quand ils ont leurs vacances scolaires et que je n'ai pas à m'inquiéter." (22)

D'autre part, elles sont une des raisons majeures, pour elles, de rester chez GSK, parce qu'elles pensent qu'elles ne les trouveraient pas chez un autre employeur :

"La flexibilité a beaucoup joué pour me faire rester chez GSK plutôt que d'aller dans une autre entreprise. (...) Oui ça me rend plus impliquée, parce que je considère que la flexibilité vie-travail est d'une plus grande valeur ici que ce que je pourrais probablement avoir ailleurs." (47)

"Ces dernières années, quand j'ai pensé partir, j'ai cherché d'autres postes, ça a été le congé prolongé qui a été la chose qui m'a fait décider de rester. OH VRAIMENT ? PARCE QUE CE N'EST PAS DISPONIBLE DANS LES AUTRES ENTREPRISES ? Pas dans beaucoup. Je pense que davantage d'entreprises prennent cette voie maintenant, mais certainement, dans beaucoup des plus grandes avec qui j'ai discuté, ce ne l'était pas. OH, INTERESSANT, ALORS EN QUELQUE SORTE CA CONTRIBUE A VOTRE LOYAUTE ET AU FAIT QUE VOUS RESTEZ CHEZ GSK ? Oh, complètement, parce que si vous sentez qu'il y a une certaine compréhension de votre situation (...) en parlant avec les autres mères au sein de l'entreprise, c'est ça, par-dessus tout, c'est la chose qui suscite le plus la loyauté." (21)

L'obligation de rester est encore plus explicite dans les propos de cette femme, qui parle librement parce qu'il s'agit d'une autre personne :

"Ma belle-sœur travaillait chez GSK. Et c'était après une de nos fusions, elle s'est retrouvée dans un poste dans lequel elle ne se sentait pas bien. Ses responsabilités avaient changé complètement, je pense qu'elle avait même été rétrogradée d'un niveau. Elle n'aimait pas celui pour lequel elle travaillait. Tout allait réellement mal. Alors, elle s'est mise à chercher ailleurs. Et une des choses qu'elle a réalisé, c'est que ses enfants n'avaient pas encore commencé à aller à l'école à cette époque. Ils étaient encore jeunes. Et notre entreprise finance une crèche. Elle a compris que changer de travail, pour elle, signifiait aussi déraciner ses enfants. OUH LA LA. Et l'un d'eux devait commencer l'école d'ici un an. Donc il aurait fallu qu'ils commencent dans une nouvelle crèche, et moins d'un an plus tard au jardin d'enfants. Elle a compris que la crèche était un gros hameçon pour elle, que ça la ferait rester dans son poste. Même si elle n'était pas heureuse, c'était mieux pour elle d'être triste que de mettre ses enfants... C'était un trop gros hameçon pour démissionner. Et je dois admettre, après qu'elle m'ait dit ça, que j'ai vraiment commencé à réfléchir. Parce que mes enfants aussi étaient à la crèche. Et c'est une crèche de très bonne qualité. (...) Depuis lors, ses enfants sont plus âgés, et elle a quitté l'entreprise. (...) Donc c'est ça que font ces avantages en réalité, je pense, ils mettent le grappin sur les gens et les obligent à rester. [hook people into staying]" (70)

Leur degré d'implication chez GSK est très variable. Ainsi l'une d'elles me dit sans détour qu'elle démissionnera pour éduquer ses enfants, si elle ne peut obtenir un temps partiel au moment où ils entreront à l'école. Une autre au contraire apprécie GSK et veut continuer même si tout son salaire passe en frais de garde. Une troisième, qui a dû accepter un changement de poste contre son gré, illustre parfaitement la théorie des gages-concurrents :

"J'ai travaillé pour GSK si longtemps, il m'en faudrait beaucoup pour partir, en quelque sorte je suis enraciné dans la culture GSK, j'ai une retraite et j'ai tout un tas d'autres choses qui, en quelque sorte, me retiennent à l'entreprise." (22)

Le groupe des "prudentes"

Il s'agit de quatre femmes, mères de plusieurs enfants en bas âge ou scolarisés (sauf une qui vient d'avoir son premier bébé, mais qui se projette dans l'avenir). Leur âge va de moins de 30 ans à plus de 45 ans. Deux d'entre elles ne peuvent se faire aider de leur mari pendant la semaine, parce qu'il travaille ailleurs toute la semaine, ou qu'il a des horaires atypiques et variables.

Elles sont employées ou managers intermédiaires (aucune au niveau management supérieur). Celles qui sont commerciales sont fidélisées par la possibilité de prendre des congés sans solde pendant les

vacances scolaires d'été ; celles qui travaillent en R&D par la semaine compressée, qui permet de passer un jour de plus par semaine avec les enfants, par la reprise progressive après une maternité, et par la flexibilité des horaires.

Facteurs explicatifs

Elles ont un fort besoin des pratiques d'harmonisation, qu'elles connaissent très bien, utilisent et trouvent pertinentes. Elles valorisent beaucoup le hors-travail. Leur identité de femme et de mère est très prégnante dans les entretiens. Certaines affichent la couleur dès le début de l'entretien : ainsi cette femme qui a d'abord travaillé deux ans en contrat temporaire, puis cinq ans en contrat stable. Depuis cinq ans, elle a pu orienter sa vie dans la direction qui lui tenait à cœur :

"A QUEL POINT ETES-VOUS SATISFAITE DE VOTRE TRAVAIL ET DE GSK EN GENERAL ? Je dirais que mon travail est exactement comme je pensais qu'il serait. Ma vie en particulier a beaucoup changé depuis que j'ai commencé. Je me suis mariée et j'ai eu deux enfants dans les 5 dernières années, alors je ne suis pas tout à fait la même personne maintenant qu'il y a 5 ans. J'ai maintenant plus de satisfaction avec ma vie personnelle, en réalité, que je n'en ai ici – mais c'était prévisible, à nouveau, avec tous les changements qui me sont arrivés." (47)

Ces femmes sont parmi les personnes qui aimeraient séparer les sphères du travail et du hors-travail, ce qui est cohérent avec le fait qu'elles mobilisent des pratiques qui diminuent le temps de présence sur le lieu de travail (sauf la flexibilité des horaires). Mais elles n'y parviennent généralement pas : ainsi l'une travaille le vendredi chez elle sur son temps personnel, l'autre répond à ses messages électroniques en préparant le repas.

Elles ont des attentes envers leur employeur, ou au moins estiment que l'employeur est légitime dans le domaine du hors-travail, estiment que les pratiques sont plutôt plus généreuses que chez les autres employeurs. Leur jugement sur l'employeur est variable : elles considèrent les motivations de leur employeur à proposer ces pratiques avec reconnaissance, cynisme, ou réalisme.

Deux d'entre elles expriment du ressentiment suite à une expérience négative qui s'apparente presque à une rupture de contrat psychologique. En particulier, une femme se montre très amère car elle a été mal renseignée au moment de son retour de maternité. Bien que GSK ait depuis lors reconnu qu'elle avait été mal informée et ait pris en charge ses frais d'hospitalisation, cette femme en veut toujours à son manager et aux ressources humaines :

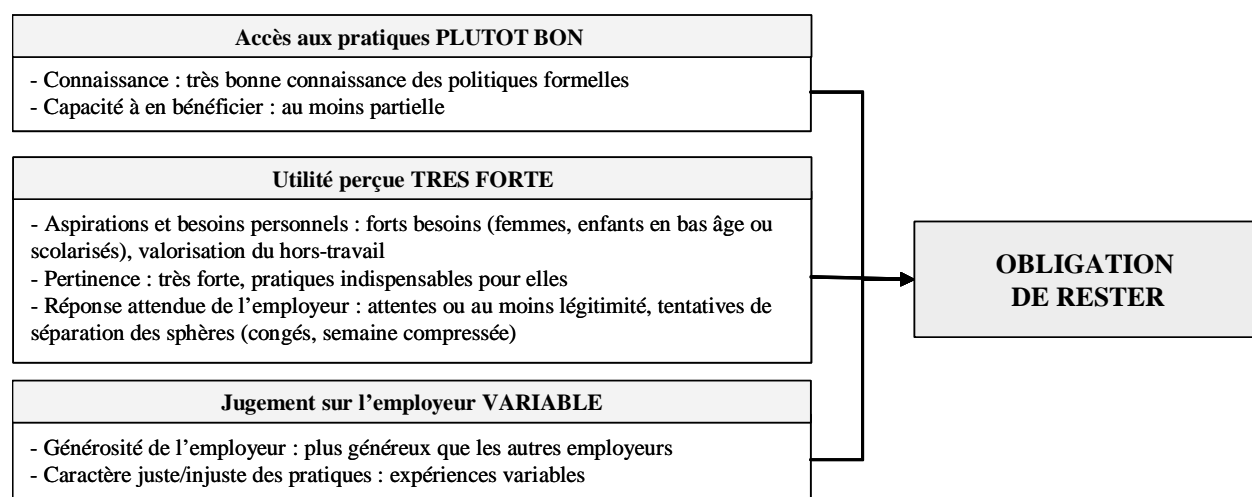
"Quand j'ai demandé à revenir 2 jours par semaine, ce qui s'est passé c'est que l'entreprise m'a alors considérée comme une salariée à temps partiel, plutôt que comme une salariée en

congé parental. J'ai perdu toute ma couverture médicale, et ne l'ai pas su, jusqu'à ce que je me sois presque coupé un doigt et que j'aie dû aller aux urgences. Quand j'ai parlé à la responsable des RH, elle m'a dit que si je le lui avais demandé (...) elle m'aurait dit soit de ne pas revenir du tout, soit de revenir 3 jours par semaine. Donc, parce que mes chefs n'étaient pas au courant de la politique de l'entreprise selon laquelle, si vous travaillez tant d'heures, vous êtes considérée comme une salariée à temps partiel... (...) Ce que pense la RH, c'est qu'il est de la responsabilité de chaque salarié de connaître la politique, donc ils m'ont tenue responsable (...) J'étais un peu amère parce que c'était... d'une certaine façon, on me blâmait parce que je ne connaissais pas les politiques (...) même la directrice du département, à ce moment-là, s'est retirée de cette situation, et j'ai dû traiter directement avec les RH pour faire valoir mes avantages à nouveau."(47)

Les deux autres, qui n'ont pas eu cette expérience, sont plus neutres, l'une appréciative et l'autre désabusée.

Le processus se résume comme suit.

Figure 21 : Processus menant à l'obligation de rester



III.4. Indifférence

Un autre effet que l'on pouvait raisonnablement attendre, au vu des recherches antérieures, est l'indifférence. De fait, il y a un ensemble de personnes pour qui ces pratiques ne sont guère importantes.

"Je pense que c'est agréable de savoir que c'est là, mais ça n'a pas réellement eu d'effet sur moi, jusqu'ici (...) ça ne me ferait pas nécessairement changer d'avis si on m'offrait le même travail ailleurs. Je ne penserais pas 'oh, il faut que j'aïlle là-bas parce qu'ils ont cette politique RH.'"(11)

"Ce n'est pas quelque chose qui influencerait ma décision, non. C'est très... c'est vraiment très bas dans la liste, en réalité." (19)

"Est-ce que vous êtes déjà tombée, par hasard, sur... je ne me souviens pas qui a écrit ce livre modèle, mais l'idée des Facteurs Hygiène ? Etait-ce dans Madlo... la pyramide hiérarchique de Madlo ? OUI. Pour moi, il y a certains facteurs d'hygiène qui sont des facteurs qu'il faut avoir. Et quelques-unes de ces choses sur la santé des salariés, pour moi, ne sont pas des facteurs d'hygiène qu'il faut absolument avoir... c'est très agréable de les avoir et je reconnais leur valeur, mais s'ils étaient retirés, ça ne changerait pas grand chose. Et ça n'affecte pas ma loyauté ni autre chose vis-à-vis de l'entreprise "(24)

Le groupe des "indifférents"

Ce groupe, parce qu'il englobe différentes situations, est numériquement important : 18 personnes. Ce sont plutôt des hommes (mais il y a cinq femmes), une petite majorité d'entre eux a moins de 35 ans et pas d'enfant, les trois quarts ont moins de dix ans d'ancienneté. Une petite majorité est employé (notamment des hommes en usine), d'autres sont en position de management intermédiaire (notamment des commerciaux) ou supérieur (notamment des fonctions RH).

Les raisons de leur indifférence sont multiples, et je distingue plusieurs sous-groupes.

Les indifférents jeunes

Ces personnes n'ont pas encore éprouvé de besoin lié au hors-travail ni de conflit entre travail et hors-travail, et n'en anticipent pas. Il s'agit de quatre personnes sans enfant, dont trois hommes. Trois ont environ 30 ans et sont employés.

Ils valorisent la sphère du hors-travail, et ont un lien plus distant à l'organisation et au superviseur. Mais ils ne se sentent pas très concernés par les pratiques d'harmonisation. Ils mentionnent des pratiques qui sont appréciables, mais pas centrales dans l'organisation de leur vie quotidienne (sport, vaccins, aide juridique). Ils ont conscience de la liberté de manœuvre que leur donne l'absence d'enfants :

"Je n'ai pas à me démenier avec les enfants, c'est juste quelque chose que je n'ai pas à faire, à penser, elle elle doit revenir à la maison à une certaine heure parce qu'elle doit redéposer les enfants à l'école, c'est juste un truc en plus que je n'ai pas. OUI, MAIS VOUS POUVEZ AVOIR DES PARENTS AGES DONT VOUS VOUS OCCUPEZ, OU VOUS POURRIEZ ETRE UN SPORTIF DE HAUT NIVEAU... Je pense que les enfants, c'est une charge particulière, c'est une charge quotidienne, je fais beaucoup de sport vous savez, mais le sport est encore là si je n'y vais pas le mardi, il sera toujours là le mercredi. Vous ne pouvez pas décider de ne pas vous occuper de vos enfants le mardi parce que..." (24)

"Je n'ai pas de personne à charge et je suis célibataire en ce moment (...) je n'ai à me soucier que de moi. En ce moment, je fais ce que j'ai à faire parce que ma priorité c'est le travail, à part ma maison, mais comme je suis nouvelle dans l'entreprise, on veut imprimer sa marque, pour ainsi dire." (31)

Les indifférents carriéristes

L'important, pour eux, est la carrière. Il s'agit de cinq personnes du management intermédiaire et supérieur. Les indifférents carriéristes montrent un fort investissement au travail, qui s'accompagne souvent de fierté vis-à-vis de leur parcours ou de leurs responsabilités personnelles (mais pas de fierté directement liée aux pratiques d'harmonisation, contrairement au groupe qui suit).

"Je veux dire, vous savez, 16 ans pour arriver en haut, ce n'est pas comme une fusée, mais c'est une bonne progression de carrière." (64)

Ils témoignent d'un fort soutien de la part de l'organisation et du superviseur. Ils ont tendance à privilégier la séparation des sphères, et une majorité d'entre eux ne valorisent pas beaucoup la sphère hors-travail.

"[Les horaires flexibles] Ce n'est pas ce que je préfère, personnellement, et aussi, ça ne serait pas vraiment en ligne avec ce que je sens que je dois donner à mon équipe et à GSK aussi." (64)

Ils sont plutôt favorables aux pratiques d'harmonisation, qui peuvent être utiles aux autres. C'est dans ce groupe qu'on trouve le plus de personnes pensant que les motivations de l'employeur sont d'ordre juridique.

Les indifférents gagne-pain

Ce qui compte avant tout, c'est le salaire. On a là des profils clairs de "gagne-pain", soit un père de quatre enfants, manager intermédiaire, et une mère célibataire, employée :

"Il n'y a rien que je voudrais utiliser en particulier, donc ça n'a pas de valeur pour moi, peut-être que ça devrait en avoir. Ce qui compte à la base pour moi, c'est combien l'entreprise me paie, quel est le bonus, quelles sont les opportunités de carrière, et pas ce type de trucs périphériques... ça ne paie pas les factures." (26)

Les indifférents préoccupés

Ils ont pour l'instant une préoccupation plus importante, comme les menaces de fermeture de l'usine, ou une promotion récemment refusée, ou des difficultés relationnelles au sein de l'équipe. Il s'agit de trois hommes, employés, ayant entre six et dix ans d'ancienneté.

Les indifférents préoccupés ont en commun de vouloir séparer les sphères du travail et du hors-travail, et d'avoir un faible sentiment de soutien de la part de l'organisation et/ou du superviseur. Ils peuvent avoir une vision positive des pratiques d'harmonisation, mais cela passe nettement au second plan par rapport à leur sujet de préoccupation.

Les indifférents réservés

Les indifférents réservés, tous deux du management supérieur, témoignent d'une forte préférence pour la séparation des sphères. Ils sont convaincus que le hors-travail est du ressort de la responsabilité individuelle, et pas de celle de l'employeur. Ils rejettent les programmes formels, impersonnels, et l'un d'eux les perçoit même comme une intrusion dans son rôle de manager, comme une limitation à sa propre marge de manœuvre.

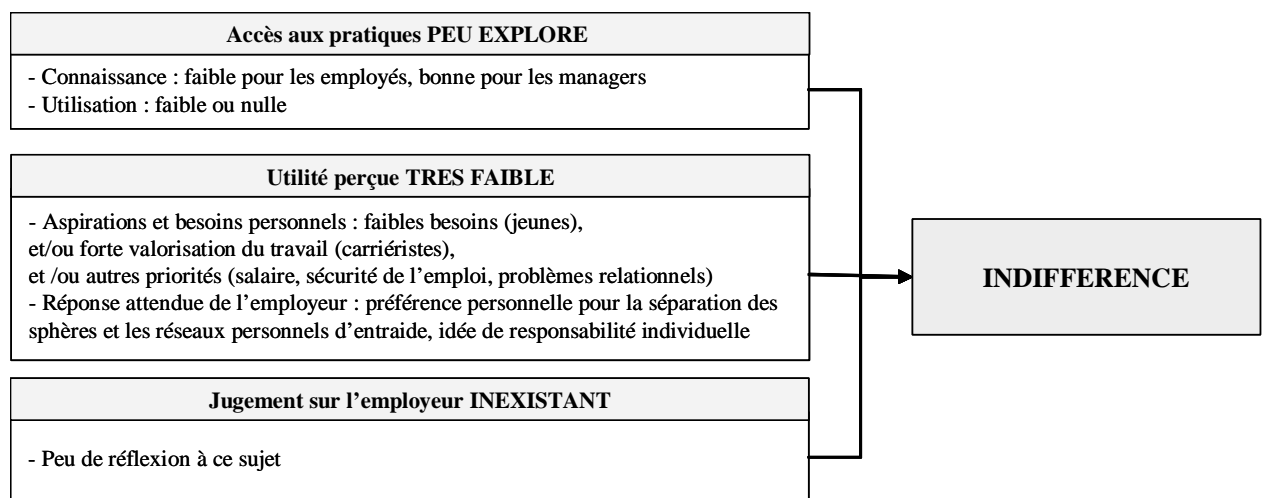
"On n'est pas ici pour qu'on développe nos carrières, on est ici pour travailler en fait, et ils peuvent présenter les choses comme ils veulent, essayer de les déguiser comme ils veulent, il faut qu'on fasse le boulot et c'est tout." (31)

Les indifférents sûrs de leurs droits

Il s'agit en fait d'une seule personne dans cet échantillon, un homme qui pense que l'avantage dont il bénéficie (paiement défiscalisé des frais de garde d'enfant) est offert par la plupart des employeurs de toute façon.

Malgré la diversité des cas de figure, j'esquisse le processus menant à l'indifférence.

Figure 22 : Processus menant à l'indifférence vis-à-vis des pratiques d'harmonisation



III.5. Fierté

Un effet que je n'attendais pas au vu de ma revue de littérature est la fierté. Or la principale contribution des pratiques d'harmonisation à la relation Individu/Organisation est, pour certaines personnes, qu'elles les rendent fières de leur employeur.

Ces salariés-là estiment qu'ils travaillent pour un "bon employeur", qui a des pratiques "pionnières".

Un employeur chez qui beaucoup aimeraient entrer, et chez qui on reste :

"Il y a toutes sortes d'avantages liés au fait de travailler dans une grande entreprise... Je suis sûr qu'ils trouveraient beaucoup de gens mourant d'envie d'être recrutés, vous savez, de travailler ici. " (25)

"J'ai candidaté parce que c'est l'entreprise pour laquelle, à Philadelphie, la plupart de gens veulent travailler (...) Le salaire est bon, donc votre rémunération est bonne. L'entreprise traite bien ses salariés." (61)

"En tant qu'entreprise dans la santé, je pense que nous comprenons le bénéfice qu'il y a à nous assurer que nos salariés sont bien traités (...) En réalité, nous avons une dame dans notre département qui est dans l'entreprise depuis 34 ans, ce qui, je pense, est très rare dans les temps modernes, que les gens restent dans l'entreprise aussi longtemps que ça." (48)

La fierté peut être liée à l'utilisation d'un bénéfice, comme cette femme dont le mari travaille dans une petite entreprise qui n'offre pas les mêmes pratiques :

"C'est moi, l'assurance de la famille. Je respecte ce que l'entreprise offre. J'admire vraiment, et je respecte le fait que nous sommes chanceux. Nous avons tellement de chance." (48)

Mais la logique dominante est extérieure, c'est celle du prestige. Ainsi cette femme parlant de la gym, de la clinique et de la salle d'allaitement de Franklin Piazza, à Philadelphie :

"Surtout certains des prestataires avec qui je travaille. Quand ils entrent ici, ils disent, "Dites donc, c'est vraiment sympa ici." (61)

C'est aussi une logique de principe ; travailler pour un employeur respectueux de ses salariés :

"C'est vrai, je pense que c'est très important pour moi de rester dans une entreprise et d'être plus impliquée envers l'entreprise qui respecte vraiment ce qu'elle offre quand elle essaie de fidéliser les salariés et de s'assurer qu'ils ont un bon équilibre de vie." (48)

En revanche, il ne s'agit pas d'échange ou de réciprocité. Cette femme va jusqu'à dire qu'elle resterait aussi impliquée si on supprimait les pratiques d'harmonisation, par éthique du travail :

"L'effort additionnel, ce n'est pas seulement à cause des avantages, ça vient aussi de l'intérieur, où que ce soit qu'on travaille, c'est une obligation de se donner à 100%. Ce serait sans importance si elles étaient supprimées. Ce serait une déception, mais ça ne changerait rien à l'effort." (48)

Le niveau d'implication globale des personnes de ce groupe est fort. Elles perçoivent un fort soutien de la part de l'organisation (sauf une, dans une usine menacée de fermeture), ainsi que du superviseur :

"Il y a un sentiment général chaleureux envers l'entreprise (...) Les gens s'entendent bien entre eux, ils sont très enthousiastes." (43)

D'ailleurs, les pratiques d'harmonisation produisent plusieurs effets simultanés pour ces personnes, plus que pour celles des autres groupes : leur groupe secondaire est l'appréciation pragmatique, ou, comme ici, pour ma "doyenne" avec 36 ans d'ancienneté, l'attachement :

"Je ne voudrais pas travailler où que ce soit ailleurs, et je ne l'ai jamais désiré, donc pour moi ça a été ... un mariage formidable. MMMMM. Vous voyez ce que je veux dire ? Il se peut qu'ils s'en moquent, d'externaliser les emplois, mais pour moi ça a été un mariage formidable, alors, est-ce que je vais encore rester dix ans ici ? bien sûr !" (25)

Le groupe des "fiers"

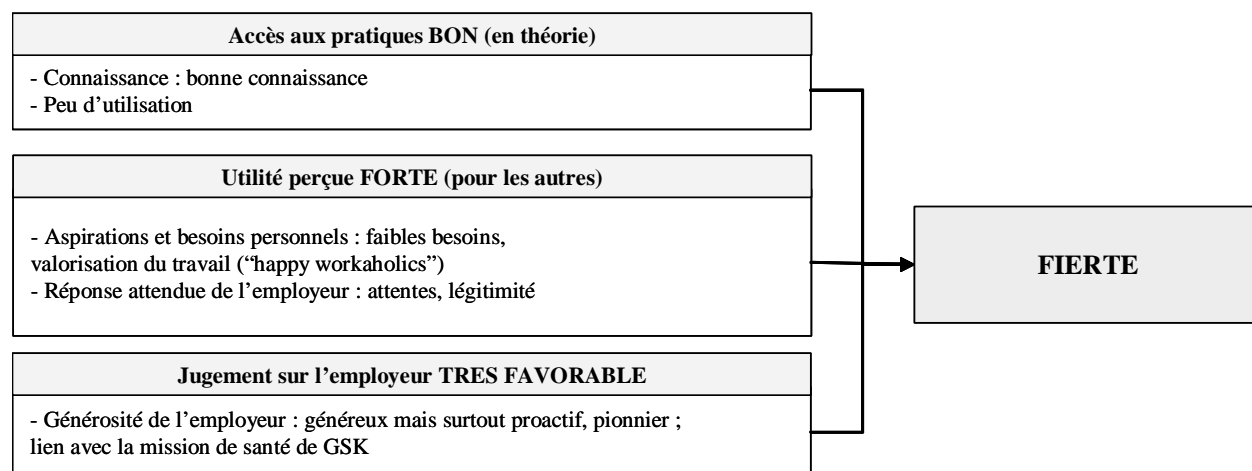
Ce groupe comprend cinq personnes, trois hommes et deux femmes, qui ont tous plus de 35 ans, et ont un ou deux enfants (sauf une). Ce sont des managers au niveau management intermédiaire et supérieur (sauf un), dans des fonctions variées. Deux d'entre eux ont participé à la mise en œuvre d'une pratique (mais d'autres personnes dans ce cas sont dans d'autres groupes).

Facteurs explicatifs

Ils connaissent bien les pratiques (sauf un en usine), mais les utilisent peu, car ils sont plutôt très investis au travail - certains sont typiquement des "heureux drogués du travail". Cela dit, ils estiment très important que ces pratiques soient proposées, pour ceux qui en ont besoin, et ils les trouvent tous très pertinentes.

Ils ont des attentes envers leur employeur, ou au moins estiment légitime son intervention dans ce domaine ; ils jugent leur employeur généreux, mais pas plus généreux que les autres entreprises pharmaceutiques : il est normal dans ce secteur, où on soigne, de prendre soin aussi des salariés. La mission de santé est mentionnée par deux d'entre eux, dont une qui apprécie d'autant plus cette mission qu'elle prend de l'âge et a recours aux médicaments. Les motivations attribuées à l'employeur pour proposer ces pratiques sont diverses, aussi bien économiques, juridiques que sociales ; le point commun est que beaucoup soulignent le caractère proactif de GSK.

Figure 23 : Processus menant à la fierté vis-à-vis de l'organisation



III.6. Simple appréciation

Un autre effet émergent est le fait que ces pratiques peuvent être appréciées comme un des éléments du "package". Il n'est pas question de loyauté, de soutien, ni d'échange, mais d'une appréciation pragmatique :

"Je ne dirais pas, quelque loyauté que ce soit envers l'entreprise, mais peut-être une appréciation des avantages." (62)

"L'emploi est à la discrétion de l'entreprise. Donc je ne pense pas que les salariés, de façon réaliste, aient le sentiment que l'entreprise leur doit beaucoup, parce qu'ils savent que demain on peut très bien les licencier, et il n'y a pas de loyauté dans cette situation. Je pense que les salariés, s'ils travaillent chez un employeur qui prend le soin d'investir dans quelques-uns de ces programmes, oui ils valorisent cela. Le valorisent-ils autant que de recevoir une plus grande augmentation de salaire, ou une meilleure couverture santé ? Probablement pas. Mais je pense que s'ils avaient le choix de ce type de package avec ou sans, ils préféreraient l'avoir." (68)

La démarche est rationnelle, cognitive :

"Chaque fois que vous évaluez quelque chose, vous pesez le bon et le mauvais, en espérant que le bon l'emporte sur le mauvais. Et dans mon cas, le bon l'emporte sur le mauvais,

autrement je m'en irais. Je pense que la plupart des gens prennent leurs décisions rationnellement." (57)

"Euh, tout cela ferait partie du package global, si je devais partir, je regarderais évidemment quel genre de package ils m'offrent. [Ces pratiques] Ça ne me ferait pas nécessairement rester, c'est juste que ça ferait partie du processus de décision." (44)

Ces personnes pèsent le pour et le contre, passant en revue leurs critères de choix d'un employeur :

"Je pense que les congés étaient meilleurs. Mais mon salaire est meilleur ici. Mon emploi du temps est meilleur ici. C'est bien pour ça que j'accepte l'histoire des congés, parce que je peux travailler en heures flexibles et que mon salaire est meilleur." (51)

Certaines perçoivent ces pratiques comme une alternative aux augmentations de salaire :

"Très souvent, les entreprises sont dans une situation financière critique, elles peuvent difficilement donner une augmentation aux salariés, donc je pense que si vous pouvez fournir des choses supplémentaires, ça aide les salariés à rester motivés et impliqués." (72)

Le groupe des "pragmatiques"

Il s'agit de sept personnes, dont cinq sont américaines. Ce sont principalement des femmes (il y a deux hommes), avec ou sans enfants, ayant moins de 45 ans (sauf un). Ces personnes sont employées non managers (sauf deux), ont moins de dix ans d'ancienneté (sauf une), et travaillent dans des fonctions support et R&D (sauf une).

Facteurs explicatifs

Les personnes "pragmatiques" travaillent sur des sites où elles ont un bon accès aux pratiques (cinq d'entre elles sont aux sièges sociaux). Elles les connaissent très bien. Les besoins qu'elles mentionnent sont moins impérieux que les nécessités ayant trait aux enfants : il s'agit de faire du sport, d'adopter un style de vie sain, de préparer sa retraite. Certains n'ont pas ces besoins, mais considèrent les pratiques comme une assurance, au cas où.

"Je n'en ai pas besoin tout de suite, mais si j'en avais besoin, j'aimerais que ce soit là, vous pouvez ne pas avoir besoin de quelque chose aujourd'hui, mais vous ne savez pas ce qui va arriver demain. Donc à mon avis, c'est un bon avantage à avoir." (62)

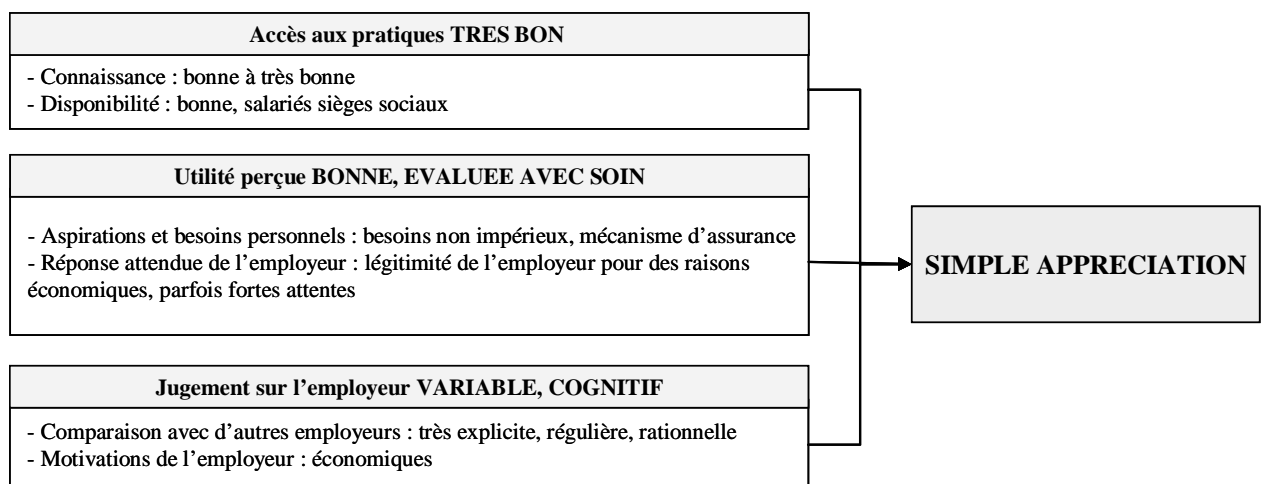
Ces personnes préfèrent séparer les sphères du travail et du hors-travail ; certaines se disent réservées et parlent peu de choses personnelles. Elles utilisent néanmoins les possibilités lorsqu'elles en ont besoin, parfois en second recours après leur réseau personnel.

Elles ont une vision réaliste de ces pratiques : elles pensent, sans cynisme, que leur employeur les proposent parce que cela fait sens au plan économique, et que l'employeur est légitime précisément parce que cela fait sens au plan économique. Deux d'entre elles ont de fortes attentes.

Le sentiment de soutien de l'organisation et du superviseur est variable, ainsi que la perception de la générosité de GSK par rapport aux autres employeurs.

Le processus est le suivant.

Figure 24 : Processus menant à la simple appréciation des pratiques d'harmonisation



III.7. Instrumentalisation des pratiques pour mieux manager

Le troisième effet émergent dans cet échantillon est l'instrumentalisation pour manager, c'est-à-dire l'utilisation de ces pratiques par un manager, non pour lui-même, mais comme outil de management. Les pratiques d'harmonisation lui permettent de répondre aux attentes de ses collaborateurs et de dispenser le soutien attendu de leur part.

A la différence des "indifférents carriéristes", qui eux aussi sont managers, les "instrumentalistes" connaissent bien les pratiques, les trouvent pertinentes, et les utilisent pour satisfaire des demandes au sein de leur équipe et soutenir leurs collaborateurs.

Ils relatent volontiers le fait qu'ils dirigent leurs collaborateurs qui viennent les consulter vers le programme d'assistance, qu'ils encouragent la présence aux déjeuners *Lunch & Learn*, ou qu'ils ont mis en place des arrangements de travail flexible comme le télétravail, les semaines compressées (aux Etats-Unis) ou, plus rarement, le partage de poste. Ces arrangements posent parfois des problèmes de management, comme on l'a vu, mais les managers "instrumentalistes" voient plutôt les politiques de travail flexible comme des aides (à une exception près).

Instrumentalisation active ou passive des pratiques

L'instrumentalisation pour manager peut être active, ou passive. Le cas le plus fréquent est l'instrumentalisation passive, lorsque le manager se sert des politiques de flexibilité et des services pour répondre à une demande dans son équipe :

"Je sais au moins qu'il m'est permis de faire ça dans mon équipe. Qu'on peut travailler chez soi, avoir de la flexibilité. Ceux qui ont des enfants en bas âge ont un portable. (...) Je sais qu'un membre de mon équipe a utilisé les services de garde d'enfants. Les autres, quelques-uns prennent des cours de gym et font des choses physiques qui font partie des services de l'infirmerie. Quant aux conseils psychologiques, je ne sais vraiment pas, ce n'est pas quelque chose que je leur demanderai jamais. (...) Oui, je pense que ça importe. Je pense que, toutes choses égales par ailleurs, c'est comme ça qu'on peut gérer le stress au travail et conserver un climat de travail plus heureux." (46)

"Il y a eu des gens qui sont venus me voir, juste pour avoir quelqu'un à qui parler, "Tu sais, j'ai un problème avec mon fils", juste prêter une oreille (...) J'ai des gens des différentes équipes qui ont peut-être une maladie, ou un problème de drogue au sein de la famille, et je leur ai toujours recommandé d'appeler le programme d'assistance, et ils sont revenus me voir et m'ont dit en substance : "Tu sais, ça m'a réellement aidé." (58)

"Les gens qui ont travaillé pour moi ont des enfants qui ont des difficultés scolaires ou, vous savez, ils traversent une période difficile avec leur partenaire ou ils rompent avec un copain, ou toutes sortes de situations, et pour moi, il y a des aides que GSK propose, que je n'ai pas personnellement expérimentées, mais qui, je pense, sont utiles, elles vous mettent en relation avec des conseillers et elles vous assistent dans des choses de ce genre." (3)

L'instrumentalisation active est plus rare. Dans certains cas, le manager propose spontanément un soutien dans le domaine du hors-travail, pour améliorer la performance de ses collaborateurs, et peut-être aussi dans une logique de pouvoir personnel (dans cet entretien, précisément, le pouvoir est clairement la motivation principale du manager) :

"Nous, les managers, il faut qu'on exploite ça, pour permettre aux gens de se sentir à l'aise, de venir nous parler, non seulement du travail, mais aussi des choses personnelles, parce qu'on sait que tout que vous faites pour les aider contribue à créer de la sincérité (...) [parlant des entretiens annuels d'appréciation] C'est ainsi que je demanderais à quelqu'un 'à part le travail, as-tu des problèmes pour lesquels tu penses que moi, ou GSK, on peut t'aider?' C'est comme ça que je le demande. Je veux que les gens sentent qu'ils sont importants pour l'entreprise en tant que personnes, pas seulement en tant que travailleurs." (18)

Dans l'ensemble, ces managers ressentent un fort soutien de l'organisation et de leur manager. Ils s'inscrivent dans une logique de proximité, et ne personnalisent pas l'entreprise comme le font les "attachés" :

"GSK est une entité, mais je pense que les gens avec qui je travaille et pour qui je travaille, eux se soucient de mon bien-être, et aussi ceux qui travaillent pour moi." (60)

Motivations des managers à instrumentaliser les pratiques

Pourquoi ces managers mobilisent-ils les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail ? Leurs raisons sont diverses.

(1) Une partie d'entre eux sont dans une logique de performance : selon le métier, elle s'exprime différemment.

Concentration et réduction du nombre d'erreurs dans les contrôles pour ce contremaître :

"On fait beaucoup de documentation ici. Il y a beaucoup d'entrées manuscrites et de contrôles que nous faisons toutes les 5 minutes, certains toutes les 20 minutes. Et si les gens sont distraits, ils ont tendance à faire plus d'erreurs, et nous sommes jugés sur les erreurs 'pas bon du premier coup', ici dans l'usine. Donc, nous aimons que nos salariés soient concentrés, et il

est plus facile pour eux de se concentrer si tel ou tel problème à la maison est en cours de résolution, ou qu'ils ont trouvé une issue pour les aider à résoudre certains problèmes qu'ils ont." (58)

Effort et loyauté pour cet autre contremaître :

"C'est toute la question de savoir comment vous valorisez vos gens, et je pense que vous recevez un très bon retour sur investissement quand vous avez à cœur leur bien-être." (58)

Allègement de la pression pour ce manager en centre d'appels :

"Toutes les deux étaient dans des situations où leur vie personnelle leur demandait beaucoup de temps, et ça pesait vraiment sur leur capacité à venir travailler tous les jours et à être performantes au travail quand elles étaient ici. Le partage de poste a vraiment supprimé une partie de cette pression." (70)

Créativité et qualité pour ce manager en R&D :

"Je pense que si une personne est plus heureuse, ils vont vous donner un meilleur travail. Alors je ne pense pas nécessairement que ce soit votre rôle principal, votre rôle premier, mais je pense qu'indirectement, c'est ça qui vous donne vos plus belles productions, vos produits de qualité (...) Certainement, j'attends des gens qu'ils fassent cela et rendent la réciprocité. Et s'ils ne le font pas, vous savez... nous sommes flexibles jusqu'à un certain point." (52)

Un seul de ces managers conteste la relation systématique entre bien-être et performance, rejoignant peut-être les résultats plus nuancés de l'analyse statistique (je pense au groupe des "Confortables") :

"C'est peut-être à cause de mon rôle de manager, ou peut-être parce que je suis mesquin, mais je pense que 'impliqué' mène à 'heureux', je ne pense pas nécessairement qu' 'heureux' mène à 'impliqué'. (...) Heureux, paresseux, des gens bien confortables dans l'organisation, ils peuvent vivre très heureux, mais s'ils étaient impliqués ils considéreraient plus volontiers de faire un pas de plus." (40)

(2) Pour d'autres managers, il s'agit avant tout d'attirer les talents-clés, et de les fidéliser. Comme ce manager dans les achats, qui sait l'importance des classements du type "*Great place to work*" :

"Les gens sont loyaux envers l'entreprise, à un certain degré, parce qu'ils savent qu'il y a des choses que GSK offre, que bien des entreprises ailleurs n'offrent pas (...) On aurait probablement beaucoup plus de *turnover* si les gens sentaient que l'entreprise ne se soucie pas réellement d'eux. Ils seraient moins enclins peut-être à faire courir le dernier kilomètre pour l'entreprise et à donner le meilleur d'eux-mêmes. Et ils chercheraient probablement

d'autres postes de façon régulière, ou une entreprise qui serait un peu plus attentive à ses salariés (...) Une des choses que je vois, c'est que, chaque année, les différentes publications, vous savez, les 100 meilleures entreprises pour lesquelles travailler, des choses comme ça. Et GSK est très bien classée dans ces choses-là (...) Un tas de gens les regardent. Ils regardent quelles sont les entreprises qui se soucient réellement de leurs salariés et offrent toutes ces choses. Et je pense que c'est là que les gens veulent graviter." (68)

(3) Un troisième type de managers les utilisent pour améliorer leur image personnelle, que ce soit pour se dédouaner ou pour se mettre en valeur :

"Quand les gens comprennent que, au moins, vous avez exploré la chose, que vous n'êtes pas capable de donner une solution mais que vous avez au moins essayé, j'ai l'impression qu'ils changent d'attitude." (59)

"C'est bien que j'aie ces choses personnellement, comme outils en tant que manager RH, pour le faire savoir aux salariés. Ça me rend fier de travailler pour une entreprise où je peux offrir des solutions à mes salariés, quand ils ont des difficultés (...) quand je travaillais pour une petite entreprise, ma dernière entreprise, je n'avais aucune de ces choses. Donc ça m'aide à être le brave type, quelquefois, quand je peux leur donner quelque chose que l'entreprise leur propose, qu'ils ne connaissaient pas, et dont je peux leur faire prendre conscience. Alors ils disent 'Super ! Je ne savais pas qu'il y avait ça chez Glaxo', et alors, vous savez, je peux le leur faire savoir et ça peut les aider dans leur vie et c'est satisfaisant pour moi." (66)

(4) Un dernier type de managers, des hommes exclusivement, se situent dans une logique de valeurs, de relations humaines. Ils tiennent un discours élaboré sur l'importance de l'équilibre dans la vie, du respect de la personne humaine dans sa globalité, et donc de leur rôle comme manager :

"Si quelqu'un vient me voir avec un problème, que ce soit une maladie, la famille, ou un problème personnel, je lui dis "In fine, cette entreprise va vivre plus longtemps que nous tous, donc ce qui est important c'est de prendre soin de ce que vous avez. Cet endroit sera là demain." (60)

"Certains travaillent plus que la normale, j'essaie de les décourager. Des gens m'ont dit 'Je ne peux vraiment pas prendre un jour de congé demain comme je l'avais prévu, je vais annuler ce jour de congé', et je dois leur dire 'Non, je ne veux pas que tu fasses ça.' Une personne m'a dit 'j'ai été appelé comme juré, il faut que tu me sortes de là, je ne peux pas me permettre d'être absent pour faire le juré' (...) C'est très important, c'est une des raisons pour lesquelles j'aime GSK, cette véritable préoccupation pour les salariés. C'est un souci mesuré, ce n'est pas les salariés d'abord, mais les managers défendent les vacances, l'entreprise essaie de

trouver le bon équilibre. Je ne voudrais pas vivre dans une cocotte-minute [*pressure-cooker*, jeu de mot sur la pression]. Je n'y resterais vraiment pas longtemps et c'est une des raisons pour lesquelles j'ai quitté la petite entreprise où je travaillais. Les gens pour qui je travaillais étaient très gentils, mais c'était clairement leur affaire. Ils étaient focalisés sur le profit parce que ça remplissait leurs poches (...) C'est juste que je ne me sentais pas valorisé là-dedans."(50)

"Vous voyez, je pense que ce que je dis, c'est que nous avons une responsabilité partagée envers les salariés, c'est pourquoi je l'ai avec les gens qui travaillent pour moi, et c'est juste que je ne sais pas si je pourrais travailler, à défaut d'une meilleure expression, dans un atelier à esclaves. Je veux dire, je ne pourrais pas travailler pour une entreprise comme ça. Sans même parler de l'effet que ça aurait sur moi ! Je veux dire, si j'ai choisi de travailler ici, c'était mon choix. Mais alors, qu'on me demande de mettre des règles en place et des standards qui sonneraient négativement, je crois que ce serait un trait très négatif pour moi. Je ne pourrais pas faire ça." (60)

Il faut lire ce discours avec prudence, car j'ai pu constater que le message n'est pas toujours confirmé par leurs équipes. Par exemple, le manager met un point d'honneur à se comporter en modèle :

"Ce que je ne ferai pas, c'est envoyer des emails à huit heures et demie neuf heures du soir, parce que s'ils s'aperçoivent que je travaille à huit heures et demie neuf heures du soir, et ils peuvent se dire 'très bien, alors si mon chef fait ça'..." (1)

Mais une femme de son équipe en a une vision nettement divergente :

"On a encore l'impression que c'est bien de travailler de longues heures. Un exemple en serait que j'ai téléphoné à mon chef hier soir en rentrant à la maison, il était environ six heures hier soir, et il m'a dit qu'il était probablement à au moins deux heures encore de chez lui. Et ça, pour moi, ça ne montre pas le chemin, ce que ça me dit c'est 'bon, je travaille dur, toi aussi tu devrais.'" (16)

Le groupe des "instrumentalistes"

Il s'agit de quinze superviseurs et managers, soit 30% des managers de l'échantillon. Ce sont des hommes aux deux tiers, ils ont plus de 35 ans (sauf deux), et plusieurs sont âgés de plus de 45 ans. Il y a dans ce groupe plus de personnes sans enfant que dans les autres groupes (excepté dans celui des "indifférents jeunes").

Les "instrumentalistes" sont en position de management supérieur pour les deux tiers ; leur ancienneté et leurs fonctions varient.

Facteurs explicatifs

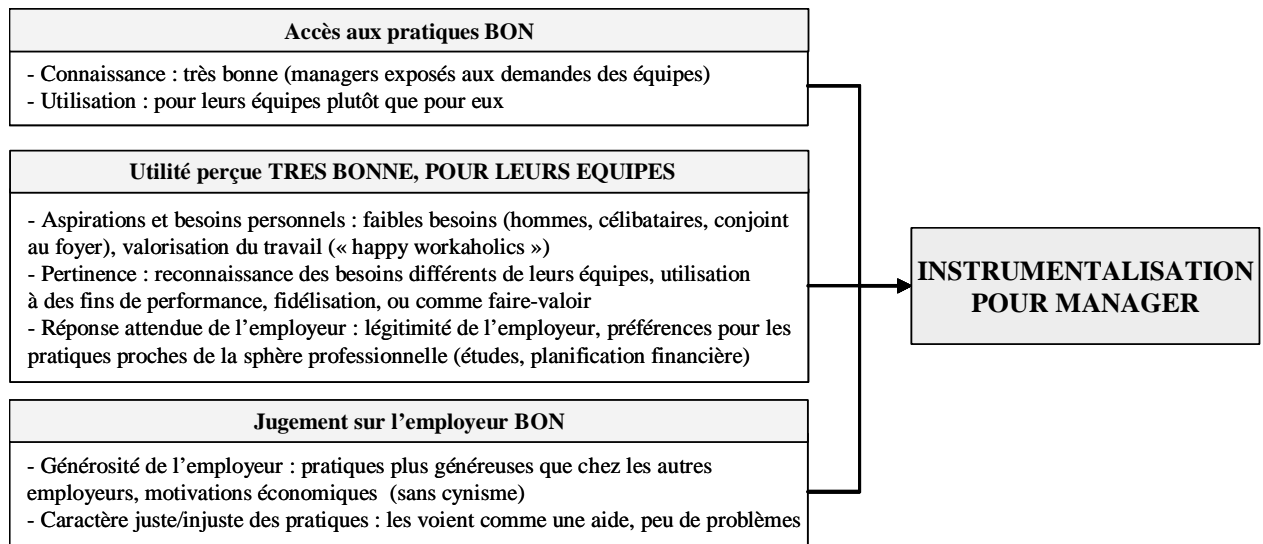
Ces managers expriment de faibles besoins vis-à-vis du hors-travail. Certains sont célibataires, et leur hors-travail est en partie centré sur l'entreprise : ils se lient avec leurs collègues par exemple. D'autres ont un conjoint au foyer, qui prend en charge l'organisation de la vie quotidienne. Beaucoup mettent l'accent sur leur investissement au travail, et sont probablement des "heureux drogués du travail". Ceux-là tiennent souvent un discours socialement acceptable sur l'importance de la santé ou de la famille : par exemple, ils savent bien qu'ils devraient mieux veiller à leur santé, mais ils n'en prennent pas le temps, au fond ce n'est pas vraiment important. Comme les "attachés", ils ont tendance à émettre des suggestions pour améliorer la communication, et à souligner les problèmes de disponibilité des pratiques.

Ils utilisent peu les pratiques pour eux-mêmes, et mentionnent plutôt celles qui sont encore proches de la sphère professionnelle (participation aux frais de reprise d'études, aide à la planification financière pour la retraite). Certains rejettent les pratiques à titre personnel, parce qu'ils préfèrent l'aide informelle des collègues et du manager, ou parce que "ce n'est pas anglais de demander de l'aide". Mais beaucoup sont conscients que leurs collaborateurs peuvent avoir d'autres besoins ou aspirations qu'eux, et, on l'a dit, ils ont une connaissance fine des pratiques.

Deux tiers d'entre eux ont des attentes envers leur employeur, les trois quarts jugent les pratiques plutôt généreuses comparées aux autres employeurs, et presque tous ont une vision réaliste, mais pas cynique, des motivations de l'employeur : l'objectif final de ces pratiques est d'ordre économique, mais elles sont aussi bonnes du point de vue social.

Le processus se schématise comme suit.

Figure 25 : Processus menant à l'instrumentalisation pour mieux manager



III.8. Un cas à part : les pratiques comme gage de prévisibilité

Une des personnes que j'ai rencontrées représente une attitude distincte des sept autres. Je mentionne ce cas, bien qu'il soit unique, car il peut indiquer une piste intéressante pour la suite des recherches.

Il s'agit d'un père de famille approchant la cinquantaine, travaillant en usine. C'est un manager intermédiaire, il a vingt-quatre ans d'ancienneté chez GSK. Son désir le plus cher, au plan professionnel, est la stabilité jusqu'à la retraite. Il craint beaucoup la fermeture de l'usine, qu'il vit comme une menace permanente et réelle.

Pour lui, les pratiques d'harmonisation sont révélatrices de la santé de l'entreprise et de ses intentions concernant l'usine. La suppression de telle ou telle pratique (le fait qu'il n'y ait plus d'infirmière sur place, par exemple), serait interprétée comme un signe de danger pour l'usine.

Il utilise donc le maintien, ou la suppression, des pratiques d'harmonisation comme un signal, une information lui permettant de donner sens à son environnement. Elles sont pour lui un gage de prévisibilité quant à sa situation future chez cet employeur.

CHAPITRE 7 : DISCUSSION DES EFFETS CONSTATES DES PRATIQUES SUR LA RELATION INDIVIDU/ORGANISATION

Ce chapitre discute les résultats des analyses qualitative et quantitative, l'une par rapport à l'autre, et aussi par rapport au cadre théorique qui les a guidées.

Il a également pour objectifs de mettre en évidence les apports et les limites de cette recherche. Pour ce faire, il propose des synthèses et des représentations modélisées des résultats.

I. ANALYSES CROISEES DES DEUX VOLETS

On se souvient que l'analyse statistique a mis en évidence deux variables clefs vis-à-vis des pratiques d'harmonisation : l'âge et le grade. Les 35-44 ans, ainsi que les dirigeants, les managers et les commerciaux expriment la plus forte insatisfaction quant à leur équilibre travail-hors-travail, et ont le moins bon accès aux pratiques.

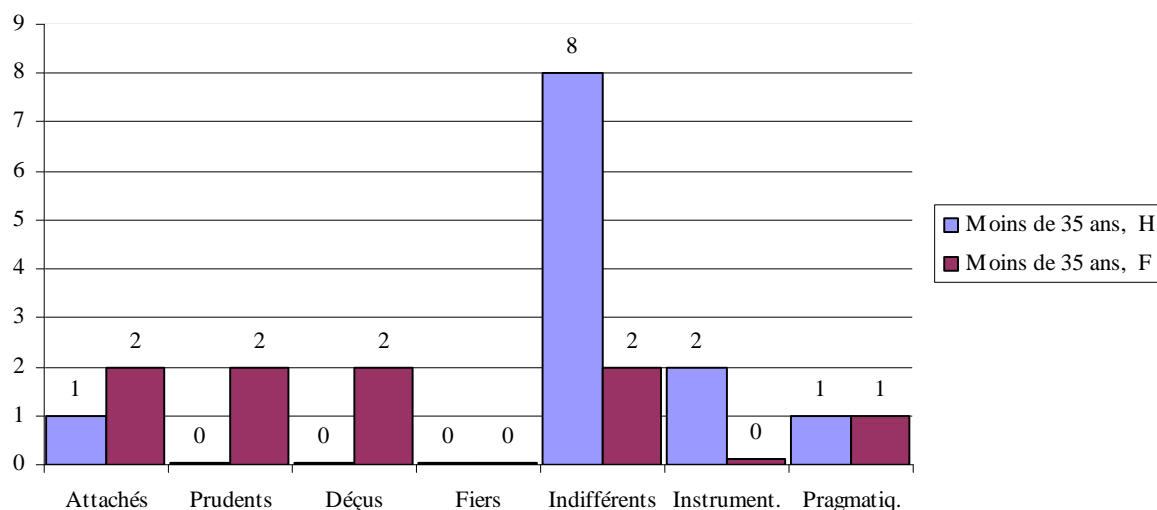
J'ai donc décomposé les groupes selon l'âge, le niveau et le genre des personnes, parce que cette troisième variable s'avère très éclairante – elle s'est effacée derrière d'autres variables dans l'analyse statistique, mais apparaît ici plus nettement. N'ayant pas estimé qu'il était adéquat de demander aux personnes, en entretien, leur grade exact, j'utilise leur niveau (employés, management intermédiaire, management supérieur) comme équivalent.

I.1. Des effets différenciés selon l'âge et le genre

Effets des pratiques selon l'âge et le genre

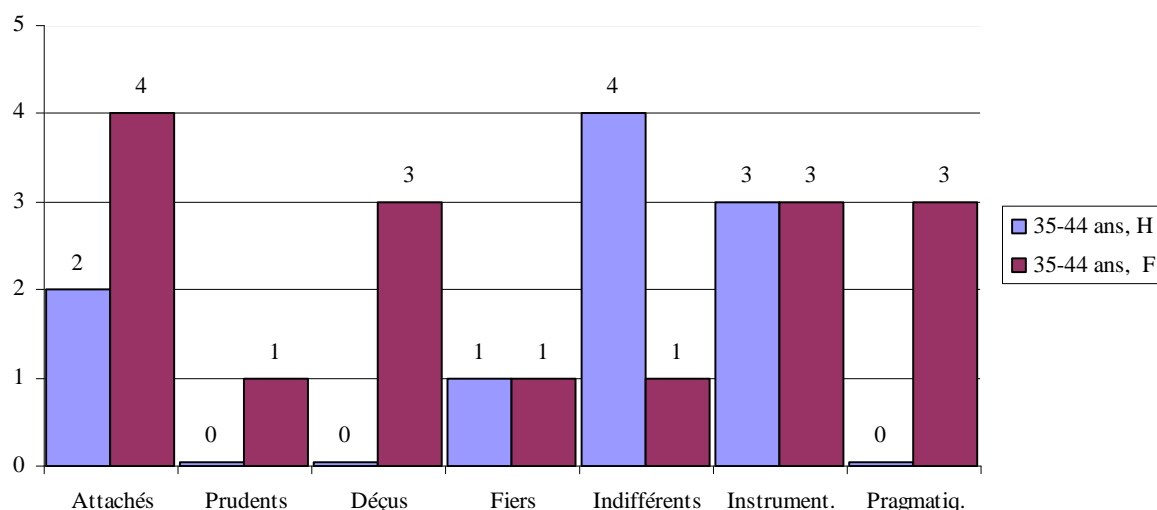
Parmi les moins de 35 ans, on observe une nette prépondérance des "indifférents" chez les hommes (huit "indifférents" pour douze hommes de moins de 35 ans), alors que les femmes se répartissent dans les autres groupes. Une interprétation possible est que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à être en couple, ou mère, à cet âge. Une autre, peut-être complémentaire, serait que les femmes sont plus sensibles aux pratiques d'harmonisation parce qu'elles se sentent davantage responsables de la sphère du hors-travail.

Graphe 19 : Effets des pratiques pour les hommes et les femmes de moins de 35 ans



Parmi les 35-44 ans, soit la population sensible au vu de l'analyse statistique, on voit que le nombre des "indifférents" diminue parmi les hommes, parce que certains d'entre eux instrumentalisent les pratiques pour manager leurs équipes. Des pôles se dessinent parmi les femmes : "attachées", "déçues", "instrumentalistes" et "pragmatiques", avec toujours très peu d'indifférence.

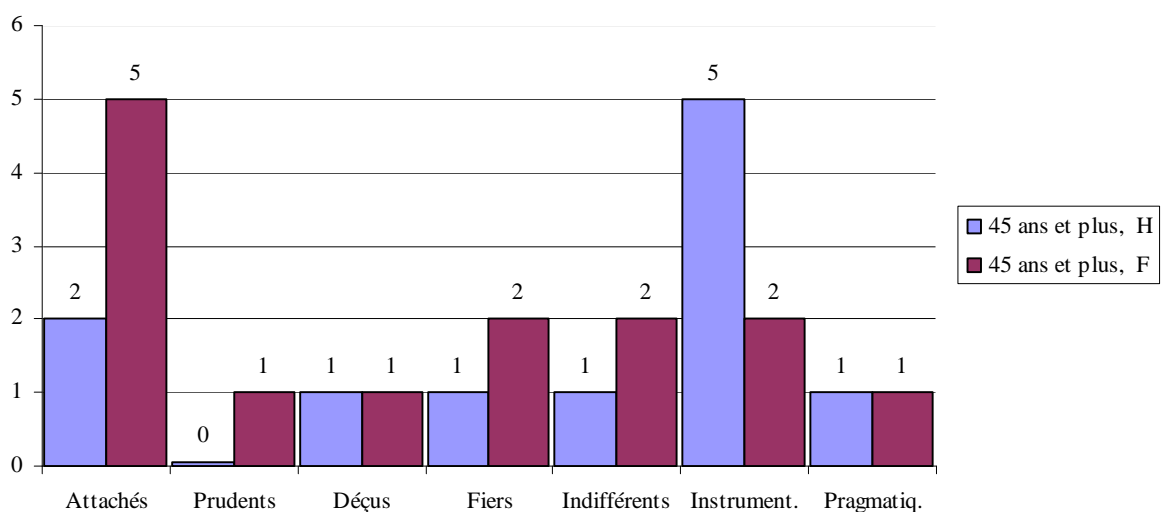
Graphe 20 : Effets des pratiques pour les hommes et les femmes de 35-44 ans, par genre



Passé 45 ans, les hommes s'approprient clairement les pratiques d'harmonisation, sans doute parce qu'ils sont plus nombreux à accéder aux positions de management : le groupe principal est celui des "instrumentalistes", qui en font une utilisation pour autrui. Les femmes sont majoritairement

"attachées". L'analyse statistique a montré que les plus âgés sont aussi ceux qui ont le moins l'intention de quitter GSK, ce qui peut expliquer qu'il y ait moins de "pragmatiques" parmi les femmes de plus de 45 ans : l'attitude "pragmatique" repose sur la comparaison entre employeurs, dans l'optique éventuelle de changer d'employeur. Il y a moins de "déçues" après 45 ans : peut-être ont-elles des responsabilités moins lourdes dans le domaine du hors-travail, et des attentes moins élevées ?

Graphe 21 : Effets des pratiques pour les hommes et les femmes de plus de 45 ans



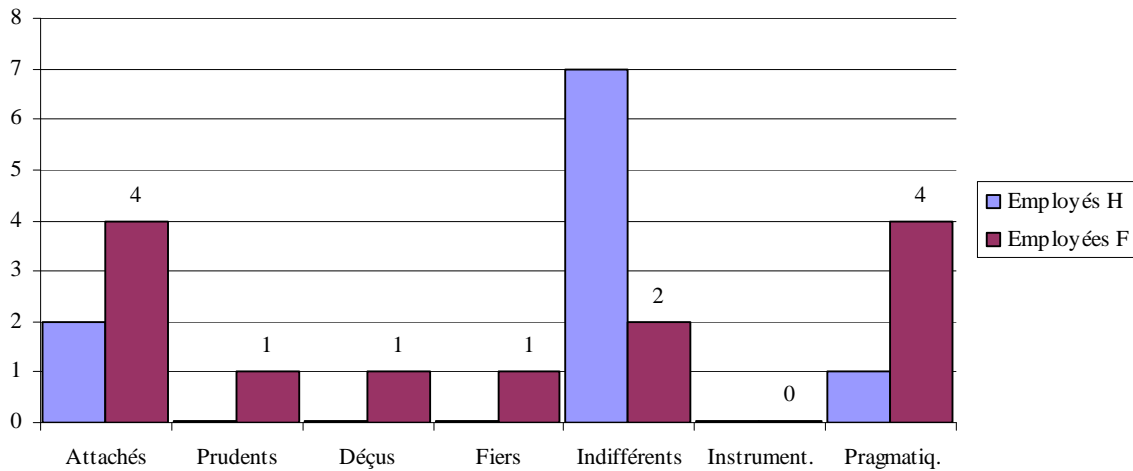
I.2. Des effets différenciés selon le niveau de responsabilité et le genre

Plus encore que l'âge, le niveau de responsabilité éclaire l'analyse.

Parmi les employés, on observe une nette différence entre les hommes, là aussi presque majoritairement "indifférents", et les femmes, "attachées" ou "pragmatiques". Par comparaison avec le graphe des moins de 35 ans, il semble que les attitudes des femmes au niveau employé se polarisent davantage après 35 ans.

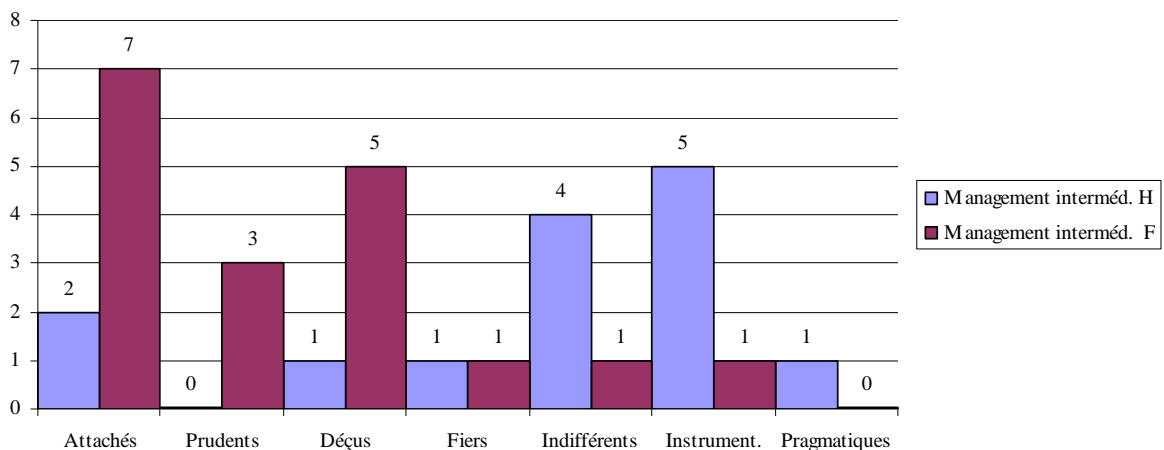
Les femmes sont beaucoup plus sensibles à ces pratiques que les hommes, mais parmi les quatre femmes "attachées", une seule parle des pratiques liées aux enfants (en l'occurrence, ceux de son compagnon). Pour les autres, il s'agit plutôt de soutien reçu à titre personnel (aide d'une infirmière au cours d'une dépression, sentiment général de soutien, ambiance familiale).

Graphe 22 : Effets des pratiques pour les hommes et les femmes employés



Au niveau du management intermédiaire : là aussi, on constate une nette différence entre les hommes, "indifférents" ou "instrumentalistes", et les femmes, "attachées", "prudentes", ou "déçues". Ainsi, ce sont plutôt les hommes qui voient ces pratiques comme utiles pour leur équipe (et notamment pour les femmes de leur équipe).

Graphe 23 : Effets des pratiques pour les hommes et les femmes du management intermédiaire

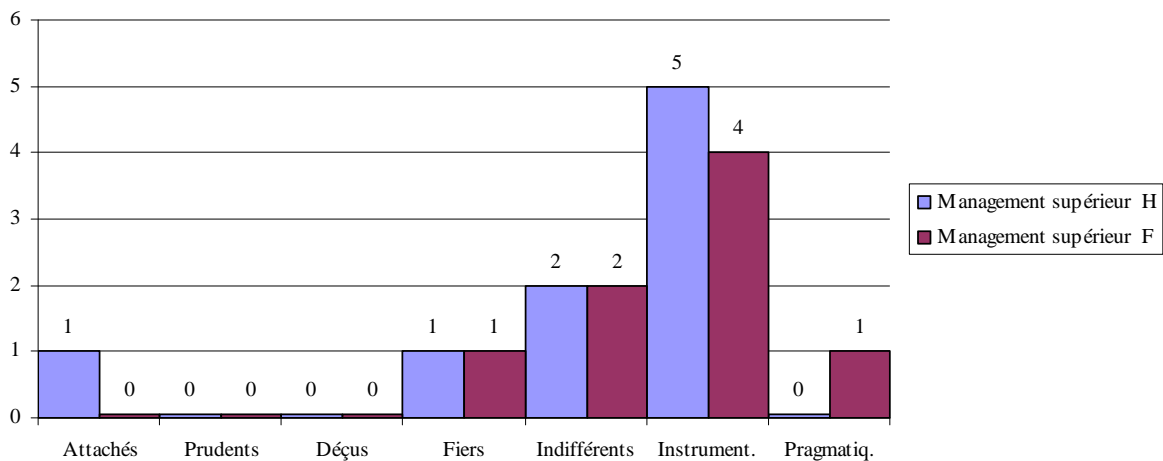


Au niveau du management supérieur : ni les hommes ni les femmes n'utilisent les pratiques d'harmonisation principalement pour eux-mêmes. Soit ils sont "indifférents", soit ils les mobilisent comme un outil de management.

On comprend qu'ils ne relèvent guère de la "simple appréciation", car ces pratiques ne représentent probablement pas grand chose par rapport à leur rémunération et leur position. A ce niveau de responsabilité, on ne trouve pas de "prudents" ni de "déçus", car ils acceptent le rythme de travail intense et ne placent pas l'équilibre travail – hors-travail au centre de leurs préoccupations.

On ne voit pas non plus d'"attachés": cela peut être dû au fait que ces personnes incarnent un certain niveau de direction de l'entreprise. Ils sont habitués à parler de leur entreprise plus que d'eux-mêmes, et à la représenter officiellement. Ils ont peut-être adopté une attitude plus strictement professionnelle, dans leurs réponses, que les autres salariés de l'échantillon.

Graphe 24 : Effets des pratiques pour les hommes et les femmes du management supérieur



I.3. Des effets évoluant avec la position dans le cycle de vie

La décomposition des groupes par âge nous met sur la piste de l'importance de la position dans le cycle de vie. On observe que l'âge est plus discriminant pour les femmes, et le niveau de responsabilité pour les hommes.

Cela rejoint certains propos dans les entretiens, de personnes qui expliquent que leur perception des pratiques d'harmonisation a changé au cours de leur vie :

"Quand j'avais besoin du programme d'assistance, le simple fait de savoir que j'avais ça de disponible et pouvais en profiter, c'est ce qui était important pour moi. Maintenant, c'est les gens avec qui je travaille, le manager que j'ai, l'environnement dans lequel je travaille. A une autre époque, ça a pu être de savoir que nous produisions des médicaments qui étaient

tellement bénéfiques aux patients. Je pense qu'aux différentes époques de ma carrière professionnelle, il y a eu des choses différentes. "(71)

"Je pense que, quand on progresse dans sa carrière, on atteint certains buts et certaines étapes et, vous savez, il y a eu une époque dans ma carrière où j'étais très attiré par l'argent et le salaire, et je voulais progresser dans l'échelle et c'était le salaire qui prédominait et j'essayais de fonder une famille, je pensais à toutes ces dépenses. Un peu plus tard dans la carrière, l'aspect purement salaire ne pèse pas tout à fait le même poids dans les décisions, comme c'était le cas avant, et maintenant vous commencez à considérer l'environnement du travail. Et je pense que c'est plus ce genre de choses dont vous avez besoin à ce point de votre vie. Vous savez, mes deux fils ont fini leurs études maintenant, et toutes ces dépenses sont terminées. UNE BONNE CHOSE POUR VOUS. Oui, et la maison est payée. Donc on n'est pas aussi focalisé sur le seul aspect du salaire qu'avant... voyez-vous, l'équilibre de vie, c'est l'environnement dans lequel on travaille. Vous comprenez ?" (53)

On sait que les besoins et les préoccupations des personnes diffèrent en fonction de leur position dans le cycle de vie²⁰¹. Plus précisément, Voydanoff (1980) a proposé le concept de "cycle de vie travail famille" ("*work-family life cycle*") : ce cycle dépend de l'allocation des rôles professionnels et personnels entre homme et femme au sein d'un couple, et de l'agencement de ces rôles dans le temps, séquentiel ou simultané (citée par Piotrkowski & al., 1987).

Sur la base de ce concept, il serait donc intéressant, dans des recherches ultérieures, longitudinales, d'aller plus loin que la prise en compte des besoins liés au hors-travail comme facteur explicatif. Etant donné que l'âge semble être plus important pour les femmes, et le niveau de responsabilité pour les hommes, l'hypothèse que j'aimerais formuler est la suivante : les effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation évoluent selon la position dans le cycle de la vie personnelle, pour les femmes, et dans le cycle de la vie professionnelle, pour les hommes.

²⁰¹ Voir les théories du développement tout au long de la vie : Erikson E. H., 1966, *Enfance et société*, Delachaux et Niestlé (1ère parution 1950) ; Erikson E. H., 1972, *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, Flammarion (1ère parution 1968) ; White R. W., 1975, *Lives in progress : a study of the natural growth of personality*, Holt, Rinehart et Winston ; Levinson D.J., 1979, *The seasons of a man's life*, Ballantine Books ; Riverin-Simard D., 1990, *Etapas de vie au travail*, Editions Saint-Martin.

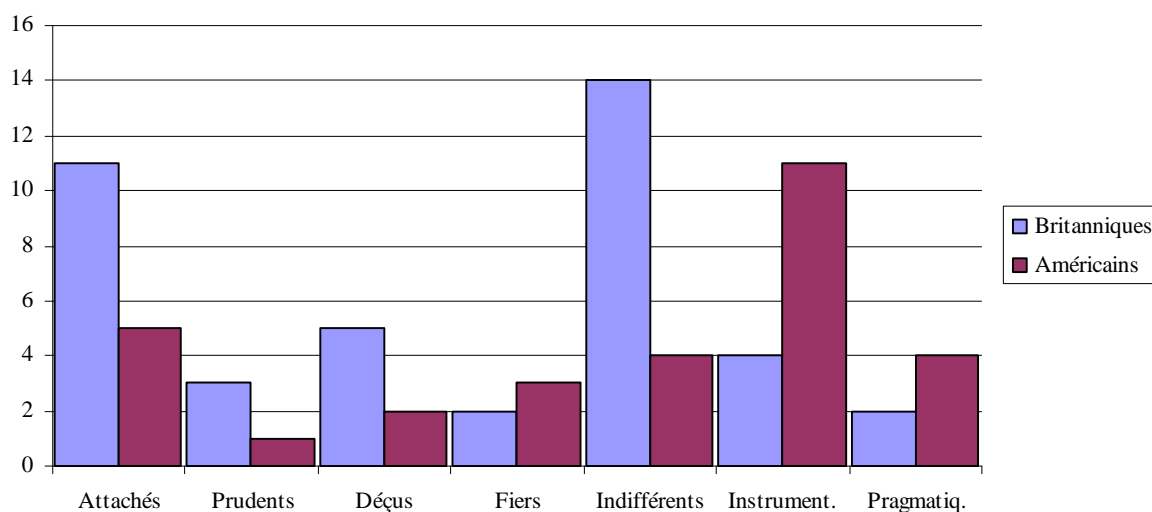
I.4. Pas de différence flagrante entre Britanniques et Américains

Bien que l'analyse par nationalité révèle *a priori* des différences notables entre les sous-échantillons britanniques et américains, il faut rappeler que l'échantillon britannique comporte nettement moins de personnes au niveau management supérieur que l'échantillon américain, ce qui peut expliquer qu'il y ait plus d'indifférents chez les Britanniques (hommes employés) et plus d'instrumentalistes chez les Américains (hommes et femmes du management supérieur).

De même, la plus forte présence des "attachés" et des "déçus" chez les Britanniques est probablement imputable à la plus forte représentation des femmes dans ce sous-échantillon.

Ainsi, il me faut renoncer à émettre quelque hypothèse que ce soit, sur la base de cette recherche, concernant des différences d'effets des pratiques d'harmonisation sur les Britanniques et les Américains. Cela peut être dû au fait que la culture d'entreprise commune, très forte dans cette multinationale qui fonctionne par des échanges quotidiens entre les deux pays, gomme les différences nationales qui existeraient dans d'autres contextes.

Graphe 25 : Effets des pratiques selon la nationalité



I.5. Correspondances entre l'analyse statistique et l'analyse qualitative

Fierté et charge de travail

La correspondance la plus immédiate entre l'analyse statistique et l'analyse qualitative est celle afférente à deux thèmes qui apparaissent comme prépondérants dans les deux séries de données : la fierté, d'une part, et la charge de travail, d'autre part.

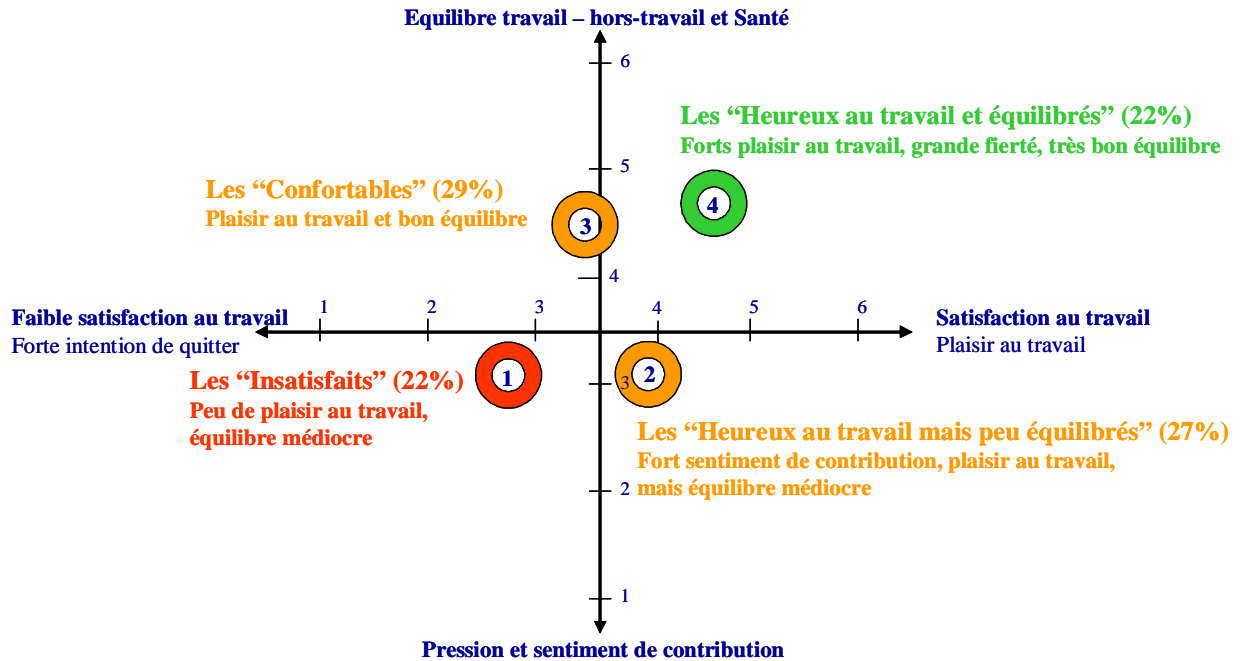
On se souvient que 88% des 5160 répondants au questionnaire se disent fiers de travailler pour GSK ; or la fierté est également très articulée dans les entretiens, qu'il s'agisse de la fierté en général, ou de la fierté que suscitent les pratiques d'harmonisation, en particulier. La "fierté" est non seulement un des effets principaux entraînés par ces pratiques, mais c'est aussi un des effets les plus présents à titre secondaire, dans cet échantillon. Quant à la charge de travail, qui apparaît dans les entretiens comme un des obstacles les plus évidents à la bonne mise en œuvre des pratiques d'harmonisation, c'est également la principale source de pression déclarée par les 5160 répondants au questionnaire (la charge de travail, les dates butoir et le rythme de travail sont des sources de pression pour 65%, 60% et 58% d'entre eux, respectivement).

Correspondances entre les 4 groupes de la classification statistique et les 7 groupes de la typologie

En termes de populations, les deux analyses soulignent la position délicate des 35-44 ans, du management intermédiaire et des commerciaux. La plupart des "déçus" sont dans cette tranche d'âge et ce niveau de responsabilité. Or ce sont eux qui exprimaient, dans les questionnaires, les plus forts besoins de soutien dans le hors-travail, et la moindre flexibilité de fait.

Je rappelle ici le graphe résumant la classification.

Figure 26 : Rappel des quatre classes obtenues à partir de l'enquête interne



Quelques éléments indiquent des correspondances entre les quatre groupes de la classification statistique et les sept groupes de l'analyse qualitative.

En termes d'âge : il n'y a pas de "fiers" du tout parmi les moins de 35 ans ; inversement, les "attachés" sont plus nombreux parmi les salariés de plus de 35 ans. Ces deux observations convergent avec le fait qu'il y a moins de jeunes parmi les salariés des groupes les plus impliqués, dans l'analyse statistique (les deux groupes de droite, "heureux au travail et équilibrés", et "heureux au travail mais peu équilibrés").

En termes de niveau de responsabilité, les attitudes plutôt positives des femmes employées (principalement "attachées" et "pragmatiques") entrent en résonance avec le fait que les employés sont plus nombreux dans les deux groupes les plus satisfaits de leur équilibre travail - hors-travail (les deux groupes du haut, "confortables", et "heureux au travail et équilibrés"). Réciproquement, les attitudes "prudentes" et "décues" des femmes managers intermédiaires renvoient à la forte représentation :

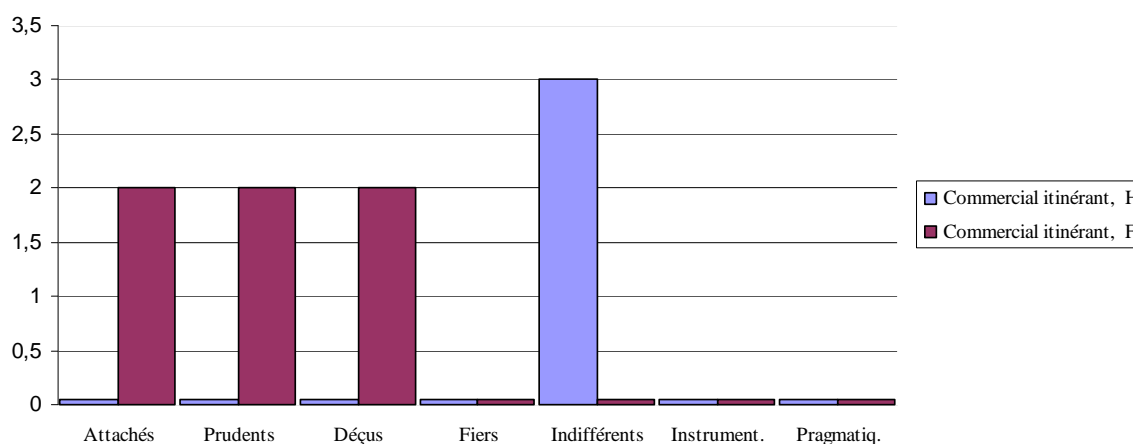
- Des managers intermédiaires dans le groupe des "heureux au travail mais peu équilibrés" ;

- Et des employés au grade D (qui sont pour certains en position d'encadrement) dans le groupe des "insatisfaits" (les deux groupes du bas).

Je ne propose pas de correspondance pour les hommes, car leur attitude moins directement liée à l'utilisation personnelle des pratiques (indifférence et instrumentalisation pour manager) donne peu de prise au rapprochement avec le questionnaire.

Puisque l'analyse statistique a permis d'identifier les commerciaux itinérants (grade S) comme étant les moins satisfaits de leur équilibre travail-hors-travail et ayant le moins bon accès aux pratiques d'harmonisation, j'ai analysé les profils de cette population très particulière (qui est un sous-ensemble, dans mon échantillon, de la fonction Commercial & marketing). En effet, leurs profils sont très particuliers, avec une nette différenciation entre les hommes, "indifférents", et les femmes, "attachées", "prudentes", et "décus". Il y a donc convergence entre l'analyse statistique et l'analyse qualitative : les commerciaux, dont les questionnaires soulignent la charge de travail et le manque de soutien du superviseur, fournissent la moitié et près du tiers de ces deux derniers groupes, qui représentent des effets plutôt négatifs des pratiques d'harmonisation.

Graphe 26 : Effets des pratiques pour les hommes et les femmes commerciaux itinérants



Un tiers d'insatisfaits de leur équilibre, mais seulement un sixième témoignant d'un effet négatif des pratiques d'harmonisation sur la relation à l'employeur

Enfin, il faut noter un écart intéressant entre le fait qu'un tiers des salariés déclarent, sur le questionnaire, ne pas être satisfaits de leur équilibre travail hors-travail, et le fait que les pratiques d'harmonisation aient un effet plutôt négatif pour seulement un sixième des salariés interrogés en entretien (11 personnes, sur 73). Cela confirme ce que disent ces personnes en entretien : que l'on peut trouver à redire à son équilibre travail hors-travail, mais apprécier tout de même les pratiques

d'harmonisation mises en œuvre par l'employeur ; soit qu'elles représentent un soutien qui atténue le manque d'équilibre, soit que l'on ne blâme pas l'employeur pour son manque d'équilibre.

II. APPORTS DE LA RECHERCHE

Les apports de la recherche s'organisent autour de trois axes : les pratiques d'harmonisation tout d'abord, les effets des pratiques sur la relation Individu/Organisation, ensuite, et les facteurs explicatifs de ces effets, enfin.

II.1. Pratiques les plus valorisées, versus pratiques les plus utilisées

II.1.1. Un décalage frappant

Certaines pratiques d'harmonisation sont clairement plus importantes que d'autres pour les salariés : ce sont les arrangements de travail flexible, et les crèches sur site ou les partenariats permettant d'obtenir des places en crèche. Cette observation rejoint toutes les études précédentes, dans les contextes anglo-saxons (Kossek, 1990, Rodgers, 1992, Kirchmeyer, 1995). La flexibilité du travail et les places en crèches sont vraiment de puissants agents de fidélisation :

"Et quand on parle de l'équilibre de vie, la différence entre payer pour un programme de résilience et permettre à quelqu'un de travailler en heures réduites, la différence en termes de valeur pour le salarié est assez grande entre ces deux choses (...) Si on fermait notre crèche sur le campus, ou les partenariats que nous avons avec différentes crèches et n'en faisons pas une priorité, je pense que les gens commenceraient à partir pour cette seule raison, parce que c'est sans prix pour les salariés." (66)

"Un cas, en particulier, récemment. Quelqu'un qui travaillait à temps plein, et qui voulait réduire ses heures, pour mieux s'occuper de ses responsabilités familiales. Elle avait besoin de travailler 3 jours par semaine, et on a été capable de mettre ça en place pour la retenir. (...) Elle avait déjà donné sa démission, en fait, on a été capable de la convaincre de rester." (66)

Or, ce ne sont pas ces pratiques qui sont les plus répandues : on a vu que les pratiques les plus utilisées sont liées à la santé et au sport, et aussi à l'assistance psychologique. Parmi ces pratiques très utilisées, les premières sont généralement jugées très pertinentes, mais les secondes font l'objet d'une appréciation plus mitigée.

Il y a donc un décalage entre :

- D'une part, les pratiques de flexibilité et de places en crèche, les plus valorisées, les plus utiles ;
- Et d'autre part, les pratiques de santé et sport, et d'assistance psychologique, utilisées par le plus grand nombre, mais moins vitales pour les salariés et moins puissantes en termes de fidélisation.

Ce constat rejoint celui de Kossek, qui s'était déjà étonnée d'un décalage entre les préférences des salariés et l'offre des employeurs, d'une manière générale, aux Etats-Unis (1990). Comment l'expliquer ? Probablement par la facilité d'utilisation : il est beaucoup plus simple d'aller demander un vaccin à l'infirmier, de s'inscrire à la gym ou de consulter sur l'intranet des conseils sur les relations parents-enfants, que de négocier un emploi du temps particulier, un jour de télétravail dans la semaine, ou un partage de poste. La difficulté liée aux arrangements de travail flexible tient à de multiples raisons : diminution de revenu, nécessité de négocier avec la hiérarchie, peur de mettre en péril sa carrière ou même son emploi, crainte du refus et de la stigmatisation.

Tant que l'emploi à temps plein et la disponibilité permanente resteront la norme, les politiques formelles ne pourront aller à l'encontre de ces difficultés. Il est de toute façon très improbable que les directions des ressources humaines souhaitent une généralisation des arrangements de travail flexible, qui ne sont viables, dans l'organisation actuelle du travail, que pour une minorité de salariés.

II.1.2. Le rôle des politiques formelles

Alors faut-il des politiques formelles ? Si vraiment tout repose sur la négociation avec la hiérarchie, et que les politiques semblent souvent dérisoires au regard de la culture d'harmonisation en vigueur dans une entreprise, à quoi servent ces politiques officielles, si ce n'est d'alibi et de faire-valoir pour la direction des ressources humaines ?

Je voudrais ici appuyer le plaidoyer de Lee et de ses collègues (2002), et rappeler que les personnes que j'ai rencontrées considèrent ces politiques comme très importantes, et ce même lorsqu'elles partagent le constat lucide que je viens de dresser sur leur rôle limité.

Les politiques formelles remplissent plusieurs fonctions officielles :

- Elles ouvrent des portes, présentent des options, et donnent des idées de solutions acceptables pour l'employeur comme pour le salarié, à des personnes qui n'auraient peut-être eu comme seule

alternative que de quitter l'entreprise ou d'accepter une situation personnelle non viable à long terme ;

- Elles créent, et renforcent, ce fameux "sentiment de droit et de légitimité" (Lewis S. & Smithson, 2001) qui est essentiel dans le développement des pratiques d'harmonisation : puisque c'est écrit et diffusé officiellement, il est possible de s'en emparer légitimement et d'oser exprimer une demande à sa hiérarchie ;
- Elles facilitent le processus de négociation entre un salarié et son superviseur, et entre le superviseur et sa hiérarchie : les possibilités sont formalisées, les étapes de la négociation sont claires pour l'ensemble des acteurs, y compris la médiation possible par les ressources humaines, et la procédure d'appel.

Sans faire de miracles, les politiques formelles constituent de solides premières pierres, sur lesquelles édifier des arrangements bénéfiques à l'employeur comme au salarié.

II.2. Confirmations et nouveaux apports quant aux effets sur la relation Individu/Organisation

Comme le suggéraient à la fois la revue de littérature, le cadre théorique mobilisé, et l'analyse statistique des données du questionnaire, les pratiques d'harmonisation peuvent avoir des effets positifs, négatifs, ou neutres, sur la relation Individu/Organisation. Mais l'analyse réserve quelques surprises, et ouvre de nouvelles perspectives au plan théorique.

II.2.1. Les effets positif dominant, dont certains inattendus

Dans l'ensemble, les pratiques d'harmonisation ont des effets plutôt bénéfiques sur la relation Individu/Organisation. Cinq types d'effets bénéfiques ont été dégagés (si l'on compte le cas à part, qui ne constitue pas un groupe en soi), dont un seul avait réellement été anticipé au vu du cadre théorique mobilisé. Les quatre autres émergent de l'analyse des entretiens, constituant un apport majeur à la compréhension des effets des pratiques. L'analyse qui suit propose un nouvel éclairage conceptuel sur ces cinq effets bénéfiques.

L'"attachement" est assez bien expliqué par la théorie de l'échange social et du SOP

L'effet attendu, à savoir l'attachement, correspond assez bien à la logique décrite par la théorie de l'échange social, appliquée au Soutien Organisationnel Perçu (SOP). On a vu que les thèmes de l'échange mutuel, du soutien, de la bienveillance sont en effet clairement articulés par les salariés, comme ceux de la personnification de l'entreprise, et de l'évaluation de la probabilité de récompense.

Cela dit, les choses ne sont pas tranchées en ce qui concerne la représentation de l'échange ("*exchange ideology*"), qui conditionne la réciprocité. Certains salariés récusent l'idée qu'ils sont motivés parce qu'ils se sentent soutenus : ils parlent d'éthique du travail et de motivation intrinsèque, indépendante de ce que l'on reçoit. Est-ce parce que la réciprocité, dans l'échange social, est un mécanisme inconscient, comme le rappellent Kossek et Friede (2006) ? Si c'est le cas, une autre méthodologie de recherche que les entretiens devra être employée.

L'élément le moins validé de la théorie de l'échange social et du SOP a trait au signal, soit l'idée que l'on est davantage impliqué parce que l'on se sent individuellement valorisé par l'organisation : c'est assez logique puisque, on l'a dit, les pratiques d'harmonisation sont théoriquement accessibles à tous. Le concept de signal reçoit toutefois une validation en creux : des salariés peuvent basculer de l'attachement à la déception lorsqu'une pratique perçue comme récompensant le mérite individuel (un arrangement de travail flexible, un congé sans solde) est refusée. De façon très nette, ce refus est interprété comme un signal négatif, qui entraîne un changement important dans l'attitude du salarié au travail.

La "simple appréciation" et l'"instrumentalisation des pratiques pour manager" : une logique rationnelle, dans laquelle l'assimilation de l'information sociale joue un grand rôle

Deux autres effets positifs, relevant d'une logique cognitive cette fois, émergent de l'analyse des entretiens. Dans la simple appréciation comme dans l'instrumentalisation des pratiques pour mieux manager, le salarié / le manager considèrent les pratiques comme des avantages / des outils, dont il serait dommage de ne pas profiter. Les pratiques d'harmonisation sont pour les "pragmatiques" un critère de choix d'un employeur, parmi d'autres ; elles facilitent la tâche des managers "instrumentalistes".

Ces effets n'ont pas été déduits de la théorie de l'assimilation de l'information sociale qui, rappelons-le, a été assez faiblement appliquée aux pratiques d'harmonisation. Cela dit, cette théorie contribue à les éclairer, car dans les deux cas, ce sont des processus de comparaison qui sont en œuvre.

Un autre apport de cette thèse consiste donc à souligner l'importance de la comparaison :

- Entre différents employeurs – la thèse permet de lister les points de comparaison mobilisés par les salariés : employeurs précédents en premier lieu, puis famille, amis, et veille sur le marché ; il faut insister particulièrement sur le fait que l'appréciation des pratiques dépend directement des expériences professionnelles antérieures, qui sont un élément exogène à la relation Individu/Organisation.
- Entre ce que l'on a et ce à quoi l'on pense avoir droit : comme le sentiment de droit et de légitimité ("*sense of entitlement*") dépend du contexte social et juridique dans lequel vit le salarié, on comprend que l'appréciation des pratiques d'un même employeur peut varier selon le pays et même l'état, pour les Etats-Unis. Un employeur qui voudrait que ses pratiques soient appréciées à leur pleine mesure devra expliciter ce qui relève de son initiative discrétionnaire, pour éviter la confusion avec la loi et les pratiques considérées comme banales.

La "fierté" renvoie à un corpus théorique non encore appliqué aux pratiques d'harmonisation : celui de l'image organisationnelle et du prestige extérieur perçu

La fierté est un autre effet positif relevant de la logique affective, distinct de l'attachement en ce sens qu'il est plus extérieur à l'individu : il s'agit davantage du statut de l'organisation à l'extérieur que de l'utilisation personnelle des pratiques. Or tout un corpus théorique s'intéresse à la relation Individu/Organisation du point de vue de l'image et du prestige, qui favorisent l'identification à l'organisation.

On sait, grâce notamment aux travaux de Jane Dutton et de ses collègues, qu'une bonne image, une bonne réputation de l'organisation à l'extérieur ("*organizational image*") favorise l'identification du salarié à son organisation (Dutton & al., 1994). L'image de l'organisation à l'extérieur conditionne le statut du salarié : "que pensent de moi les gens, à l'extérieur de l'entreprise, du fait que j'appartiens à telle organisation, est-ce que cela me valorise ?", telle est la question que se posent les salariés (Fuller & al, 2006, p.819). Et de fait, l'importance de la mission de santé de GSK est très articulée dans les entretiens. De même, les salariés évoquent souvent tristement les mauvais procès intentés selon eux à leur employeur, à propos des recherches sur les animaux, ou du prix des médicaments. Nombreux sont ceux qui ont tenu à contrecarrer cette image en insistant sur les bonnes actions de GSK, notamment en Afrique, et dans les communautés environnant les sites de travail.

Aucune recherche, à ma connaissance, n'a fait le lien entre les pratiques d'harmonisation mises en œuvre par une organisation et ce corpus théorique sur l'image organisationnelle. Lorsque j'ai

constaté l'importance du thème de la fierté dans les entretiens, j'ai amorcé l'exploration de ce champ de recherche, pour appréhender les concepts éclairant ce lien. Sous réserve d'une lecture plus approfondie de ce corpus, j'entrevois deux ponts conceptuels entre les pratiques d'harmonisation et l'image organisationnelle.

En premier lieu, les pratiques d'harmonisation font partie de l'identité organisationnelle, vue de l'extérieur, lorsqu'elles sont considérées par la direction comme des enjeux importants: en effet, les priorités de la direction ont une forte visibilité en interne et en externe (Dutton & Ashford, 1993). Le processus de sélection des enjeux importants ("*issue selling*", que l'on a déjà évoqué) contribue donc à former l'identité organisationnelle, et la réputation de l'entreprise à l'extérieur. Cette identité influe sur l'implication des individus vis-à-vis de l'organisation (ibid). Appliqué à nos entretiens, on pourrait dire que les individus ressentent de la fierté parce que les pratiques d'harmonisation contribuent à forger la bonne image de GSK à l'extérieur.

En second lieu, le concept de prestige extérieur perçu ("*perceived external prestige*") permet de comprendre un autre mécanisme de la fierté induite par les pratiques d'harmonisation. Le prestige extérieur perçu est distinct de l'image de l'organisation à l'extérieur : il s'agit des croyances des salariés sur la façon dont l'organisation est vue de l'extérieur (Carmeli, 2005). Le prestige extérieur perçu se définit comme les croyances des gens de l'intérieur (les "*insiders*"), et l'image de l'organisation à l'extérieur comme les croyances des gens de l'extérieur (les "*outsiders*").

Carmeli, sur un échantillon de travailleuses sociales israéliennes, constate que le prestige extérieur perçu de l'organisation se compose d'une dimension de prestige social (qualité du management, qualité des produits et services, capacité à attirer et fidéliser les salariés de talent, responsabilité sociale et innovation) et d'une dimension économique (performance économique et financière de l'organisation). La dimension sociale du prestige extérieur perçu a un effet positif sur l'implication affective envers l'organisation, et sur les comportements citoyens. Si l'on applique ce constat à nos entretiens, on pourrait donc ajouter que les individus ressentent de la fierté parce qu'ils pensent que les pratiques d'harmonisation contribuent à forger la bonne image de GSK à l'extérieur – indépendamment du fait qu'elles y contribuent effectivement, du point de vue des personnes extérieures à GSK.

Les pratiques comme gage de prévisibilité et de crédibilité de l'employeur : le concept de confiance pourrait aussi éclairer les effets des pratiques d'harmonisation

Le cas à part, dans la typologie des effets induits par les pratiques d'harmonisation, indique que ces pratiques peuvent être lues comme des signaux permettant d'évaluer la solidité de l'employeur et ses intentions futures : par exemple, maintenir la production sur le site, ou fermer l'usine.

Ce cas renvoie pour moi à deux concepts qui n'ont pas non plus été étudiés en lien avec les pratiques d'harmonisation, et qu'il serait intéressant d'approfondir lors de recherches ultérieures : la prévisibilité de l'organisation, d'une part, et sa crédibilité, d'autre part.

Shore et Shore, dans leurs travaux sur la justice, ont insisté sur l'importance pour le salarié de la prévisibilité de l'organisation (1995). Le salarié évalue la probabilité que l'employeur remplisse ses obligations futures. Il est très sensible à cette prévisibilité, car le risque de l'échange "travail contre salaire" est plus grand pour lui que pour l'employeur : sa dépendance vis-à-vis de l'employeur est plus forte que la dépendance de l'employeur vis-à-vis de lui, et la pluralité des agents représentant l'organisation le rend vulnérable. C'est en effet une préoccupation déclarée dans les entretiens, que d'être soumis à des changements successifs de superviseur, et de dépendre d'un superviseur n'ayant pas suffisamment de pouvoir ou de connaissance des pratiques. Le besoin de prévisibilité est encore plus marqué dans un contexte d'insécurité de l'emploi, comme c'est le cas actuellement chez GSK comme chez d'autres grands employeurs, du fait des délocalisations et des externalisations d'emplois.

La montée en puissance ou le simple maintien des pratiques d'harmonisation peuvent donc avoir un effet positif sur la relation Individu/Organisation, en rassurant l'individu sur les intentions futures de l'employeur ; inversement, la réduction ou la suppression des pratiques émettent un signal inquiétant, délétère pour la relation Individu/Organisation.

Dans la même lignée, il serait intéressant d'explorer dans quelle mesure les pratiques d'harmonisation peuvent renforcer la crédibilité de l'employeur. La crédibilité est, pour Benrais et Meyssonier (2005), une des trois dimensions constituant la confiance envers l'employeur – les deux autres étant la prévisibilité, que l'on vient d'évoquer, et la bienveillance, que j'ai analysée au travers des théories de l'échange social (bienveillance pour soi) et de l'assimilation de l'information sociale (bienveillance pour les autres). La crédibilité s'évalue au plan cognitif. Il s'agit par exemple de savoir si l'employeur est bien positionné sur ses marchés, si l'équipe dirigeante a les compétences nécessaires au succès. Dans la mesure où les pratiques d'harmonisation signalent les "bons employeurs", dans les classements par exemple, leur mise en œuvre par l'employeur pourrait contribuer à asseoir sa crédibilité, et donc la confiance que l'individu a dans l'organisation.

II.2.2. Les effets négatifs s'expliquent par un petit nombre de facteurs explicatifs, liés à la culture d'harmonisation

Les deux effets négatifs étaient attendus dans les propositions de recherche. Mais ce ne sont pas vraiment les ruptures de contrat psychologiques qui expliquent la "déception", mais bien d'autres facteurs auxquels les employeurs auront intérêt à prêter attention.

L'"obligation de rester" : une validation claire de la théorie des gages-concurrents

Bien qu'elle ne concerne que quatre personnes, l'obligation de rester créée par des congés sans solde plus généreux que chez les concurrents, la semaine compressée, ou la crèche, valide mot pour mot la théorie des gages-concurrents.

Cet effet est à mon sens plutôt négatif, car on peut le rapprocher de l'implication calculée ("*continuance commitment*", Allen & Meyer, 1990), dont on sait qu'elle est négativement corrélée à un ensemble d'attitudes désirables au travail. Cela dit, il faut nuancer ce tableau en précisant qu'il y a aussi parmi ces quatre personnes "prudentes" des salariées qui aiment leur travail et ne ménagent pas leurs efforts.

La "déception" n'est que partiellement éclairée par la théorie du contrat psychologique

Aucun cas de déception par rupture de contrat psychologique n'est apparu nettement dans les entretiens. Si la théorie du contrat psychologique s'avère en effet utile au regard de l'évaluation des pratiques d'harmonisation, c'est plutôt dans le cas d'une personne que j'ai classée parmi les "prudentes", car elle se situe dans une logique cognitive, bien plus qu'affective (c'est la personne qui s'est vu refuser un congé sans solde prolongé, comme elle en avait l'habitude les années précédentes – elle reste malgré tout chez GSK car le congé standard est plus généreux que chez les concurrents).

En revanche, la théorie de l'échange social s'applique par la négative, puisqu'il s'agit d'un manque perçu de soutien organisationnel. Certains facteurs apparaissent comme clefs dans la formation de la déception : il s'agit de la charge de travail et du manque de soutien du superviseur pour la déception-lassitude, et de la sécurité de l'emploi pour la déception-colère. Le dénominateur commun à ces trois facteurs explicatifs est le manque de cohérence :

- Entre le discours et les politiques formelles sur l'équilibre travail – hors-travail, d'une part, et la situation de travail effective que vivent les salariés, d'autre part ;
- Entre le discours et les politiques formelles sur l'équilibre travail – hors-travail, d'une part, et les menaces de délocalisations et d'externalisations, d'autre part.

Il convient donc d'attirer l'attention des employeurs sur la charge de travail et le manque de soutien du superviseur et des collègues, qui sont les principaux facteurs déclencheurs de la déception-lassitude. Comme l'analyse statistique a permis de le mettre en évidence, ces facteurs sont très sensibles chez les commerciaux (deux personnes "déçues"), qui n'en ont cependant pas le monopole : les autres "déçus" travaillent en production et surtout dans des fonctions support. La charge de travail et le manque de soutien du superviseur et des collègues sont des dimensions de la culture d'harmonisation, sur laquelle il faut agir en profondeur, notamment en sensibilisant les superviseurs aux tenants et aboutissants des pratiques, et en les évaluant sur le soutien qu'ils sont capables d'apporter à leurs collaborateurs.

Un effet absent dans le contexte anglo-saxon : l'hostilité

J'avais intégré, dans mes propositions de recherche, un effet négatif lié au sentiment d'intrusion de la part de l'entreprise, et à la méfiance que des pratiques jugées intrusives pourrait entraîner. Cet effet n'a pas été vérifié sur cet échantillon de salariés britanniques et américains : ceux des salariés qui ne désirent pas être soutenus par leur employeur dans le domaine du hors-travail se contentent de ne pas utiliser les pratiques, sans exprimer d'hostilité. La seule personne un tant soit peu hostile aux pratiques, dans cet échantillon, est un manager qui les perçoit comme limitant sa propre marge de manœuvre, et l'obligeant à parler du hors-travail avec son équipe, alors qu'il préférerait s'en abstenir.

Je conserverai tout de même cet effet à titre d'hypothèse, si je suis amenée à poursuivre mes recherches dans d'autres contextes nationaux. Je le testerai en lien avec les attentes vis-à-vis de l'employeur (dans l'absolu, et pour soi), et avec la valence du hors-travail, dans l'idée qu'un "heureux drogué du travail" peut ne pas apprécier des pratiques normatives allant à l'encontre de ses propres priorités – comme ce manager que je viens d'évoquer.

II.2.3. Des propositions de recherche initiales assez bien validées, et enrichies d'effets émergents

Je propose ci-dessous une synthèse des résultats, comparés aux propositions de recherche initialement formulées. On voit que quatre des cinq effets attendus sont confirmés, et que des ajustements à la marge concernant le cadre théorique sont nécessaires. Le cinquième effet, l'hostilité, mérite à mon sens d'être exploré dans un contexte non anglo-saxon.

Quatre effets émergent des données du terrain, et deux d'entre eux ouvrent de nouvelles perspectives théoriques, que j'ai esquissées dans les pages qui précèdent.

Tableau 44 : Quatre effets confirmés, quatre effets émergents, un effet infirmé

Effets des pratiques d'harmonisation sur la relation I/O	Lien avec les propositions de recherche	Cadre théorique proposé / Nouvelles perspectives théoriques
Attachement	OUI	Echange social et SOP
Obligation de rester	OUI	Gages-concurrents (et contrat psychologique)
Déception	OUI	Echange social et SOP (pas le contrat psychologique)
Indifférence	OUI	Facteurs explicatifs (absence de besoin et de jugement sur l'employeur)
Hostilité	NON	A conserver dans le modèle (fonction du contexte national)
Simple appréciation	EMERGENT	Assimilation de l'information sociale
Instrumentalisation	EMERGENT	Assimilation de l'information sociale
Fierté	EMERGENT	Image organisationnelle et prestige extérieur perçu
Gage de prévisibilité	EMERGENT	Confiance : prévisibilité et crédibilité de l'employeur

II.3. Pour une compréhension fine des facteurs explicatifs

II.3.1. La recherche apporte des précisions sur certains facteurs peu explorés

Sur les facteurs explicatifs, pris individuellement, l'approche qualitative permet d'apporter des précisions utiles, tant au plan académique que managérial, par rapport à ce que l'on savait auparavant.

Tout d'abord, cette recherche donne des ordres de grandeur concernant la connaissance et l'utilisation des pratiques, sur un échantillon qui a une bonne taille pour une recherche qualitative (73 personnes). En synthèse : les trois quarts des salariés (55 personnes) utilisent au moins une pratique, ce qui peut paraître très élevé. Mais beaucoup de ces personnes n'utilisent que le service d'assistance aux salariés, *Lifeworks*, très médiatisé chez GSK et au spectre très large. Seule une douzaine de salariés utilisent la flexibilité des horaires, les congés, ou les arrangements de travail flexible. En fait, plus de 50% des salariés ne connaissent qu'une pratique, au mieux (zéro ou une).

Ensuite, cette recherche fournit des détails concernant des facteurs méconnus ou sur lesquels des questions persistent. Je les résume brièvement ci-dessous.

Il y a deux principales raisons à la méconnaissance des pratiques :

- Manque de familiarité et de réflexe pour aller explorer l'intranet, pour ceux qui ne travaillent pas principalement sur ordinateur (usines, laboratoires, commerciaux itinérants) et ceux qui travaillent à domicile ;
- Caractère touffu et changeant de l'offre.

L'utilisation des pratiques est très polarisée :

- Les plus utilisées ont trait au pôle santé/bien-être/sport, et à l'assistance psychologique pour soi ou les membres de sa famille ;
- Concernant la flexibilité du travail, ce sont les horaires flexibles, les congés sans solde et le télétravail ;
- On peut dégager des profils types d'utilisateurs par pratiques : jeunes mères pour les gardes d'enfant, planification financière pour les hommes gagne-pain, gym et suivi médical pour les sportifs, suivi médical et télétravail pour les salariés vieillissants.

La pertinence perçue des pratiques est elle aussi polarisée :

- Forte concernant la flexibilité du travail et le pôle santé/bien-être/sport ;
- Mitigée dans les domaines plus affectifs, dans lesquels les attentes sont élevées : assistance psychologique, soins aux enfants et aux personnes âgées.

La justice procédurale est plus problématique que la justice distributive :

- Au plan distributif, les pratiques elles-mêmes sont jugées équitables, même par ceux qui n'ont pas d'enfants (à une exception près) ;
- Au plan procédural, des cas d'injustice perçue et des dilemmes de management apparaissent concernant les arrangements de travail flexible ;
- Le sentiment d'injustice provient bien, comme l'analyse Grandey (2001), de la comparaison avec d'autres ayant le même besoin mais un meilleur accès, et de la comparaison entre le besoin et l'accès effectif.

Deux sources du rejet de l'Etat, aux Etats-Unis, sont mentionnées :

- L'incompétence perçue des fonctionnaires, qui est attribuée au manque d'attractivité de ces carrières : le contraste est frappant avec la haute fonction publique française, qui canalise certains talents ;
- Leur manque d'intégrité, plus précisément la possibilité de contourner les lois en maniant habilement les compétences juridiques.

II.3.2. Contrevérités usuelles sur les pratiques d'harmonisation

Cette recherche permet de rappeler utilement qu'il faut se garder d'un certain nombre de contrevérités qui paraissent pourtant intuitives.

Tout le monde a besoin des pratiques d'harmonisation : faux

Certains salariés sont parfaitement indifférents à ces pratiques, pour des raisons multiples : ils sont jeunes et ne perçoivent pas de difficultés à articuler les sphères du travail et du hors-travail, ils ont un conjoint au foyer qui prend en charge ces difficultés, ils ne sont pas désireux de s'investir dans la sphère du travail (par exemple les "heureux drogués du travail"), etc.

Tout le monde devrait être informé des pratiques d'harmonisation : faux

Pour la même raison, il n'est pas nécessaire, que tous les salariés soient parfaitement informés des pratiques. On constate que ceux qui ont besoin d'y recourir les connaissent mieux – confirmant en cela les observations de Haar et Spell (2004) et Budd et Mumford (2006). Il n'est peut-être même pas souhaitable de surinformer les salariés qui ne le désirent pas, au risque de les agacer.

Ceux qui préfèrent séparer travail et hors-travail n'utilisent pas les pratiques : faux

Même s'ils désirent séparer les sphères, il se trouve, dans les faits, qu'elles sont intégrées d'une façon ou d'une autre. La logique pragmatique, opportuniste, domine : les "séparateurs" mobilisent tout de même des pratiques lorsqu'elles offrent une expertise qui n'est pas disponible dans la sphère du hors-travail, ou un avantage financier (conseil gratuit, crèche subventionnée, etc.).

Ceux qui apprécient les pratiques sont ceux qui les utilisent : faux

Les travaux sur la justice m'ont été d'une grande aide pour comprendre qu'il faut absolument distinguer l'usage personnel d'une pratique, d'une part, et le jugement dans l'absolu sur cette pratique, d'autre part. Ainsi, ceux qui apprécient les pratiques sont non seulement ceux qui les utilisent (encore que certains d'entre eux émettent une opinion réservée sur leur pertinence), mais aussi :

- Ceux qui apprécient le fait qu'elles sont disponibles s'ils en ont besoin plus tard (mécanisme d'assurance) ;
- Ceux qui sont fiers des pratiques, dans l'absolu, sans les utiliser (employeur bienveillant, effet vitrine du "bon employeur") ;
- Et les managers qui mobilisent ces pratiques comme des outils les aidant à répondre aux attentes de leurs collaborateurs, et à améliorer leur image de bon manager.

L'aspect positif de ce constat est que l'audience potentielle des pratiques d'harmonisation s'étend au-delà des seuls utilisateurs. L'aspect négatif est qu'une injustice dans l'accès à ces pratiques, ou la suppression d'une pratique, peuvent avoir des effets délétères sur cette même audience élargie. On rejoint l'observation de Shore et Shore (1995) : l'injustice, même subie par d'autres que soi dans l'organisation, peut contrecarrer le soutien organisationnel perçu car elle nuit à la confiance envers l'organisation.

III.REPRESENTATIONS SYNTHETIQUES

III.1. Lecture matricielle des effets des pratiques d'harmonisation

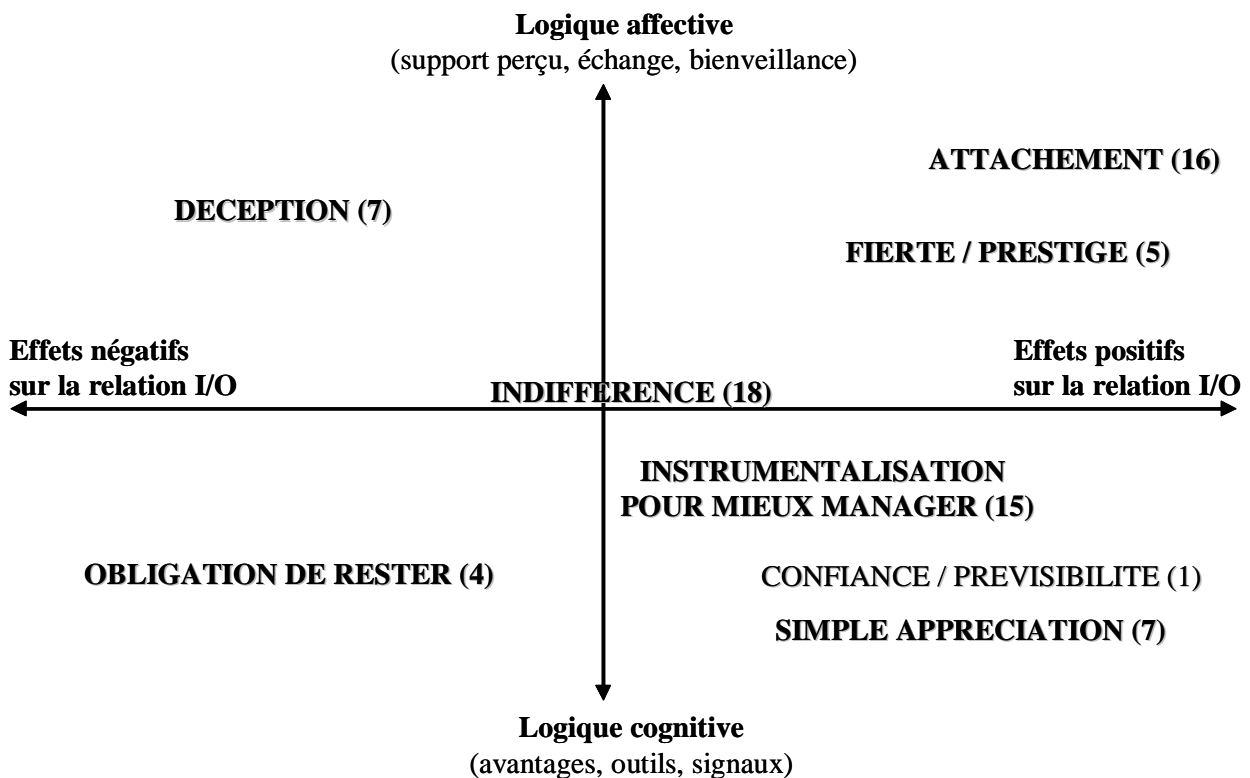
Je propose ci-après un essai de représentation graphique des sept effets des pratiques d'harmonisation mis en évidence (huit si l'on compte le cas à part).

Je les positionne sur deux axes :

- L'axe horizontal indique le caractère positif, neutre ou négatif de la contribution des pratiques à la relation Individu/Organisation ;
- L'axe vertical désigne la logique, affective ou cognitive, dans laquelle s'inscrit l'effet. La logique affective a trait au support perçu, à l'échange "soutien organisationnel contre loyauté et effort additionnel", au concept d'employeur bienveillant (pour soi, pour les autres). Dans la logique cognitive, les pratiques sont vues comme des avantages, des outils, ou des signaux.

Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de personnes dans chaque groupe.

Figure 27 : Lecture matricielle des effets des pratiques d'harmonisation



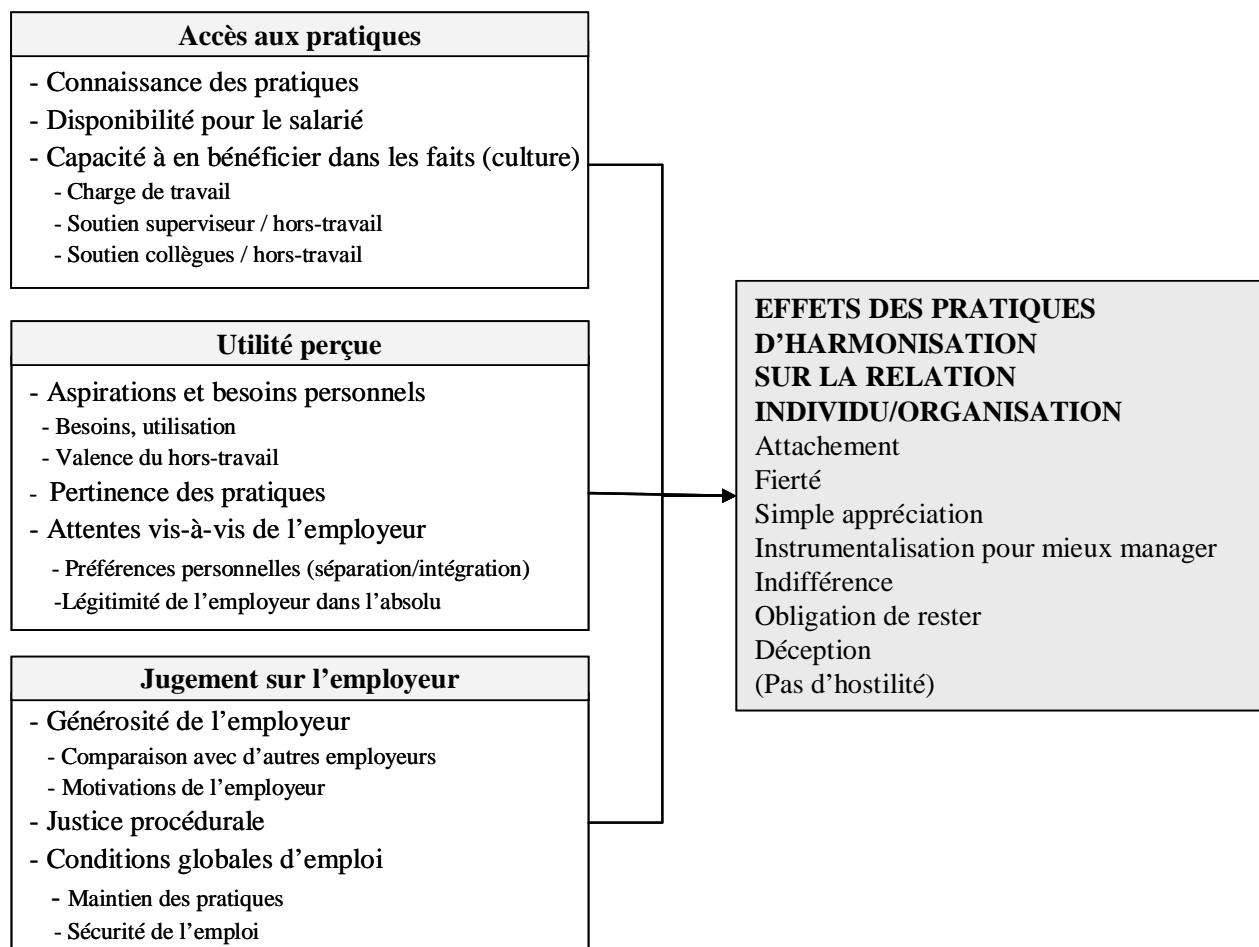
Cette vision d'ensemble permet de formuler plusieurs constats :

- (1) Les effets positifs concernent près de quatre fois plus de salariés (43) que les effets négatifs (11) ; ceci d'autant plus que la "fierté" et la "simple appréciation" sont sous-représentées dans ce graphique, car ils apparaissent comme groupes secondaires de rattachement chez beaucoup de salariés.
- (2) Il ne faut pas perdre de vue que ces pratiques n'ont pas d'effet du tout pour un nombre important de salariés (18, soit près du quart de l'échantillon).
- (3) Les logiques affective et cognitive sont équilibrées : 28 et 27 salariés respectivement (les 18 "indifférents" ne relevant d'aucune de ces deux logiques).
- (4) La logique affective est plus puissante, en termes d'implication, que la logique cognitive (positionnement plus à droite du graphique de l'attachement et de la fierté).
- (5) Les pratiques d'harmonisation ont leur revers de la médaille dans les deux logiques : l'attachement peut virer à la déception, et la simple appréciation à l'obligation de rester. Ces couples sont pour ainsi dire le reflet l'un de l'autre, si l'on pliait le graphique selon l'axe vertical.

III.2. Proposition d'un modèle pour l'évaluation des effets des pratiques d'harmonisation

Le modèle final que je propose, au vu de l'exploration des effets et des facteurs explicatifs, est le suivant.

Figure 28 : Modèle final pour l'évaluation des effets des pratiques d'harmonisation



Comme le modèle proposé en première partie de cette thèse, sur l'adoption des pratiques d'harmonisation, ce modèle résulte d'un long processus de simplification : j'ai supprimé des facteurs explicatifs qui ne se sont pas révélés importants dans les entretiens, tels que les pénalités de carrière, la justice distributive, la représentation de l'échange, le signal (le fait qu'une pratique envoie le signal que l'on est individuellement valorisé) et l'ancre d'implication (l'organisation, ou une autre ancre qui aurait pu neutraliser les effets des pratiques d'harmonisation : communauté externe d'appartenance pour la R&D, collègues, lieu de travail, etc.).

J'ai également renoncé à représenter le modèle sous forme de deux "chemins", l'un représentant les effets pour soi-même, et l'autre les effets dans l'absolu, car il n'est pas possible de relier chaque facteur à un seul de ces chemins de façon bilatérale. De plus la lecture du modèle devenait compliquée.

En revanche, j'ai intégré au modèle le facteur explicatif émergent de la sécurité de l'emploi, et tous les effets émergents des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation.

III.3. Proposition d'un arbre de décision permettant d'anticiper les effets des pratiques d'harmonisation

III.3.1. Ce sont les combinaisons de facteurs qui expliquent les effets, pas les facteurs pris individuellement

L'analyse des facteurs explicatifs livre un enseignement majeur, qui avait été suggéré par quelques rares recherches empiriques, mais qui se trouve ici clairement mis en évidence : il n'y a pas de raccourcis viables pour qui souhaite évaluer les pratiques d'harmonisation.

Premièrement, le lecteur aura vite compris qu'il n'y a pas de relation bilatérale entre un facteur et un effet, par exemple de lien immédiat du type "Connaissance => Effet positif" ou "Absence de besoin => Indifférence". Autrement dit, l'explication proposée par les processus détaillés illustre une approche de la causalité par combinaisons de facteurs, dite approche "INUS", dans laquelle chaque cause est une "partie non suffisante mais non redondante d'une combinaison non nécessaire mais suffisante" ("*Insufficient but Nonredundant part of an Unnecessary but Sufficient combination*", Mackie, 1980, p.62, cité par Mahoney & Goertz, 2006, p.6).

Ce sont bien des combinaisons complexes de facteurs qui expliquent les différents effets produits par un même ensemble de pratiques d'harmonisation. Les processus, qui schématisent ces combinaisons, constituent une clarification essentielle des mécanismes induits par les pratiques d'harmonisation, au croisement des expériences et des caractéristiques personnelles et professionnelles des salariés.

III.3.2. Arbre de décision issu de l'étude de cas

L'arbre de décision présenté dans la figure qui suit tente de synthétiser les sept processus détaillés : sans en rendre les nuances, il offre une compréhension globale des principaux processus expliquant qu'un même ensemble de pratiques d'harmonisation ait des effets si contrastés sur la relation Individu/Organisation.

L'arbre de décision est construit à l'aide des trois blocs de facteurs explicatifs identifiés dans le modèle et les processus détaillés. Les nœuds de décision en sont :

- L'accès aux pratiques (connaissance des pratiques, et accès aux pratiques, au sens de possibilité réelle d'en bénéficier) ;
- L'utilité perçue des pratiques (besoins vis-à-vis des pratiques, et importance attachée aux pratiques) ;
- Et le jugement porté sur l'employeur (motivations de l'employeur, générosité par rapport aux autres employeurs, caractère juste des pratiques).

La lecture de l'arbre de gauche à droite permet d'identifier les principaux facteurs expliquant chacun des effets. Ainsi, la connaissance des pratiques est essentielle : alors que les pratiques ne génèrent que de l'indifférence parmi les personnes qui en ignorent tout ou presque, elles sont susceptibles d'entraîner toute une palette d'effets chez celles qui les connaissent au moins un peu. Ensuite, c'est le besoin que les personnes ont des pratiques qui est déterminant : besoin pour répondre aux demandes de leur équipe, lorsque ces personnes sont en position d'encadrement ; besoin pour elles-mêmes ; faibles besoins enfin, ou, ce qui revient au même, besoins neutralisés par une préférence pour la séparation des sphères (par exemple, on ne sollicite pas ce type de soutien auprès de l'employeur, mais auprès de sa famille ou de ses proches). Bien entendu, le besoin pour soi et le besoin pour son équipe peuvent se combiner : on se souvient que les sept effets que j'ai identifiés sont des idéaux-types.

Les personnes qui mobilisent les pratiques pour leurs équipes plutôt que pour elles-mêmes sont sujettes à l'effet que j'ai nommé "instrumentalisation pour mieux manager", c'est-à-dire qu'elles apprécient les pratiques comme des outils bien utiles de management (la question de l'accès aux pratiques ne se posent pas pour ces salariés eux-mêmes, puisqu'ils sont en position d'accorder ou de refuser une pratique). Les salariés qui ont besoin des pratiques principalement pour eux-mêmes témoignent de ce que les pratiques génèrent :

- De l'attachement, lorsque les salariés ont effectivement accès aux pratiques et qu'ils les considèrent justes et généreuses ;

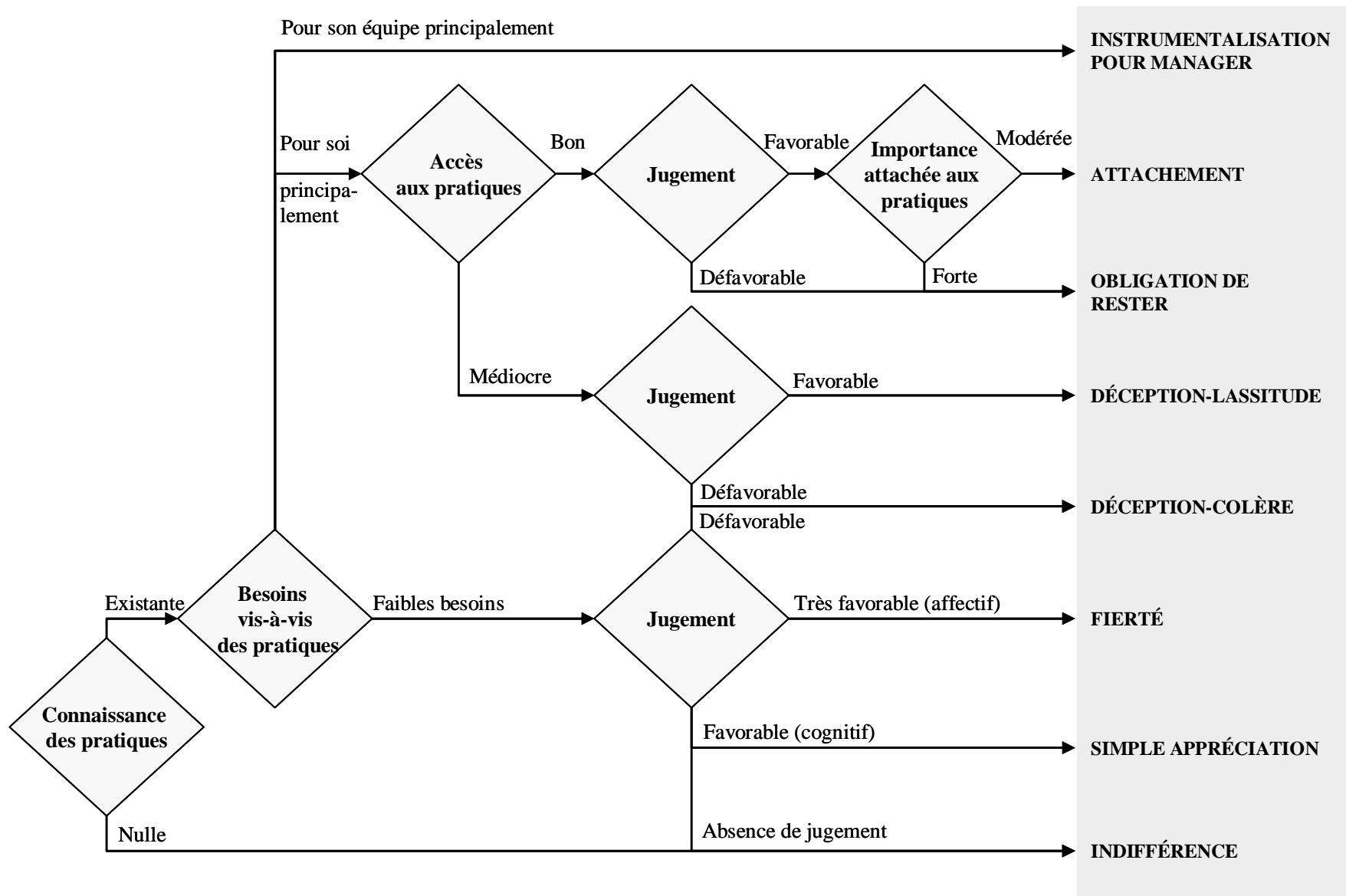
- Une obligation de rester, lorsque les salariés y ont accès mais y accordent une telle importance que la pratique dont ils bénéficient (congs sans solde, crèche d'entreprise, par exemple) les enchaîne à leur employeur, qu'ils soient impliqués par ailleurs ou non ;
- De la déception lorsque les salariés n'ont pas accès aux pratiques dont ils ont pourtant besoin, du fait du refus de leur superviseur, de leur charge de travail excessive ou du mode d'organisation du travail qui ne permet pas les arrangements de travail flexibles, par exemple.

Les personnes qui éprouvent de faibles besoins vis-à-vis des pratiques peuvent y être indifférentes ; elles peuvent aussi les apprécier comme un avantage utile, parmi d'autres, ou même éprouver une grande fierté à propos de ces pratiques qui consacrent pour elles le caractère pionnier, ou *leader*, de leur employeur. De façon étonnante, les pratiques d'harmonisation peuvent générer de la déception et de la colère chez ces personnes qui ne sont pourtant pas concernées au premier chef : c'est notamment le cas lorsque des rumeurs de restructuration ou d'externalisation circulent, car le soutien aux salariés apparaît dès lors incohérent et dérisoire.

Inversement, la lecture de l'arbre de droite à gauche permet de retracer les différentes combinaisons de facteurs à l'origine d'un effet donné. Par exemple, l'indifférence trouve sa source soit dans une mauvaise connaissance des pratiques, soit dans l'association d'une connaissance existante, de faibles besoins, et de l'absence de jugement formulé sur les pratiques. La déception-colère s'explique aussi bien par le mauvais accès aux pratiques combiné à un jugement défavorable, chez des personnes qui voudraient les utiliser, que par un jugement défavorable émis de façon déconnecté d'un quelconque souhait d'utilisation.

Cet arbre pourrait permettre aux praticiens qui le souhaitent d'anticiper les effets potentiels des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation, de reconnaître ces effets, en situation, et d'agir sur les facteurs qui sont les nœuds de décision, comme autant de leviers pour tenter de corriger les effets des pratiques dans une situation donnée.

Figure 29 : Arbre de décision sur les effets des pratiques d'harmonisation – Issu de l'étude de cas sur le Royaume-Uni et les Etats-Unis



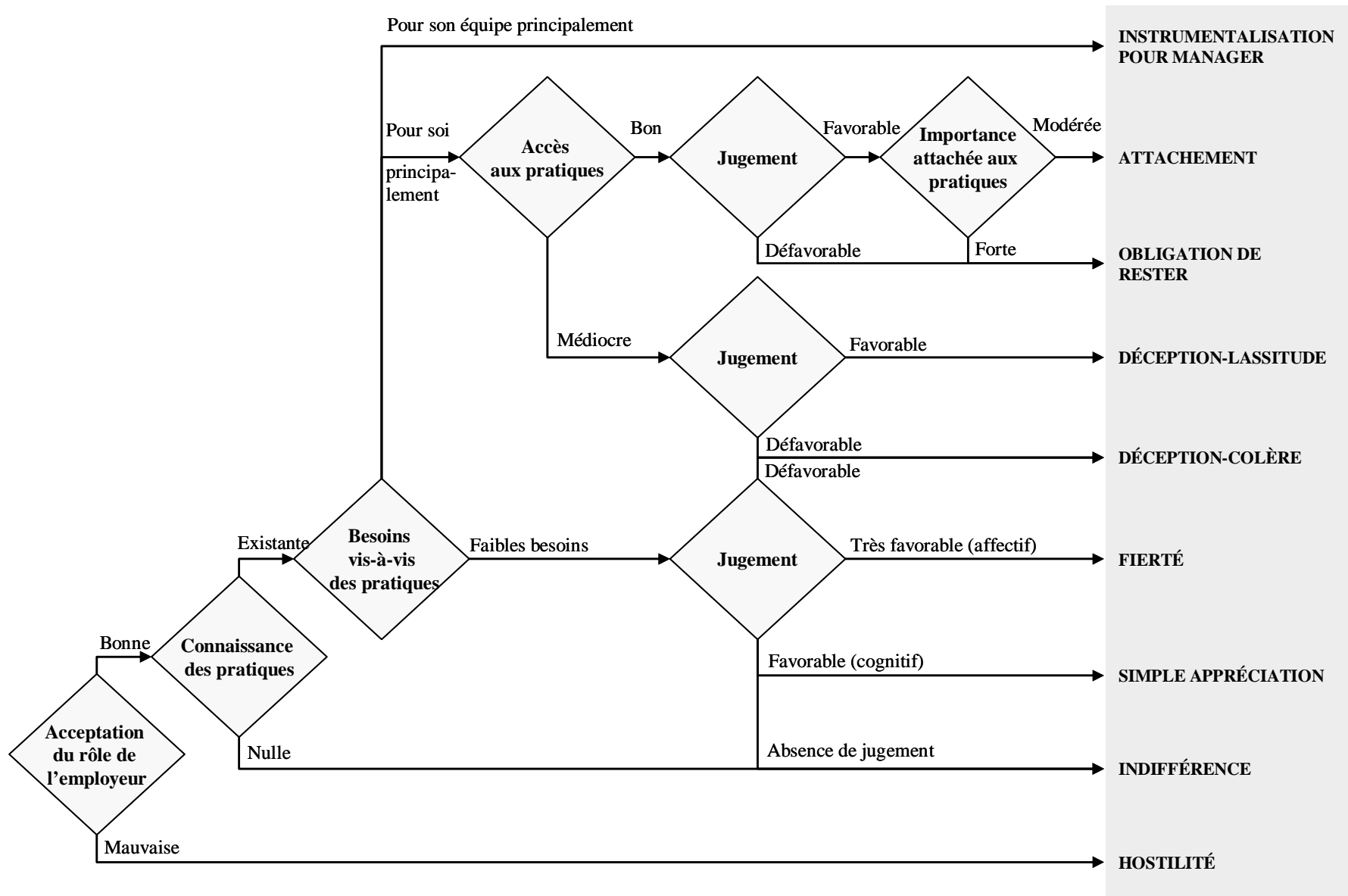
III.3.3. Arbre de décision théorisé pour la France

L'arbre de décision que je viens de décrire est issu de l'étude de cas chez GSK, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Au vu du modèle théorique initial qui s'était dégagé des travaux antérieurs, et des analyses que l'on a émises dans la première partie sur la France, je souhaite proposer un arbre de décision étendu, qui intègre la différence essentielle de relation à l'employeur entre le Royaume-Uni et les Etats-Unis, d'une part, et la France, d'autre part.

Cet arbre théorique débute avec l'acceptation, ou non, du rôle que l'employeur peut être amené à jouer en matière de hors-travail. Compte tenu du fait que les attentes des salariés français se tournent plutôt vers l'Etat, et que les salariés français témoignent, souvent, d'une certaine méfiance vis-à-vis de l'employeur, ce modèle réintègre l'effet qui était attendu et n'a pas été vérifié sur le Royaume-Uni et les Etats-Unis, à savoir l'hostilité vis-à-vis des pratiques.

Il est probable que cet arbre théorique, illustré dans la figure qui suit, est pertinent pour d'autres pays que la France, et intéressant à explorer pour les praticiens des multinationales.

Figure 30 : Arbre de décision sur les effets des pratiques d'harmonisation – Théorisé pour la France



IV. EVALUATION ET LIMITES DE LA RECHERCHE, PROLONGEMENTS POSSIBLES

IV.1. Validité de la recherche

IV.1.1. Stratégies mises en œuvre pour assurer la validité de la recherche

Yin (1994) distingue quatre critères d'évaluation de la fiabilité des études de cas : la validité du construit et la validité interne permettent d'estimer dans quelle mesure la recherche, telle qu'elle a été conduite, répond à la question qu'elle posait, en limitant les biais et les omissions. La validité externe a trait à la généralisation de la recherche à d'autres contextes, ici d'autres organisations et d'autres pays. La fiabilité peut être mesurée par la réplication possible des résultats de la recherche par un autre chercheur.

La validité du construit est assurée par la triangulation, la traçabilité, et la relecture du cas par les informateurs clés. J'ai pu opérationnaliser trois des quatre types de triangulation mis en évidence par Yin : triangulation des sources de données (enquête par questionnaire et entretiens), des méthodes (statistique et d'analyse de contenu), des théories appliquées aux mêmes données (quatre théories) – le quatrième type de triangulation est celui des enquêteurs, qui requiert de travailler en équipe. J'ai assuré la traçabilité en documentant mes sources (dates d'entretiens par exemple), et la thèse a été relue en intégralité par mon informateur clé, Madame Cruse.

La validité interne est mise en œuvre par une stratégie de recherche rigoureuse, qui recherche les régularités, confronte ce qui est observé à ce qui a été prédit, et élimine les explications rivales. C'est ce que j'ai cherché à faire en mobilisant les étapes d'analyses décrites par Miles & Huberman (1994), et en mettant à jour des effets des pratiques dont certains étaient conformes aux propositions de recherche, et d'autres émergeaient, en dégagant des processus communs à des groupes de salariés, et en les caractérisant.

La validité externe est assurée par la réplication du cas, ce que je n'ai pas effectué, et que je discute ci-après. La validité externe est toutefois consolidée lorsque l'étude de cas est approfondie, et que les liens entre les résultats et les théories mobilisées sont explicités, ce qui est le cas ici.

La fiabilité de cette recherche, enfin, peut être évaluée car j'ai construit une base de données indépendante de l'interprétation (données de l'enquête, retranscriptions intégrales, documents de GSK), et documenter mon protocole de recherche.

Je détaille dans la figure ci-dessous la démarche que j'ai adoptée pour répondre à chacun de ces critères.

Tableau 45 : Stratégies adoptées pour assurer la validité de la recherche

Test	Stratégie pour assurer la qualité de cette recherche
Validité du construit : correction des mesures opérationnelles	<p>Triangulation : des sources de données et des méthodes (enquête et entretiens), des théories</p> <p>Traçabilité : citation des sources, documentation des dates des entretiens</p> <p>Revue du cas par les informateurs clés : revue du cas entièrement rédigé par Madame Sue Cruse, et revues intermédiaires des résultats d'analyse par le département Santé des personnes</p>
Validité interne : correction de l'interprétation, dénuée de biais ou d'omissions, avec des relations causales valides	<p>Stratégie d'analyse : grille d'analyse théorique, attention portée aux variables exogènes (examen des micro-processus et des combinaison de facteurs), examen des explications rivales majeures</p> <p>Recherche de régularités : définition de processus avec comparaison des résultats prédits et observés, analyse des caractéristiques personnelles et professionnelles des 7 groupes de salariés</p> <p>Construction d'explication : une partie de l'explication finale a été construite au cours de l'analyse des données (effets émergents, processus, groupes de salariés)</p>
Validité externe : pouvoir de généralisation à d'autres organisations	<p>Pas de réplcation à d'autres cas</p> <p>Mais étude de cas approfondie : appui théorique fort, nombre important d'entretiens dans deux pays (73 salariés, 25 membres du département Santé aux personnes), nombre important de répondants à l'enquête (5160).</p>
Fiabilité : réplcation possible des résultats par un autre chercheur	<p>Protocole de recherche : documenté par étape</p> <p>Base de données indépendante de l'interprétation : données de l'enquête, retranscriptions intégrales, documents de l'entreprise</p>

IV.1.2. Pouvoir de généralisation de la recherche

Il est un critère, parmi les quatre, qui mérite discussion : celui de la validité externe.

Il s'agit en effet d'un cas unique, ce qui limite le pouvoir de généralisation de la recherche : les études de cas, si elles permettent la généralisation analytique, c'est-à-dire la généralisation à des théories, n'autorisent pas la généralisation statistique, à des univers ou des individus (Yin, 1994). Ainsi, cette recherche ne peut être généralisée, telle quelle, aux entreprises de petite taille, aux entreprises faiblement imprégnées par le modèle anglo-saxon de management, ou encore aux entreprises de secteurs autres que le pharmaceutique.

Il se peut, par exemple, qu'un effet comme la "fierté" soit plus sensible dans le secteur pharmaceutique, où la mission de santé imprègne les esprits, en particulier chez GSK qui possède une identité et une culture organisationnelles très puissantes. Madame Cruse me faisait remarquer que cet élément de fierté la frappe chez GSK, partout dans le monde, sur chacun des continents dans lesquels elle se déplace. La fierté fait partie intégrante de la "signature" GSK, pour reprendre le concept proposé par Erickson & Gratton (2007). Il se peut également que la "déception" soit plus

prononcée dans les secteurs caractérisés par une charge de travail lourde et un rythme intense, qui dans certains cas rendent les politiques formelles d'harmonisation inutiles et agaçantes.

Cela étant dit, ce contexte de fierté et de pression peut aussi caractériser nombre d'entreprises globalisées, dans le secteur pharmaceutique et au-delà. Le modèle proposé n'est certes pas universel, mais il est susceptible de s'appliquer sur un échantillon assez large d'employeurs.

IV.2. Limites et richesses de l'approche coopérative

L'approche résolument coopérative que j'ai adoptée avec le département Santé des personnes de GSK, et plus spécifiquement avec Madame Sue Cruse, mon principal interlocuteur depuis près de trois ans, m'a amenée à faire quelques concessions. La recherche présente donc des limites, qui sont toutefois contrebalancées par l'accès remarquable que cette approche m'a permis d'obtenir, aux données et aux personnes.

IV.2.1. Conception idéale de recherche, et réalités

Premièrement, l'architecture de la recherche s'éloigne de la conception idéale que j'avais en tête, tout en gagnant énormément sur plusieurs autres plans. Idéalement, j'aurais voulu mener une phase qualitative exploratoire, suivie d'une confirmation par élaboration et passation de questionnaires, et ce sur trois pays, pour intégrer un contexte national non anglo-saxon. Si je regrette toujours que les pratiques d'harmonisation ne soient pas suffisamment développées chez GSK, en France, pour que j'aie pu les intégrer dans la recherche, c'est là un état de fait très logique au vu de mes résultats dans la première étude, et qu'il m'a fallu accepter comme une confirmation de cette analyse sur les déterminants de l'adoption des pratiques d'harmonisation.

Le fait que j'ai analysé un questionnaire existant présente des inconvénients, notamment parce que les correspondances avec ma question de recherche et l'analyse qualitative sont moins immédiates que si j'avais construit moi-même le questionnaire : j'aurais souhaité que le questionnaire comporte plus de questions sur les pratiques d'harmonisation elles-mêmes. Cela dit, ce matériau très riche m'a ouvert de nouvelles perspectives, m'obligeant à analyser finement les relations, souvent tenues pour évidentes, entre l'équilibre travail - hors-travail et l'implication. J'estime également que je n'ai atteint la saturation que sur les dix à quinze derniers entretiens (sur soixante-treize au total) – saturation au

sens de Mucchielli (1994), c'est-à-dire que les données recueillies dans les entretiens additionnels ne sont plus nouvelles.

Autrement dit, si j'avais conduit une phase exploratoire réduite à une vingtaine ou une trentaine d'entretiens, j'aurais bâti un questionnaire très insuffisant par rapport au modèle final et aux "processus microscopiques" que je suis en mesure de proposer.

Deuxièmement, l'approche coopérative m'a également obligée à faire preuve de plus de retenue que je ne l'aurais souhaité pendant les entretiens, afin de respecter le contrat, qui était de ne pas abuser du temps des personnes volontaires, et aussi de ne pas aller sur un terrain trop personnel, à moins que ce soit les personnes elles-mêmes qui y aillent (ce qui a heureusement été largement le cas). Ainsi, des informations exactes, plutôt qu'inférées, sur l'âge, la situation familiale, et le grade des personnes auraient permis de pousser les analyses. Les entretiens auraient pu contenir plus d'information sur le parcours professionnel des personnes, leurs responsabilités eu égard aux soins à autrui ("*care configuration*") et leur réseau de soutien dans le domaine du hors-travail (ethnie, rôle des grands-parents, des communautés, partage des responsabilités au sein du couple).

IV.2.2. Apports de la recherche coopérative

En contrepartie de ces limites, l'approche coopérative m'a énormément apporté : tout d'abord, j'ai pu obtenir un excellent accès aux données d'enquête, puis aux personnes, et d'un budget pour effectuer ces entretiens. Rares sont probablement les doctorants qui mènent une recherche internationale en autofinancement. De plus, je n'aurais probablement pas réussi à m'entretenir avec autant de personnes à ce niveau d'interlocution, sans l'appui du département Santé des personnes.

Au-delà de cet indispensable soutien logistique, j'ai bénéficié de la bonne volonté de tout le département Santé des personnes, qui a répondu à un grand nombre de questions au fil de ces trois années, et en a relayé beaucoup d'autres encore. Mieux, j'ai eu l'opportunité de leur présenter mes résultats à plusieurs reprises, dont quatre fois de façon formelle, devant une audience élargie à d'autres départements. Je sais gré à toutes ces personnes de leur curiosité et leur vif intérêt dénué de complaisance – je me souviens en particulier d'un débat nourri sur mon analyse en composantes principales avec quelqu'un qui s'est révélé être un expert de la méthode, de la division R&D, sur fond de décalage horaire sévère de mon côté. Présenter mes analyses, très tôt dans le cours de la thèse, devant une assemblée de personnes qui manient ces enjeux depuis plus de vingt ans pour certains, a été très inconfortable au premier abord, puis très encourageant au vu de l'intérêt suscité par mes questionnements et mes résultats.

Sue Cruse a explicité très tôt le caractère stratégique de cette recherche pour le département Santé des personnes : par exemple, la classification des salariés en quatre groupes, dans le volet quantitatif, ainsi que les échelles relatives à l'implication des salariés au travail, ont été intégrées au plan stratégique développé pour les années à venir. Leurs fortes attentes et leurs réactions précises lors de mes présentations ont certainement contribué à la qualité de la recherche.

Enfin, cette recherche bénéficiera d'un suivi dans le temps, puisque GSK et le prestataire qui administre l'enquête que j'ai analysée ont décidé de co-financer mes recherches post-doctorales, à l'issue de la soutenance de cette thèse.

IV.3. Faire du terrain à l'international : quelques bonnes surprises

Par certains aspects, le fait d'être d'une autre nationalité et d'une autre langue maternelle que ses interlocuteurs présente des obstacles. Au niveau de l'étude de cas, globalement, il est plus difficile d'établir sa crédibilité, de construire une relation au niveau d'une entreprise, de se faire comprendre et de s'assurer que l'on a bien compris soi-même. Les traditions de recherche sont différentes en France, par rapport au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, les textes que l'on pourrait proposer de partager sont le plus souvent rédigés en français, l'éloignement géographique oblige à se rappeler fréquemment à la mémoire des interlocuteurs-clés. Ensuite, dans le fil des entretiens, le fait de conduire l'entretien en anglais introduit un "désavantage linguistique" évident au premier abord (Marschan-Piekkari & Reis, 2005).

Cela dit, j'ai eu la chance de m'adresser, sans le savoir, à des personnes qui parlent français et connaissent bien la France. Et j'ai rapidement réalisé que le fait d'être Française avait au moins quatre avantages très nets.

(1) Cela suscite la curiosité et l'intérêt, pour commencer – on sait que les fameuses "35 heures" françaises continuent d'intriguer énormément les Américains, sans parler des différends en matière de politique étrangère. Cela m'a sans doute aidée à obtenir des entretiens. Et puis, nul besoin d'être historien pour apprécier la saveur particulière de cette coopération entre Américains, Britanniques et Français à Philadelphie, théâtre de l'indépendance américaine !

(2) Vient ensuite un effet qui a été caractérisé comme "le traitement VIP" (*very important person*) par Marschan-Piekkari et Reis (2005). La rareté de la présence physique sur place et la différence de nationalité créent l'occasion de réunir l'ensemble des personnes intéressées par la recherche, et

d'organiser des échanges nourris. Je n'aurais peut-être pas bénéficié de ce déploiement de bonne volonté si je n'avais pas été "différente".

(3) Pour les personnes qui ont accepté l'entretien, ma nationalité française a largement crédibilisé mon statut de chercheur indépendant par rapport à l'entreprise. Mon accent reconnaissable et mes questions volontairement naïves ont le plus souvent eu raison du "politiquement correct" qui marquait parfois le début des entretiens. La qualité de ce qu'ils m'ont confié s'en trouve bien sûr grandement améliorée.

(4) Enfin, j'ai eu tout loisir de faire répéter ce qui méritait des éclaircissements, comme Raymond-Alain Thiétart n'avait pas manqué de me le suggérer en séminaire d'avancement à l'Essec. Les relances et reformulations s'en sont trouvées facilitées.

Il y avait de plus une certaine cohérence à appliquer des concepts théoriques principalement formulés en anglais, sur des données collectées en anglais. En fait, le principal problème que m'a posé la langue n'est pas lié à la recherche proprement dite, mais à la rédaction de la thèse, plus précisément aux traductions²⁰². Ce problème est bien connu (par exemple, Hyman, 2006) : certains concepts sont notoirement difficiles à traduire, comme le "*care*" ou le "*entitlement*", et des distinctions courantes dans les entreprises anglo-saxonnes ne correspondent pas aux françaises, comme les "*managers*" et les "*professionals*", qui ne sont pas tout à fait les "cadres" français.

Enfin, j'étais initialement réticente à l'idée de conduire des entretiens au téléphone. Là aussi, j'ai eu des bonnes surprises. Par comparaison avec les entretiens menés en face à face, j'ai constaté que la perte du langage corporel est compensée par l'attention extrême portée aux intonations de la voix et à leurs altérations. Il est plus facile de "jouer le silence" au téléphone, et il me semble que les personnes se confient plus facilement, du fait de l'aspect virtuel du correspondant. Avec un peu d'expérience, on parvient mieux qu'en face-à-face à se faire oublier, à créer les conditions d'un "monologue orienté". En contrepartie, il faut s'attendre à un nombre plus élevé d'annulations et de reports.

²⁰² Que mon père soit assuré de ma profonde gratitude pour sa fréquentation assidue du Harrap's au mois de mai !

IV.4. Prolongements de la recherche

J'entrevois deux principaux axes pour prolonger cette recherche. Il s'agit, d'une part, d'une confirmation quantitative du modèle final que j'ai proposé, et si possible des "processus microscopiques". Si j'ai l'opportunité d'élaborer un questionnaire, j'aimerais l'administrer sur un nombre plus important de pays, et en tout cas inclure la France. Une option serait de proposer le questionnaire à une multinationale dont la filiale française aurait développé quelques pratiques d'harmonisation (GSK d'ici quelques temps, et/ou d'autres multinationales), et peut-être, en miroir, à un groupe français présent à l'international.

D'autre part, et bien que j'aie conscience des difficultés d'opérationnalisation de cette approche, j'aimerais m'intéresser à la perspective du cycle de vie, tant professionnel que personnel. Ce serait le développement longitudinal de cette recherche, que j'imagine qualitatif lui aussi : en quoi la position dans le cycle de vie, professionnel et personnel, influence-t-elle la perception des pratiques d'harmonisation, et leurs effets sur la relation Individu/Organisation ?

RESUME DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette partie a exploré la question suivante : quels sont les effets des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail sur la relation Individu/Organisation ?

Elle rend compte d'une étude de cas quantitative et qualitative chez GlaxoSmithKline, en lien avec le département Santé des personnes. Outre les 25 entretiens informels au sein de ce département et l'observation non participante au cours de mes visites au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, j'ai analysé une enquête interne auprès de 5160 salariés de ces deux pays, et ai conduit des entretiens semi-directifs centrés, en anglais, auprès de 73 d'entre eux.

Les principales contributions de cette partie sont au nombre de quatre.

1. Relation entre équilibre travail – hors-travail et implication

Le premier résultat important à noter concerne la relation entre équilibre travail – hors-travail et implication : au lieu d'une relation linéaire, fréquemment supposée et espérée par les praticiens et les chercheurs, c'est une pluralité de cas de figure qui se dessine. Deux groupes de salariés illustrent en effet cette perspective linéaire : les uns se montrent satisfaits de leur équilibre et impliqués ; les autres, au contraire, insatisfaits de leur équilibre et moins impliqués. Mais, de façon intéressante, les salariés d'un troisième groupe se montrent peu impliqués, alors qu'ils sont satisfaits de leur équilibre. Inversement, les salariés du dernier groupe se montrent très impliqués, malgré leur insatisfaction quant à leur équilibre travail – hors-travail.

L'équilibre travail hors-travail n'est donc ni un pré-requis universel, ni une garantie systématique de l'implication.

Affinant ce premier résultat, l'analyse des 73 entretiens approfondis aboutit à trois principaux ensembles de résultats.

2. Evaluation des effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation

Les effets des pratiques d'harmonisation sont globalement positifs : quatre fois plus de salariés témoignent d'un effet bénéfique des pratiques d'harmonisation sur la relation à leur employeur, plutôt que d'un effet délétère (43 personnes et 11 personnes, respectivement, en faisant abstraction des "indifférents").

Les effets bénéfiques ne sont pas réservés aux seuls salariés ayant des difficultés de conciliation : alors que seuls un tiers des salariés se déclarent insatisfaits de leur équilibre travail – hors-travail, dans l'enquête par questionnaire, près des deux tiers des 73 personnes interrogées en entretien témoignent d'un effet plutôt positif des pratiques d'harmonisation sur la relation à leur employeur. Cela dit, un quart des 73 personnes interrogées se montrent indifférentes aux pratiques, parce qu'elles n'ont ni besoin ni attentes vis-à-vis de ces pratiques, ni pour elles-mêmes ni comme managers. Un employeur devra donc absolument se garder de chercher à "évangéliser" l'ensemble de la population, pour éviter d'incommoder les "indifférents". On pense en particulier aux "heureux drogués du travail", susceptibles de percevoir la rhétorique de l'harmonisation comme normative.

L'analyse permet de proposer une typologie de sept effets des pratiques d'harmonisation sur la relation Individu/Organisation. Quatre sont bénéfiques : il s'agit de l'attachement généré par les pratiques, de la fierté occasionnée par les pratiques, de leur simple appréciation en tant qu'avantage bon à prendre, et de l'instrumentalisation des pratiques pour mieux manager (sans utilisation personnelle). Deux sont en revanche délétères : l'attachement peut virer à la déception quand les pratiques ne sont pas aussi accessibles, pertinentes ou justes qu'on le souhaiterait, et la simple appréciation peut tourner à l'obligation de rester chez un employeur alors que l'on n'est plus impliqué. Le septième effet est l'indifférence.

La diversité des effets observés peut être conceptualisée à l'aide de deux dimensions principales : la logique dominante (affective ou pragmatique) et le sens de l'effet (bénéfique ou délétère). Les effets les plus représentés dans cet échantillon sont l'indifférence (18 personnes), l'attachement (16 personnes), et l'instrumentalisation pour mieux manager (15 personnes).

Par rapport au cadre théorique élaboré à partir des recherches existantes, les effets attendus sont confirmés, à l'exception de l'hostilité aux pratiques, que je n'ai pas décelée dans cet échantillon interrogé. Des effets émergent, comme la fierté, la simple appréciation, la mobilisation des pratiques pour mieux manager, ou encore un cas qui ne concerne qu'une personne, qui interprète le maintien des pratiques comme un gage de prévisibilité de l'employeur. Ces effets émergents pointent vers les travaux existants sur le prestige et la crédibilité de l'employeur, c'est-à-dire des directions théoriques qui ont été très peu exploitées par les recherches sur ces pratiques.

3. Modèle explicatif global

L'analyse des entretiens permet de proposer un modèle explicatif des différents effets que les pratiques d'harmonisation peuvent avoir sur la relation Individu/Organisation.

Trois ensembles de facteurs se combinent : l'accès aux pratiques, l'utilité perçue des pratiques, et le jugement porté sur l'employeur. Les facteurs les plus susceptibles de faire pencher la balance entre des effets bénéfiques, neutres, ou délétères sont les suivants :

- Accès aux pratiques : la connaissance des pratiques, la charge de travail et le soutien du superviseur ;
- Utilité perçue : les besoins relatifs au hors-travail (santé, famille, etc.), la valence du hors-travail dans la vie et la légitimité de l'employeur (légitimité du soutien apporté par l'employeur, et sentiment d'avoir droit à ce soutien) ;
- Jugement porté sur l'employeur : la comparaison entre employeurs (plus ou moins généreux que les employeurs précédents, que les autres employeurs connus) et la sécurité de l'emploi.

Sans revenir sur l'ensemble des facteurs, soulignons ici trois points importants.

Concernant la connaissance des pratiques : plus de la moitié de l'échantillon en a une connaissance faible, voire nulle. C'est notamment vrai pour les salariés qui ne travaillent pas principalement sur ordinateur : commerciaux itinérants, salariés en usine ou en laboratoire de recherche.

Concernant leur utilisation : on peut dégager des profils d'utilisateurs par pratiques : jeunes parents (mères) pour les gardes d'enfant, planification financière pour les hommes "gagne-pain", gym et suivi médical pour les sportifs, suivi médical et télétravail pour les salariés vieillissants.

Concernant leur pertinence perçue : la pertinence perçue est globalement bonne. On constate toutefois un décalage entre les pratiques les plus appréciées par les salariés (flexibilité spatio-temporelle, congés sans solde et places en crèche), et les pratiques utilisées par le plus grand nombre, plus faciles d'accès mais moins vitales pour les salariés et donc moins puissantes en termes de fidélisation (pratiques de santé et sport, assistance psychologique). Le bilan du service d'assistance *Lifeworks* est mitigé.

4. Arbre de décision et processus détaillés prenant en compte les caractéristiques personnelles des salariés, et leur environnement de travail

Au-delà du modèle explicatif global, cette deuxième partie met en lumière le fait que chacun des sept effets potentiels des pratiques d'harmonisation est expliqué par un sous-ensemble de facteurs : pour comprendre et éventuellement prédire l'effet des pratiques, il est impératif de prendre en compte les caractéristiques personnelles du salarié (genre, âge, préférences personnelles pour la séparation ou l'intégration des sphères, pratiques des précédents employeurs, etc.), ainsi que celles de son environnement de travail (nature du poste occupé, niveau de responsabilité, soutien du superviseur, justice procédurale, sécurité de l'emploi, etc.). C'est l'objet des sept processus détaillés, et de l'arbre de décision qui les synthétise.

Au plan personnel, le genre et l'âge donnent déjà une indication. Les hommes représentent plus des deux tiers des "indifférents" (13 hommes sur 18 personnes) et des "instrumentalistes" (10 sur 15) ; les "indifférents" sont surtout les moins de 35 ans. Les femmes représentent plus des deux tiers des "attachés" (11 femmes sur 16 personnes), des "prudentes" (4 sur 4), des "déçues" (6 sur 7) et des "pragmatiques" (5 sur 7) ; ces pôles se dessinent surtout après 35 ans, et on observe une prédominance des "attachées" parmi les femmes de plus de 45 ans.

Mais l'environnement de travail compte aussi énormément : par exemple, ce qui fait la différence entre l'attachement et la déception, pour un même ensemble de femmes entre 35 ans et 44 ans ayant des besoins hors-travail, c'est surtout l'accès aux pratiques : bon dans un cas, faible dans l'autre, en raison du poste (usines, commerciaux itinérants), de la charge de travail et de la culture incompatibles avec les pratiques (poste de management intermédiaire), et du faible soutien du superviseur. Cette différence se répercute ensuite sur la pertinence perçue des pratiques, et sur les motivations attribuées à l'employeur pour adopter ces pratiques (sociales dans le premier cas, économiques dans le second, avec des accents de cynisme).

Un autre élément essentiel au plan professionnel est le niveau de responsabilité : au niveau du management supérieur, ni les hommes ni les femmes n'utilisent les pratiques d'harmonisation principalement pour eux-mêmes. Soit ils sont "indifférents", soit ils les mobilisent comme un outil de management.

Les pratiques d'harmonisation sont appréciées par une large proportion de salariés, qui dépasse nettement la population de ceux qui les connaissent bien, de ceux qui en ont besoin, et de ceux qui les utilisent. C'est un encouragement à mettre en œuvre ces pratiques. Le revers de la médaille, c'est qu'une injustice dans l'accès à ces pratiques, ou la suppression d'une pratique, peuvent avoir des effets délétères sur cette même audience élargie.

Ainsi, la recherche menée dans cette deuxième partie comble une partie des lacunes dans les travaux existants, notamment grâce aux processus détaillés et à l'arbre de décision expliquant l'implication et la désimplication, la fidélisation et la déception. Elle approfondit un certain nombre de points méconnus, souligne quelques contrevérités pourtant intuitives, et ouvrent des pistes nouvelles de réflexion, tant aux plans théorique que pratique.

CONCLUSION

En conclusion, je souhaite souligner les caractéristiques distinctives de ce travail de recherche, et formuler quelques messages clés à destination des praticiens.

I. UNE RECHERCHE DE TERRAIN, INTERNATIONALE ET PLURIDISCIPLINAIRE

La stratégie de recherche adoptée dans cette thèse présente trois caractéristiques notables : un travail de terrain important dans les trois pays, l'articulation entre éclairage gestionnaire et éclairage sociologique, et l'approche internationale.

I.1. Une approche centrée sur le terrain

Au cours de ces trois années, je me suis entretenue des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail avec 142 salariés, responsables des ressources humaines, syndicalistes, prestataires de service, etc., en France, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. J'ai observé des ateliers de formation et des réunions de travail sur 7 sites de GSK. J'ai également eu la chance de discuter mes propositions et résultats de recherche avec un grand nombre de chercheurs, de praticiens et d'experts dans le champ du *Work-Life*, notamment à l'occasion des conférences internationales organisées par le Centre International Travail et Famille de l'IESE *Business School* à Barcelone, par les éditeurs du journal *Community, Work and Family*, et lors des ateliers sur ce thème des conférences AGRH, EURAM et EGOS. Les conversations informelles avec les pionniers du *Work-Life*, professeurs comme experts, m'ont permis de saisir avec acuité leur vision du champ. Ces échanges ont aussi représenté pour moi une source puissante de motivation.

Bien que l'analyse statistique ait été très précieuse en termes de compréhension de la question et d'intérêt suscité chez GSK, ce sont toutes ces interactions humaines qui donnent corps à la thèse et permettent de proposer une compréhension fine des réponses organisationnelles au hors-travail. Sur des sujets aussi complexes et délicats que l'articulation travail – hors-travail et le rôle que l'employeur joue dans cette articulation, il était impératif de s'entretenir longuement et en détails avec les personnes concernées.

I.2. Eclairages gestionnaire et sociologique

Le dialogue entre une approche sociétale et des analyses sociologiques, d'une part, et l'évaluation gestionnaire détaillée au niveau des entreprises, des directions des ressources humaines, des managers et des salariés, d'autre part, se révèle extrêmement fructueux.

Il est évident, tout d'abord, que l'analyse gestionnaire des pratiques d'harmonisation se trouve éclairée à tous points de vue par l'intégration de perspectives sociologiques sur les contextes nationaux. Cet éclairage est manifeste dans les interactions entre niveaux macro et méso, dans la première partie. Il vaut également pour la deuxième partie, dans la mesure où la légitimité perçue de l'employeur dans la sphère du hors-travail, et le sentiment d'avoir droit, ou non, à ce type de soutien de la part de l'employeur, modifient considérablement les effets des pratiques sur la relation Individu/Organisation. Si la légitimité de l'employeur dans le domaine du hors-travail est forte aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, reposant sur une justification économique, les actions de l'employeur dans ce domaine sont plus volontiers perçues comme des intrusions dans la vie privée, en France, et l'argument de la performance ne facilite pas l'acceptation de ces actions, bien au contraire. Alors que les salariés des trois pays témoignent d'une préférence pour la séparation des sphères, elle s'accompagne en France d'une certaine méfiance vis-à-vis de l'employeur, qui explique que les Britanniques et les Américains utilisent de façon opportuniste les services qui leur sont proposés par l'employeur, alors que les Français tendent à séparer plus nettement les sphères.

De plus, on comprend qu'un même constat peut prendre différentes significations selon les contextes : par exemple, le fait que certains salariés aient des attentes relativement faibles vis-à-vis de leur employeur dans le domaine du hors-travail indique le faible "sentiment de droit et de légitimité" de ces personnes aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. En France, il indique surtout la volonté de protéger sa vie privée.

Inversement, il est essentiel de mener l'analyse avec des outils qui sont ceux des questionnaires. Concernant l'adoption des pratiques, on ne peut s'arrêter à l'explication d'un différentiel d'adoption : la prise en compte de facteurs explicatifs d'ordre gestionnaire, comme la veille sociale en interne et en externe, la sensibilité des dirigeants, les orientations historiques et culturelles de l'entreprise, la congruence entre l'enjeu de l'harmonisation et l'ensemble de la stratégie RH, ses indicateurs de performance, ses moyens humains et financiers, etc., permet d'expliquer pourquoi certains types d'entreprises, au sein d'un pays, adoptent plus de pratiques que d'autres, ou adoptent certaines pratiques de préférence à d'autres.

Quant à l'évaluation des pratiques, il s'agit là d'une question fondamentalement gestionnaire, qui ne peut être traitée en profondeur que grâce aux concepts de gestion, et d'*Organizational Behaviour*,

comme le soutien organisationnel perçu, le soutien perçu du superviseur, la culture d'harmonisation travail – hors-travail, l'équité au sein des équipes, etc.

I.3. La comparaison internationale : une stratégie de recherche heuristique

"La comparaison est un double effort pour rendre l'étrange familier et le familier étrange."²⁰³ (Hyman, 2006, p.205)

Bien que la comparaison internationale soit, comme la traduction, plus un art qu'une science (Hyman, 2006), elle se révèle être une stratégie de recherche pertinente au plan heuristique (Dupré & al., 2003). Au-delà d'une différence de pratiques et d'acteurs au sein de l'entreprise, entre les trois pays considérés, la thèse met en lumière une différence de représentations sur le rapport au travail, à l'employeur, et à l'articulation travail – hors-travail.

L'apport de cette thèse diffère selon le pays et l'interlocuteur considérés.

Pour la France tout d'abord : la forte diffusion des pratiques formelles d'harmonisation travail hors-travail, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni suscite des interrogations sur leur relative absence dans les entreprises françaises, et permet de caractériser le traitement de la question, en France, comme étant implicite et diffus. Cette thèse espère contribuer à la réflexion sur le sujet en France, tant au plan des concepts, puisque les recherches qu'elle mobilise sont rarement traduites en français, que au plan des pratiques elles-mêmes, qui sont encore peu connues des DRH, des représentants du personnel et des salariés français.

Pour les Etats-Unis et le Royaume-Uni ensuite : l'apport est double. D'une part, la thèse offre un éclairage sur la façon dont les pratiques d'harmonisation sont perçues à l'extérieur du monde anglo-saxon – cela vaut surtout pour les Etats-Unis, dont les praticiens de ressources humaines sont actuellement très sensibles aux enjeux de la mondialisation, et très avides de cadres théoriques leur permettant d'appréhender le "reste du monde". Le modèle proposé dans la première partie se limite à trois pays, mais il pourrait être étendu à d'autres pays non anglo-saxons. D'autre part, la deuxième partie intéresse directement les chercheurs et praticiens américains et britanniques qui souhaitent évaluer l'efficacité des pratiques d'harmonisation en termes d'implication et de fidélisation.

²⁰³ "Comparison is a double effort to make the strange familiar and the familiar strange".

Pour les multinationales enfin : on a vu que la thèse met l'accent sur l'importance du contexte national, et sur la façon dont ce contexte modifie la perception des pratiques d'harmonisation par les acteurs susceptibles de les adopter, de les mettre en œuvre, et de les utiliser.

II. MESSAGES CLES POUR LES PRATICIENS

Je m'adresse tout d'abord aux praticiens des multinationales, puis aux praticiens français en particulier et enfin, à l'ensemble des praticiens qui ont déjà mis en œuvre, ou sont désireux de mettre en œuvre, des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail.

II.1. Messages clés pour les praticiens des multinationales

Sur la base d'une comparaison entre les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France, cette thèse tente d'alerter les praticiens des multinationales sur les différences de représentations entre les pays, concernant la centralité du travail, la relation salarié – employeur, et l'articulation travail – hors-travail.

Cela signifie que les attentes vis-à-vis d'un employeur ne sont pas les mêmes, d'un pays à l'autre, et que les pratiques d'harmonisation seront plus ou moins bien perçues et appréciées. De plus, certaines pratiques seront jugées plus utiles que d'autres, en fonction de la législation et des services publics du pays (je reviens sur ce point, plus bas, pour la France). Certaines pratiques seront jugées plus réalistes que d'autres, en fonction de la culture de management : par exemple, le pouvoir est un élément important de la relation entre un manager et son subordonné, en France, et ce pouvoir s'exprime notamment par la présence régulière du subordonné dans le champ visuel du manager. Dans ce contexte, on comprend les fortes réticences des managers français sur le télétravail, et aussi sur le partage de poste, qui mettent à mal la relation dyadique entre le manager et son subordonné. Certaines pratiques seront jugées plus intrusives que d'autres, en fonction des représentations collectives sur le rôle de l'employeur et sur le degré souhaitable de séparation ou d'intégration des sphères (par exemple, les syndicats sont souvent hostiles au télétravail car ils craignent que l'employeur n'utilise la technologie permettant le télétravail pour renforcer son contrôle sur les activités du salarié).

Les perceptions sont importantes dans une logique de transfert des pratiques à une filiale, qui ne peut s'opérer sans l'adhésion des responsables locaux des ressources humaines, et dans une logique d'efficacité des pratiques, qui dépend de leur réception par les salariés. Par exemple, des obstacles

au transfert des pratiques d'harmonisation, en France, pourraient aussi bien être la crainte des RH d'être perçus comme paternalistes, que la volonté des salariés de protéger leur vie privée.

Par ailleurs, il est certain que la marge de manœuvre de la direction des ressources humaines dépend, au moins en partie, du contexte institutionnel dans lequel elle opère : dans certains pays comme la France, une partie de ce qui relève, aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, d'une initiative RH, est en fait requis et encadré par la législation du travail. Ce qui est, le plus souvent, impulsé par la direction aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, est en France partagé avec différents acteurs, comme le comité d'entreprise, la médecine du travail et les syndicats.

Afin d'anticiper sur la perception des pratiques d'harmonisation dans un pays donné, et sur les contraintes et opportunités propres à chaque contexte, les praticiens des multinationales pourront s'inspirer du modèle proposé dans la première partie de cette thèse pour créer une liste de questions à examiner, adaptée à leur situation. Cette liste pourrait, par exemple, être constituée de dimensions à explorer (aspirations au hors-travail, environnement législatif) et de modalités pour chacune des dimensions (centralité du travail versus centralité du hors-travail ; législation complexe et contraignante versus décentralisation au niveau de l'entreprise).

II.2. Messages clés pour les praticiens français en particulier

Dans un contexte où les salariés et les syndicats, fidèles à l'aspiration égalitaire de la Révolution française ("Egalité, liberté, fraternité"), sont plus favorables au soutien hors-travail émanant de l'Etat-providence qu'au soutien émanant de l'employeur, dans un contexte où ils reçoivent de fait davantage de soutien hors-travail de l'Etat (législation sur le temps de travail, les congés payés, les congés liés à la vie familiale, système de santé, crèches municipales, services d'informations en mairie, etc.), le DRH français peut-il, doit-il, mettre en œuvre des pratiques d'harmonisation ?

Au terme de cette thèse, il me semble qu'une attitude pertinente pour le DRH français serait de cibler les pratiques en fonction des attentes des salariés, c'est-à-dire en complémentarité avec la loi et les services publics. En effet, certaines pratiques d'harmonisation ont un énorme potentiel en termes d'appréciation par les salariés, alors que d'autres ne sont que marginalement utiles par rapport à ce qui est déjà disponible indépendamment de l'employeur.

Parmi les pratiques qui ont le potentiel d'être appréciées, je pense en particulier au télétravail occasionnel (un à deux jours par semaine), aux partages de poste (qui ont l'avantage d'être un temps plein pour l'employeur, et un temps partiel avec de réelles responsabilités pour le salarié), au suivi du salarié pendant les congés maternité, paternité et parentaux, à la progressivité du retour de congé

maternité, et à la progressivité du départ à la retraite, toutes choses qui ne sont pas requises par la loi et figurent parmi les pratiques les plus appréciées des salariés. Je pense aussi aux programmes d'assistance aux salariés, par téléphone et intranet (assistance gratuite dans les domaines juridique, financier, fiscal, logistique, psychologique), s'ils sont bien connus en interne et que les salariés aient confiance en leur confidentialité.

Faut-il proposer une crèche d'entreprise et des commerces sur le lieu de travail ? La logique doit être celle de la complémentarité : sur les sites isolés, de type campus, ou dont l'environnement est pauvre en crèches et en commerces, cela fait sens. Dans le cas contraire, ces options seront probablement appréciées par les salariés, mais, du fait que ces services sont disponibles en dehors de l'employeur, leur utilité perçue pourra demeurer faible par rapport aux coûts supportés par l'employeur. Une alternative pourrait être, concernant les crèches, de financer des créations de place, réservées aux salariés, dans des crèches municipales.

Il appartient à chaque DRH, en tant qu'il est le "point d'entrée" de ces pratiques au sein de l'entreprise, de déterminer la ou les perspectives adéquates pour sensibiliser sa direction à l'enjeu de l'harmonisation. L'éventail des perspectives est large : il s'étend de la réduction des "coûts cachés"²⁰⁴ tels que rotation du personnel, absentéisme, sous-productivité, accidents du travail et assurance santé, à l'amélioration de l'implication et de la performance, de la gestion des talents à la rémunération à la carte, de la santé et du bien-être des salariés aux relations sociales, et enfin de la diversité à la responsabilité sociale de l'entreprise (Harrington, 2007).

Les règles d'or, valables dans tous les pays mais peut-être encore davantage en France, sont de mettre en œuvre ces pratiques (1) sur la base du volontariat des salariés, (2) en concertation, en amont, avec les partenaires sociaux (et en clarifiant d'emblée avec le comité d'entreprise les enjeux de territoire et de financement), et (3) en associant et en formant les managers de proximité.

²⁰⁴ Au sens de Savall & Zardet, 1992. Les coûts cachés sont les coûts qui ne sont pas identifiés de façon directe dans l'entreprise : par exemple, le remplacement d'un salarié qui démissionne peut coûter jusqu'à un an de salaire à l'employeur, en frais de recrutement et de formation, et en perte de productivité lors de la transition.

II.3. Messages clés pour l'ensemble des praticiens ayant mis en œuvre, ou désireux de mettre en œuvre, des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail

Cette recherche me conduit à insister sur la diversité des situations personnelles et professionnelles des salariés, et sur le fait que l'enjeu de l'équilibre est peut-être plus subtil qu'il n'y paraît.

II.3.1. A qui s'adressent les pratiques d'harmonisation ?

Il y a autant de définitions de "l'équilibre" travail – hors-travail que de personnes. Il faut donc prêter attention, dans la communication sur ces pratiques, au respect de ces multiples définitions. En particulier, il n'est pas utile de faire en sorte que tous les salariés les connaissent et les utilisent : du fait de leur position dans le cycle de vie, ou de leur fort investissement dans la sphère du travail, certains salariés n'ont pas besoin de ces pratiques, et pourraient percevoir le discours ambiant sur l'équilibre comme normatif. D'autres salariés ont une forte préférence pour la séparation des sphères et pourraient, eux aussi, percevoir l'insistance de l'employeur comme malvenue.

Cela étant dit, l'employeur devra s'assurer que les salariés qui ont besoin des pratiques puissent en prendre connaissance simplement : chez GSK, malgré un effort considérable de communication et un grand nombre de canaux d'information, ce sont plus de la moitié des salariés qui connaissent peu ou pas les pratiques d'harmonisation. L'offre doit être simple, claire, et adaptée à l'environnement de travail des salariés : notamment, mettre l'accent sur d'autres canaux que l'intranet pour les salariés ne travaillant pas principalement sur ordinateur.

II.3.2. Les pratiques d'harmonisation impliquent-elles et fidélisent-elles les salariés ?

Cette question appelle plusieurs remarques.

(a) Le lien entre les pratiques d'harmonisation et l'implication est plus net que le lien entre l'équilibre travail - hors-travail et l'implication. On a vu, dans le contexte de GSK, que les effets des pratiques sur la relation Individu/Organisation sont largement positifs (entretiens), alors que le fait d'être satisfait de son équilibre travail - hors-travail ne garantit pas que l'on soit très impliqué (analyse statistique).

(b) Les effets positifs des pratiques ne sont pas limités à ceux qui les connaissent bien et les utilisent : certains salariés apprécient que l'employeur les propose, au cas où ils en auraient besoin dans le futur, d'autres sont fiers de travailler pour un employeur "où il fait bon travailler", bien positionné dans les classements du même nom, d'autres sont sensibles au traitement bienveillant appliqué à leurs collègues qui, eux, ont besoin des pratiques, et d'autres enfin utilisent les pratiques comme des outils pour mieux manager leur équipe.

(c) Il ne faut pas confondre implication et fidélisation. Si elles peuvent concorder dans de nombreux cas, il se peut aussi qu'elles jouent en sens inverse. En particulier, un salarié fidélisé par une pratique qu'il perçoit comme vitale pour son équilibre travail – hors-travail (congés sans soldes, places en crèche réservées par l'intermédiaire de l'entreprise) pourra choisir de rester dans l'entreprise, quand bien même il n'est plus aussi impliqué.

(d) Parce que l'on ne peut pas impliquer une personne dans une organisation, mais seulement créer les conditions pour que cette personne elle-même s'implique dans l'organisation (Thévenet, 2000), il est essentiel que l'employeur veille à la cohérence des discours et des pratiques afférents à l'harmonisation. Le revers de la médaille, avec les pratiques d'harmonisation, c'est que les effets bénéfiques peuvent se transformer en effets délétères. Je prends ici quelques exemples réels extraits des entretiens : effet délétère quand le salarié qui a besoin d'une pratique (télétravail, temps partiel, partage de poste) s'en voit refuser l'accès par son superviseur, ou ne formule même pas sa demande du fait d'une charge de travail ou de normes de travail qui rendent la pratique irréaliste. Même chose quand le salarié qui bénéficiait d'une pratique et la valorisait (congés sans solde l'été, infirmerie sur le lieu de travail) s'en voit par la suite privé. Ou encore quand un doute s'insinue dans son esprit quant à l'équité des pratiques, au sein d'une équipe ou plus globalement de l'entreprise. Ou, enfin, quand la promesse contenue dans une offre (assistance pour trouver une crèche ou une maison de retraite, soutien psychologique) s'avère non tenue.

(e) La culture de l'entreprise au regard de l'harmonisation travail – hors-travail, et notamment les normes implicites concernant le salarié idéal, est la clef de voûte de la cohérence requise pour espérer des effets bénéfiques des pratiques d'harmonisation.

La culture est incarnée par les superviseurs : l'employeur devra donc approcher l'enjeu de l'harmonisation travail – hors-travail comme un enjeu de changement organisationnel. Parallèlement à d'indispensables politiques formelles, qui constituent un socle précieux en termes de connaissance des pratiques et d'équité entre salariés, il faut former l'ensemble des superviseurs à l'enjeu (pourquoi est-ce important pour l'entreprise, pour le superviseur, pour le salarié) et aux pratiques (en quoi consiste la flexibilité temporelle et spatiale du travail, qu'est-ce qu'une carrière flexible, quels sont

les bénéfiques et les risques de tel ou tel arrangement, quels sont les points importants à inclure dans le "contrat" avec un subordonné, comment expliquer un refus, etc.).

Un employeur soucieux de transformer l'essai pourra mettre en place un numéro d'appel pour renseigner et accompagner les superviseurs dans leurs démarches de flexibilité, et un médiateur en cas de désaccord entre un salarié et son superviseur²⁰⁵. Il devra également intégrer le soutien à l'harmonisation travail – hors-travail dans l'évaluation de performance des superviseurs.

Le changement culturel passe aussi par les clients et les collègues : des "contrats" peuvent être négociés de façon à ce que les avantages de la flexibilité du travail pour chacune des parties soient bien compris et que les règles de fonctionnement soient claires. Il s'agit notamment d'expliquer l'organisation du travail aux clients, et de s'organiser de façon à ce qu'ils obtiennent le niveau de service attendu, en étant clair sur la contribution de chacun dans l'équipe. L'expérience a montré (Friedman & Greenhaus, 2000) que les équipes se montrent très créatives lorsqu'on leur donne les moyens de proposer des solutions négociées.

Cette thèse apporte sa pierre à deux édifices : celui de la connaissance sur les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, et celui de la connaissance sur la relation Individu/Organisation, située dans un contexte national. Chacun de ces édifices étant encore inachevé, la voie est ouverte pour continuer à bâtir !

²⁰⁵ Comme le fait par exemple Novartis en Suisse, avec son "*Center of Excellence*" – bonne pratique exposée lors de l'atelier de l'ANVIE du 19 juin 2007.

BIBLIOGRAPHIE

A

ADAMS G.A., KING L.A., KING D.W. (1996), "Relationship of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. 81, 4, 411-420.

ADAMS J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange". In BERKOWITZ L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, volume 2*. Academic Press, New York.

ALBERT E., BOURNOIS F., DUVAL-HAMEL J., ROJOT J., ROUSSILLON S., SAINSAULIEU R. (2003), *Pourquoi j'irais travailler*. Eyrolles, Paris.

ALIS D., DUMAS. M. (2003), "35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 50, 37-55.

ALIS D., DUMAS. M. (2005), "Tous reconnaître : le besoin d'équilibrer vie privée – vie professionnelle". In PERETTI J.M., *Tous reconnus*. Eyrolles, Paris.

ALIS D., DUMAS. M., KARSTEN L., KERGOAT M., LEOPOLD M., POILPOT-ROCABOY G. (2003), "Les employeurs et la conciliation vie professionnelle - vie familiale. Analyse contextualiste du contenu des politiques de conciliation et de leur processus de mise en œuvre". *Réponse à l'appel à projets de la DARES*.

ALLEN N.J., MEYER J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1, p1, 1-18.

ALLEN T.D. (2001), "Family-supportive environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*. 58, 414-435.

AMBROSE M., SCHMINKE M. (2001), "Are flexible organizations the death Knell for the future of procedural justice ?". In CROPANZANO R.S. (Ed), *Justice in the workplace. Volume. 2, From theory to practice*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah NJ.

ANXO D., O'REILLY J. (2000), "Working times regimes and transitions in comparative perspective". In O'REILLY J., CEBRIAN M., LALLEMENT M., *Working time changes. Social integration through working time transition*. Edward Elgar, Cheltenham.

ASELAGE J, EISENBERGER R. (2003), "Perceived Organizational support and psychological contracts: a theoretical integration". *Journal of Organizational Behavior*. 24, 491-509.

ASHFORTH, B. E., KREINER, G. E., FUGATE, M (2000), "All in a day's work: Boundaries and micro role transitions". *Academy of Management Review*. 25, 472-491.

AUBERT N. (1982), *Le pouvoir usurpé ? Femmes et hommes dans l'entreprise*. . Paris, Robert Laffont.

AUBERT N., de GAULEJAC V. (1991), *Le coût de l'excellence*. Seuil, Paris.

B

BAILYN L. (1992), "Issues of Work and family in different national contexts: How the United States, Britain, and Sweden Respond". *Human Resource Management*. 31, 3, 201-208.

BAILYN L. (1993), *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*. Free Press, Macmillan Inc., New York .

BALLET J., BRY F. de (2001), *L'entreprise et l'éthique*. Seuil, Paris.

- BALTES, B. B., BRIGGS, T. E., HUFF, J. W., & WRIGHT, J. A. (1999), "Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria". *Journal of Applied Psychology*. 84, 496-513.
- BARDOEL A., de CIERI H. (2006), "Developing a Work/Life Strategy in a Multinational Enterprise (MNE)". *A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry*. http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=3814&area=All. August 19, 2006.
- BAREL Y., FREMEAUX S. (2005), "Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail - hors-travail". *Actes de la 16ème conférence AGRH*. des 15-16 septembre 2005.
- BARNETT R.C. (1994), "Home-to-Work Spillover Revisited: A study of full-time employed women in dual-earner couples". *Journal of Marriage and the Family*. 56, 3, 647-656.
- BARNETT R.C., HYDE J.S. (2001), "Women, men, work, and family: An expansionist theory". *American Psychologist*. 56, 781-796.
- BARNETT R.C., MARSHALL N.L., PLECK J.H. (1992), "Men's multiple roles and their relationship to men's psychological distress". *Journal of Marriage and the Family*. 54, 2, 358-367.
- BARRERE-MAURISSON M.A. (1987), "Gestion de la main-d'œuvre et paternalisme : tradition et modernité dans les stratégies des entreprises". *Economies et sociétés*. 11, 41-56.
- BARRERE-MAURISSON M.A. (1992), *La division familiale du travail. La vie en double*. Puf, Collection "Economie en Liberté".
- BARRERE-MAURISSON M.A. (2003), *Travail, famille : le nouveau contrat*. Gallimard, Paris.
- BARRERE-MAURISSON M.A. (2004), "Masculin/féminin : vers un nouveau partage des rôles ?". *Cahiers Français*. 322 - Numéro spécial Famille(s) et politiques familiales.
- BARRERE-MAURISSON M.A., RIVIER S., MINNI C. (2001), "Le partage des temps pour les hommes et les femmes : ou comment conjuguer travail rémunéré, non rémunéré et non-travail". *Premières informations et premières synthèses*. Mars.
- BARSOUX J.L., LAWRENCE P. (1990), *Management in France*. Cassell Education, London.
- BARTOLOME F. (1972), "Executives as Human Beings". *Harvard Business Review*. 50, 6, 62-70.
- BARTOLOME F. (1983), "The work alibi: when it's harder to go home". *Harvard Business Review*. March-April, 67-74.
- BARUCH G.K., BARNETT R.C. (1986), "Role quality and psychological well-being". In CROSBY F.J. (Ed.), *Spouse, parent, worker: On gender and multiple roles*. Yale University Press, New York.
- BATEMAN T.S., ORGAN D. W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". ". *Academy of Management Journal*. , 26, 4, 587-595.
- BECKER H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment". *The American Journal of Sociology*. 66, 1, 32-40.
- BEHRMAN R.E. (Ed.) (2001), *Caring for Infants and Toddlers*. The David and Lucile Packard Foundation.
- BEHSON S.J. (2002), "Which Dominates? The Relative Importance of Work-Family Organizational Support and General Organizational Context on Employee Outcomes.". *Journal of Vocational Behavior*. 61, 1, 53-72.
- BEHSON S.J. (2005), "The relative contribution of formal and informal organizational work-family support". *Journal of Vocational Behavior*. 66, 3, 487-500.
- BELLAH R. N., MADSEN R., SULLIVAN W.M., SWIDLER A., TIPTON S.M. (1996), *Habits of the heart : individualism and commitment in American life*. University of California press, Berkeley.
- BENRAIS L., MEYSSONNIER R. (2005), "Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance du salarié à l'égard de son entreprise : vers la réconciliation entre l'économique et le social ?". *Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Gestion (CEROG)*, Working paper n° 736, septembre.

- BERGER INSTITUTE FOR WORK, FAMILY, AND CHILDREN (2005), *California Paid Family Leave: Is it Working for Caregivers?*. Claremont McKenna College, California.
- BESSEYRE DES HORTS C.H. (1991), "Le management des ressources humaines en Europe : l'ère de la diversité". *Cahier de recherches du Groupe HEC*. CR 400/1991.
- BEVAN S., KETTLEY P., PATCH A. (1997), *Who cares? The business benefits of carer-friendly policies*. Institute for Employment Studies, Brighton, Royaume-Uni.
- BIES R.J., MOAG J.S. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness". In LEWICKI R.J., SHEPPARD B.H., BAZERMAN M. (Eds), *Research on negotiation in organizations, Volume 1*. JAI Press, Greenwich, CT.
- BLAU P.M. (1964), *Exchange and power in social life*. John Wiley, New York.
- BLOOM N., KRETSCHMER T., VAN REENEN J. (2006), "Work-Life Balance, Management Practices and Productivity". *Center for Economic Performance*.
- BOND J.T., GALINSKY E. (1998), *The Business and Work-Life Study, 1998: A source book*. Families and Work Institute, New York.
- BOND J.T., GALINSKY, E., KIM S.S., BROWNFIELD E. (2005), *The National Study of Employers*. Families and Work Institute, New York.
- BOND J.T., THOMPSON C., GALINSKY E., PROTTAS D. (2002), *Highlights of the National Study of the Changing Workforce*. Families and Work Institute, New York.
- BOURNOIS F., POINT S., VOYNNET-FOURBOUL C. (2002), "L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur". *Revue française de gestion*. 137, 71-84.
- BRANNEN J., LEWIS S. (2000), "Workplace programs and policies in the United Kingdom". In HAAS L., HWANG P., RUSSEL G. (Eds), *Organizational Change and gender equity: International perspective on fathers on mothers in the workplace*. Sage, Thousand Oaks.
- BRETT J.M., STROH L. K. (2003), "Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It?". *Journal of Applied Psychology*. 88, 1, 67-79.
- BRETZ R.D., BOUDREAU J.W., JUDGE T.A. (1994), "Job search behavior of employed managers". *Personnel Psychology*. 47, 2, 275-301.
- BREWSTER C. (1999), "Different paradigms in strategic HRM: Questions raised by comparative research". In P. WRIGHT, L. DYER, J. BOUDREAU & G. MILKOVICH (Eds.), *Research in personnel and HRM*. JAI Press, Greenwich, CT.
- BREWSTER C., TREGASKIS O., HEGEWISCH A., MAYNE L. (1996), "Comparative research in human resource management: a review and an example". *International Journal of Human Resource Management*. 7, 3, 585-604.
- BRUNSTEIN I. (1995), "France". In BRUNSTEIN I. (Ed), *Human resource management in Western Europe*. Walter de Gruyter, Berlin.
- BRY F. de (1980), *Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au XIXème siècle*. Thèse de doctorat d'Etat en Sciences économiques soutenue le 19 juin 1980 à l'Université Paris I Sorbonne.
- BRY F. de (2003), "Le paternalisme entrepreneurial". In ALLOUCHE J. (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Vuibert, Paris.
- BRY F. de, OLLIER-MALATERRE A. (2006), "L'intégration du hors-travail dans la GRH : entre paternalisme et empowerment". *Actes de la 17ème conférence AGRH*. des 16-17 novembre 2006.
- BUCHANAN B. (1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations". *Administrative Science Quarterly*. 19, 533-546.
- BUDD J. W., MUMFORD K. A. (2006), "Family-friendly work practices in Britain: availability and perceived accessibility". *Human Resource Management*. 45, 1, 23-42.

BUFFIER-MOREL M. (2004), *Le temps des femmes et des hommes : un point de vue reliant le travail et le hors travail, dans le contexte de la réduction du temps de travail (RTT)*. Thèse doctorat, Sociologie, soutenue le 9 janvier 2004 à l'Université Paris I Sorbonne.

BURKETT E. (2000), *The baby boon: How family-friendly America cheats the childless*. Free press, New York.

BURUD S. (1988), *National trend study of work-site childcare*. Burud & Associates, Bright Horizon Family Solutions.

BUTTNER O., EYDOUX A., GOMEL B., LETABLIER M.T. (2007), "Présentation d'une recherche en cours". *Groupe d'exploitation de l'enquête Familles et Employeurs de l'INED*. 14 juin 2007.

BYRNE Z.S., CROPANZANO R.S. (2001), "The history of organizational justice: The founders speak". In CROPANZANO R.S. (Ed), *Justice in the workplace. Vol. 2, From theory to practice*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah NJ.

C

CALLAN S. (2004), *Families and work in the twenty-first century*. Care for the family.

CARMELI A. (2005), "Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors". *Organization Studies*. 26, 3, 443-464.

CARRE A., DAUPLAIT C., DE CLEDAT B., LEFEVRE C., NOEL A.M., PAILHE A., PAPADOPOULOS A., QUAGLIA M., RAGAZZI S., RAZAFINDRATSIA N., VICHNESKAIA T., SOLAZ A. (2007), *Enquête Familles et Employeurs: Documentation du volet Employeurs*. Institut Nationale d'Etudes Démographiques, Version 2, mars 2007, Paris.

CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*. Fayard, Paris.

CERDIN J.L. (2000), *Gérer les carrières*. Vade mecum. Editions EMS, Paris.

CHARREIRE S., DURIEUX F. (2003), "Explorer et tester : deux voies pour la recherche". In THIETART R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.

CHRISTENSEN K. E., STAINES G.L. (1990), "Flexitime: A viable solution to work/family conflict?". *Journal of Family Issues*. 11, 455-476.

CLARK S.C (2001), "Work cultures and work/family balance". *Journal of Vocational Behavior* . 58, 3, 348-365.

CLOSON C., POHL S. (2006), "Contribution à l'étude de l'impact des politiques 'pro-familiales' sur l'implication du travailleur à l'égard de l'organisation". 14ème Congrès de psychologie du travail et des organisations. AIPTLF- HAMMAMET 2006.

COLLECTIF (1984), *Le sexe du travail*. PUG, Grenoble.

COLLECTIF WHARTON (2006), "Plateauing: Redefining Success at Work". *Knowledge@Wharton* . October 04.

CONFERENCE BOARD OF CANADA (2003), "Balance at the Top: Encouraging Work-Life Effectiveness for Executives.". http://www.conferenceboard.ca/press/2003/executive_women.asp.

COUTROT T. (2004), "Le télétravail en France". *Premières informations et premières synthèses*. Décembre, 251.3.

COYLE-SHAPIRO J., CONWAY N. (2005), "Exchange relationships: Examining Psychological contracts and Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*. 90, 4, 774-781.

CROSBY F. (1984), "Relative deprivation in organizational settings". In STAW B.M., CUMMINGS L.L. (Eds), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Volume 6. JAI Press, Greenwich, CT.

CROUTER A.C. (1984), "Spillover from family to work : the neglected side of the work-family interface". *Human Relations*. 37, n6, 425-442.

D

DAFT, R. L., WEICK K. E. (1984), "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. ". *Academy of Management Review*. 9, 2, 284-296.

DALLIMORE E., MICKEL A. (2006), "Quality of life: Obstacles, advice, and employer assistance". *Human Relations*. 59, 1, 61-103 .

DALTON D.R., MESCH D.J. (1990), "The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover". *Administrative Science Quarterly*. 35, 2, 370-387.

DALY M., RAKE K. (2003), *Gender and the welfare state : care, work and welfare in Europe and the USA*. Polity Press, Cambridge, Royaume-Uni.

de SINGLY F. (1996), *Le soi, le couple et la famille*. Nathan, Paris.

DEBOUZY M. (1988a), "Permanence du paternalisme ?". *Le mouvement social, N°spécial "Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui" dirigé par M. DEBOUZY*. 144.

DEBOUZY M. (1988b), "Interview de Marcel Donati, ouvrier-lamineur à Usinor-Rehon (1985)". *Le mouvement social, N°spécial "Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui" dirigé par M. DEBOUZY*. 144.

DEN DULK L. (2001), *Work-Family Arrangements in organisations. A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*. Rozenberg, Amsterdam.

DEPARTMENT FOR EDUCATION AND EMPLOYMENT (DfEE) (2000), *Work-Life Balance. Changing patterns in a changing world*. Great Britain. Dept. for Education and Employment.

DEUTSCH M. (1975), "Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice?". *Journal of Social Issues*. 31, 137-150.

DEX S. (2003), "Families and work in the twenty-first century". *Foundations, Joseph Rowntree Foundation*, <http://www.jrf.org.uk/KNOWLEDGE/findings/foundations/923.asp>. Septembre, Réf. 923.

DEX S., SCHEIBL F. (1999), "Business Performance and Family-Friendly Policies". *Journal of General Management*. 24, 4, 28s..

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*. 48, 147-160.

D'IRIBARNE P. (2002), "La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France". *Revue Française de Gestion*. 140, 28, 23-39.

DOBBIN F., SUTTON R. (1998), "The Strength of a Weak State : the Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions ". *American Journal of Sociology*. 104:2, 441:476.

DOHERTY N., BANK J., VINNICOMBE S. (1996), "Managing survivors. The experience of survivors in British Telecom and the British financial services sector". *Journal of Managerial Psychology*. 11, 7, 51-60.

DONES N., FIRESTEIN N. (2002), "Labor participation in work-family issues; successes and failures". *Report to the Johnson Foundation, Labor project for working families, Berkeley*. www.laborproject.org/publications/pdf/labor_participation.pdf. 28 Juin 2006..

DRAGO R., FAZIOLI F. (2003), "Unions and Work and Family Integration". *Sloan Work and Family Encyclopedia*. http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=259&area=All. March 27, 2003.

DUBAR C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin, Paris.

DUBIN R. (1973), "Work and nonwork: Institutional perspectives". In DUNNETTE M.D., *Work and nonwork in the year 2001*. Brooks/Cole, Monterey, CA.

- DUMAS M. (2006), "Conflit et enrichissement travail et famille et implication : une étude des relations entre ces construits ". *Actes de la 17ème conférence AGRH*. des 16-17 novembre 2006.
- DUMAZEDIER J. (1962), *Vers une civilisation du loisir ?*. Seuil, Paris.
- DUNHAM R.B., PIERCE J.L., CASTENADA M.B. (1987), "Alternative work schedules: Two field quasi-experiments". *Personnel Psychology*. 40, 215-242.
- DUPRE M., JACOB A., LALLEMENT M., LEFEVRE G., SPURK J. (2003), "Les comparaisons internationales : intérêt et actualité d'une stratégie de recherche". In LALLEMENT M., SPURK J., *Stratégies de comparaison internationale*. CNRS Editions, Paris.
- DUTTON J. E., ASHFORD S.J. (1993), "Selling issues to top management". *Academy of Management Review*. 18, 3, 397-428.
- DUTTON J. E., DUNCAN R.B. (1987), "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis.". *Strategic Management Journal*. 8, 1, 279-295.
- DUTTON J.E., DUKERICH J.M., HARQUAIL C.V. (1994), "Organizational image and member identification". *Administrative Science Quarterly*. 39/2, 239-263.

E

- EDMUNDSON A., DETERT J. (2005), "The Role of Speaking Up in Work-Life Balancing". In KOSSEK E.E., LAMBERT S. J. (Eds), *Work-Life Integration. Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- EDWARDS P., HALL M., HYMAN R., MARGINSON P., SISSON K., WADDINGTON J., WINCHESTER D. (1992), "Great Britain: Still muddling through". In FERNER A., HYMAN R. (Eds), *Industrial relations in the new Europe*. Blackwell, Oxford.
- EDWARDS, J. R., ROTHBARD N. P. (1999), "Work and family stress and wellbeing: An examination of person-environment fit in the work and family domains". *Organizational Behavior Human Decision Processes*. 77, 85-129.
- EDWARDS, J. R., ROTHBARD N. P. (2000), "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs". *Academy of Management Review*. 77, 85-129.
- EISENBERGER R., FASOLO P, DAVIS-LAMASTRO V. (1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*. 25, 1, 178-200.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., SOWA, D. (1986), "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*. 75, 51-59.
- EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case research". *Academy of Management Review*. 14, 532-550.
- EPSTEIN, C. SERON, B. OGLENSKY, R. SAUTE (1999), *The Part Time Paradox: Time Norms, Professional Lives, Family and Gender*. Routledge, New York.
- ERICKSON T.J., GRATTON L. (2007), "What it means to work here". *Harvard Business review*. March, 104-110.
- ERLER G. (2004), "Less is more, Interview on Work-Life Balance". *ENWHP Newsletter*. March, Newsletter 5.
- ESPING-ANDERSEN G. (1999a), *Les trois mondes de l'État-providence*. PUF, Paris.
- ESPING-ANDERSEN G. (1999b), *Social foundations of postindustrial economies*. Oxford University Press, Oxford.
- EUROSTAT (1999), *Labour Force Survey*. Eurostat.
- EUROSTAT (2006), "Eurostat News release".
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_PRD_CAT_PREREL/PGE_CAT_PREREL_

YEAR_2006/PGE_CAT_PREREL_YEAR_2006_MONTH_05/3-12052006-EN-AP.PDF. 59/2006, 12 mai 2006.

EVANS P., BARTOLOME F. (1980), "Must success cost so much?". *Harvard Business Review*. 58, 2, 137-149.

EZRA M., DECKMAN M. (1996), "Balancing Work and Family responsibilities: Flextime and childcare in the federal government". *Public Administration Review*. 56, 2, 174-179.

F

FAGNANI J. (1995), "Why do men not make use of their parental rights?". In ARVE-PARES B. (Ed.), *Reconciling Work and Family Life. A challenge for Europe*. Swedish Committee on the International Year of the Family, Ministry of Social Affairs and Commission of the European Communities, Stockholm.

FAGNANI J., LETABLIER M.T. (2003), "La réduction du temps de travail a-t-elle amélioré la vie quotidienne des parents de jeunes enfants ?". *Premières informations premières synthèses, DARES*. 1.2.

FERNANDEZ J.P. (1990), *The politics and reality of family care in corporate America*. D.C. Heath and Company, Lexington, MA.

FINE-DAVIS M., FAGNANI J., GIOVANNINI D., HØJGAARD L., CLARKE H. (2004), *Fathers and Mothers: Dilemmas of the Work-Life Balance*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Pays-Bas.

FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (2003), *Working time preferences and work-life balance in the EU: Some policy considerations for enhancing the quality of life*. European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin.

FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (2006), *Working time and work-life balance in European companies*. European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin.

FREY J.P. (1995), *Le rôle social du patronat. Du paternalisme à l'urbanisme*. Harmattan, Paris.

FRIEDAN B. (1964), *La femme mystifiée*. Gonthier, Genève.

FRIEDMAN D.E. (2001), "Employer Supports for Parents with Young Children". *The Future of Children*. Spring/Summer, 11, 1.

FRIEDMAN D.E., GALINSKY E. (1992), "Work and Family issues: a legitimate business concern". In ZEDECK S. (Ed.), *Work, families, and organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

FRIEDMAN S.D., DEGROOT J., CHRISTENSEN P.M. (1998), *Integrating Work and Life: The Wharton Resource Guide*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.

FRIEDMAN S.D., GREENHAUS J.H. (1998), "Work and Life: The End of the Zero-Sum Game". *Harvard Business Review*. Nov-Dec, 119-129.

FRIEDMAN S.D., GREENHAUS J.H. (2000), *Work and family : allies or enemies ? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*. Oxford University Press, Oxford.

FRIEDMAN S.D., KOSSEK E.E. (2002), "Conversations with the expert: Re-framing work and family issues". *The network news, Sloan Work and Family research Network*. 4, 1. [Http://wfnetwork.bc.edu/The_Network_News/4-1/TNN4-1.pdf](http://wfnetwork.bc.edu/The_Network_News/4-1/TNN4-1.pdf). Spring 2002..

FRIEDMAN S.D., LOBEL S. (2003), "The Happy Workaholic: A role model for employees". *Academy of Management Executive*. 17, 3.

FULLER J., HESTER K., BARNETT T., FREY L., RELYEA C., BEU D. (2006), "Perceived external prestige and internal respect : New insights into the organizational identification process". *Human Relations*. 59, 6, 815-846.

G

- GALINSKY, E., BOND J.T., KIM S.S., BACKON L., BROWNFIELD E., SAKAI K. (2004), *Overwork in America. When the way we work becomes too much*. Families and Work Institute, New York.
- GAUDEMAR (1982), *L'ordre et la production : naissance et formes de la discipline d'usine*. Dunod, Paris.
- GERSTEL N., CLAWSON D. (2000), "Union's responses to family concerns". *Paper presented at the Work and Family: Expanding the Horizons Conference, San Francisco*. February 2000.
- GHIGLIONE R., BEAUVOIS J.-L., CHABROL C., TROGNON A. (1980), *Manuel d'analyse de contenu*. A. Colin, Paris.
- GLASS J.L., ESTES S.B. (1997), "The family responsive workplace". *Annual Review of Sociology*. 23, 289-313.
- GLASS, J., FUJIMOTO, T. (1995), "Employer characteristics and the provision of family responsive policies". *Work and Occupations*. 22, 380-411.
- GOFF S.J., MOUNT K., JAMISON R.L. (1990), "Employer-supported child care, work/family conflict, and absenteeism". *Personnel Psychology*. 43, 793-809.
- GOLDBERG W.A., GREENBERGER E., KOCH-JONES J., O'NEIL R., HAMILL S. (1989), "Attractiveness of child care and related employer-supported benefits and policies to married and single employees". *Child & Youth Care Quarterly*. 18, 23-37.
- GOLDEN L. (2001), "Flexible Work Schedules: Which Workers Get Them?". *American Behavioral Scientist*. 44, 1157-1178.
- GO NYEA J., GOOGINS B. (1992), "Linking the worlds of work and family : beyond the productivity trap". *Human Resource Management*. 31, 3, 209-226.
- GO NYEA J., GOOGINS B. (1996), "The restructuring of work and family in the United States: A new challenge for American corporations". In LEWIS S., LEWIS J. (Eds), *The Work-Family challenge. Rethinking Employment*. Sage, London.
- GOODE W.J. (1960), "A theory of role strain". *American Sociological Review*. 25, 483-496.
- GOODERHAM P. N., NORDHAUG O., RINGDAL K. (1999), "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms". *Administrative Science Quarterly*. 44, 3, 507-532.
- GOODSTEIN J.D. (1994), "Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues". *Academy of Management Journal*. 37, 2, 350-383.
- GOOGINS B. (1994), "Redefining the social contract". In F. HEUBERGER, L. NASH (Eds), *A fatal embrace? Assessing holistic trends in human resources programs*. Transaction, New Brunswick, NJ.
- GOULDNER A.W. (1960), "The norm of reciprocity: A preliminary statement". *American Sociological Review*. 25, 161-178.
- GRANDEY A.A. (2001), "Family friendly policies: Organizational justice perceptions of need-based allocations". In CROPANZANO R.S. (Ed), *Justice in the workplace. Volume 2, From theory to practice*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah NJ.
- GREENHAUS J., BEUTELL N. (1985), "Sources of Conflict between Work and Family Roles". *Academy of Management Review*. 10, 76-88.
- GREENHAUS J.H., POWELL G. N. (2006), "When Work and Family are allies: A theory of Work-Family enrichment". *Academy of Management Review*. 31, 1, 72-92.
- GROVER S.L. (1991), "Predicting the perceived fairness of parental leave policies ". *Journal of Applied Psychology*. 76, 2, 247-255.

GROVER S.L., CROOKER K.J. (1995), "Who appreciates family-responsive human resources policies?: The relationship of Work-Family policies on the organizational attachment of parents and non-parents". *Personnel Psychology*. 48, 2, 271-288.

GRUNDY L., FIRESTEIN N. (1997), "Work, Family and the Labor Movement". *The Labor project for Working Families*. <http://www.laborproject.org/publications/pdf/radcliffe.pdf>.

GUERIN, G., SAINT-ONGE, S., HAINES, V., TROTTIER, R. ET SIMARD, M. (1997), "Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec". *Relations industrielles*. 52, 2, 274-303.

GUILLEN M.F. (1994), *Models of management : work, authority, and organization in a comparative perspective*. University of Chicago Press, Chicago, IL.

GUZZO R.A., NELSON G.L., NOONAN K.A. (1992), "Work and Family issues: a legitimate business concern". In ZEDECK S. (Ed.), *Work, families, and organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

H

HAAR J.M, SPELL C.S. (2004), "Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment". *International Journal of Human Resource Management*. 15, 6, 1040–1055.

HALL D. T., MIRVIS P. H. (1996), "The New Protean Career", In HALL D. T., *The Career is Dead, Long Live the Career*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

HALL D.T. (1990), "Promoting Work/Family Balance: An Organization-Change Approach". *Organizational Dynamics*. 18, 3, 5-19.

HALL D.T., RICHTER J. (1988), "Balancing Work Life and Home Life: What can organizations do to help?". *The Academy of Management Executive*. 2, 3, 213-222.

HAMMER, L. B., NEAL, M. B. (2005), "Work and Family Issues faced by Older Workers: What Can Organizations Do?". *Conférence inaugurale du International Center of Work and Family (ICWF), IESE Business School, Université de Navarre - Barcelone*. 7-9 Juillet 2005.

HANDY C. (1996), *L'âge de déraison*. Le Village mondial, Paris.

HAREVEN T.K. (1982), *Family time and industrial time. The relationship between the family and work in a New England industrial community*. Cambridge University Press, Cambridge.

HAREVEN, T.K., LANGENBACH R. (1978), *Amoskeag. Life and work in an American factory city*. Pantheon books, New York.

HARRINGTON B. (2007), *The Work-Life Evolution Study*. Boston College Center for Work & Family, Boston.

HAYASHI A.M. (2001), "Mommy-Track Backlash". *Harvard Business Review*. 79, 3, 33-42.

HEWLETT S.A. (2002), "Executive Women and the Myth of Having it All". *Harvard Business Review*. , 80, 4, 66-73.

HEYMANN J. (Ed) (2004), *The work, family, and equity index. Where does the United States stand globally?*. The Project on Global Working Families, Harvard School of Public Health.

HOCHSCHILD A. (1997), *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books, New York.

HOCHSCHILD A., with MACHUNG A. (1989), *The second shift. Working parents and the revolution at home*. Viking Press, New York.

HOFFERTH S. (1996), "Child Care in the United States Today". *The Future of Children*. 6(2).

HOFSTEDE G. (2005), *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, London .

HOLTZMAN M., GLASS J. (1999), "Explaining changes in mothers' job satisfaction following childbirth". *Work and occupations*. 26, 365-404.

HOUDE R. (1999), *Les temps de la vie, le développement psychosocial de l'adulte, 3ème édition*. Gaëtan Morin Editeur, Paris.

HYMAN R. (2006), "Words and Things. The Problem of Particularistic Universalism". In BARBIER J.C., LETABLIER M.T., *Politiques sociales. Enjeux méthodologiques et épistémologiques des comparaisons internationales*. P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.

I

INGRAM P., SIMONS T. (1995), "Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues". *Academy of Management Journal*. 38, 5, 1466-1483.

J

JENKINS A., VAN WIJK G. (1996), "Hesitant innovation: the recent evolution of human resources management in France". In CLARK T. (Ed), *European human resource management : an introduction to comparative theory and practice*. Blackwell, Oxford.

JOHNSON A., NOBLE K., RICHMAN A. (2005), *Business Impacts of Flexibility: An Imperative for Expansion*. Recherche effectuée par le Work-Family Directions (WfD), éditée par Corporate Voices for Working Families.

JOPLIN J.R.W., SHAFFER M.A., FRANCESCO A.M., LAU T (2003), "The macro-environment and work-family conflict". *International Journal of Cross Cultural management*. 3, 3, 306-327.

JUNTER-LOISEAU A. (1999), "La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations". *Cahier du genre*. 24, "Temporalités du social et sexuation", Coordonné par Annette Langevin.

K

KABANOFF B. (1980), "Work and Nonwork: a review of models, methods, and findings". *Psychological Bulletin*. 88, 1, 60-77.

KABANOFF B. (1991), "Equity, equality, power, and conflict". *Academy of Management Review*. 16 (2), 416-441.

KADDOURI M. (2002), "Les dynamiques identitaires, Considérations épistémologiques, méthodologiques et professionnelles". *Recherche et Formation*. 41, 5-47.

KAHN R. L., WOLFE D.M., QUINN R.P., SNOECK J.D., ROSENTHAL R.A (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley , New York.

KAHN W.A. (1990), "The psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*. 33, 4, 692-724.

KAMERMAN S. B., KAHN A.J. (1981), *Child care, family benefits, and working parents*. Columbia University Press, New York.

KAMERMAN S. B., KAHN A.J. (1987), *The responsive workplace*. Columbia University Press, New York.

KAMERMAN S. B., KAHN A.J. (1997), *Family change and family policies in Great Britain, Canada, New Zealand, and the United States*. Clarendon Press, Oxford.

KANTER R. M. (1977a), *Work and Family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. Russell Sage Foundation, New York.

- KANTER R. M. (1977b), *Men and Women of the Corporation*. New York (N.Y.) : Basic Books , New York.
- KANUNGO R.N. (1982), "Measurement of job and work involvement". *Journal of Applied Psychology*. 67, 341-349.
- KATZ D., KAHN R.L. (1978), *The social psychology of organizations*. John Wiley , New York.
- KELLE U. (1997), "Theory Building in Qualitative Research and Computer Programs for the Management of Textual Data". *Sociological Research Online*. 2, 2, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/2/1.html>.
- KIRCHMEYER, C. (1992), "Nonwork Participation and Work Attitudes: A Test of Scarcity vs. Expansion Models of Personal Resources ". *Human Relations* . 45, 8, 775 .
- KIRCHMEYER, C. (1995), "Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses". *Human Relations* . 48, 515-536.
- KODZ J. (Ed.) (2003), *Working long hours: a review of the evidence. Volume 1 — Main report*. The Institute For Employment Studies, London.
- KODZ J., HARPER H., DENCH S. (2002), "Work-Life balance: beyond the rhetoric". *Institute for Employment Studies Report*.
- KOFODIMOS J. R. (1990), "Why Executives lose their balance ?". *Organizational Dynamics*. 19, 1, 58-73.
- KONRAD A.M, MANGEL R. (2000), "The impact of Work-Life programs on firm productivity". *Strategic Management Journal*. 21,12, 1225.
- KORMAN A. K. (1992), "Succès professionnel et échec personnel". *Gestion*. 17, 3, 36-42.
- KOSSEK E.E. (1990), "Diversity in child care assistance needs: Employee problems, preferences, and work-related outcomes". *Personnel psychology*. 43, 793-809.
- KOSSEK E.E., BLOCK R.N. (1993), "The employer as social arbiter : considerations in limiting involvement in off-the-job behavior". *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 6, 2, 139-155.
- KOSSEK E.E., DASS P., DEMARR B. (1994), "The dominant logic of employer-sponsored childcare: Human resource managers' institutional role". *Human Relations*. 47, 9, 1121-1149.
- KOSSEK E.E., FRIEDE A. (2006), "The business case, managerial perspectives on work and family". In PITT-CATSOUPHES M., KOSSEK E., SWEET S. (Eds.). *The Work-Family Handbook: : Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- KOSSEK E.E., LAUTSCH B.A., EATON S.C. (2006), "Telecommuting, control, and boundary management. Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness". *Journal of Vocational Behavior*. 68, 347-367.
- KOSSEK E.E., NICHOL V. (1992), "The effects of on-site child care on employee attitudes and performance.". *Personnel Psychology*. 45, 3, 485-510.
- KOSSEK E.E., OZEKI C. (1998), "Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research ". *Journal of Applied Psychology* . 83, 2, 139-149.
- KOSSEK E.E., OZEKI C. (1999), "Bridging the work-family policy and productivity gap: a literature review". *Community, Work & Family*. 02, 01.
- KOSSEK, E., R. NOE, & DEMARR, B. (1999), "Work-family role synthesis: Individual, family and organizational determinants". *International Journal of Conflict Resolution*. 10, 102-129..
- KOYS D.J. (1991), "Fairness, legal compliance, and organizational commitment". *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 4, 4, 283-291.
- KRAUT A.I. (1990), "Some Lessons On Organizational Research Concerning Work and Family Issues". *Human Resource Planning*. 13, 2, 109-119.

L

- LALLEMENT M. (1993), *Histoire des idées sociologiques, Tome 1 Des origines à Weber*. Nathan, Paris.
- LALLEMENT M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*. PUF, Paris.
- LALLEMENT M. (2006), "Comparer, traduire, bricoler". In BARBIER J.C., LETABLIER M.T., *Politiques sociales. Enjeux méthodologiques et épistémologiques des comparaisons internationales*. P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- LAMBERT S. J., KOSSEK E.E. (2005), "Future frontiers: Enduring challenges and established assumptions in the Work-Life field", In KOSSEK E.E., LAMBERT S. J. (Eds), *Work-Life Integration. Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- LAMBERT, S.J. (1990), "Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda". *Human Relations* . 43, 3, 239-257.
- LAMBERT, S.J. (2000), "Added Benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior". *Academy of Management Journal*. 43, 5, 801-815.
- LAMONT M. (1995), "National Identity and national boundary patterns in France and the United States". *French Historical Studies*. 19, 2, 349-365.
- LAMORTHE V., L'HARIDON M., LIENHARD B., MENARD V., MERCIER C. (2006), "Equilibre vie professionnelle – vie privée : Comment les entreprises en France abordent-elles cette question ?". *Mémoire de MBA RH, Paris-IX Dauphine, sous la direction d'Ariane Ollier-Malaterre*.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres: analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*. Thèse soutenue le 9 novembre 2004 à l'Université Paris I Sorbonne, sous la direction de Jean-François Amadiou.
- LEAVITT H.J. (1972), *Managerial Psychology* . University of Chicago Press, Chicago, IL.
- LEE M.D., MACDERMID S.M., WILLIAMS M.L., BUCK M.L., LEIBA-O'SULLIVAN S. (2002), "Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals". *Human Resource Management* . 41, 2, 209–223.
- LERNER M.J. (1977), "The justice motive in social behavior: some hypotheses as to its origins and forms". *Journal of Personality*. 45, 1, 1-52.
- LETABLIER M.T. (1995), "Emploi-famille : des ajustements variables selon les pays". *Lettre - Centre d'études de l'emploi*. 37, avril.
- LEVENTHAL G., KARUZA J., FRY W. (1980), "Beyond fairness: A theory of allocation preferences". In MIKULA G., *Justice and Social Interaction*. Springer-Verlag, New York.
- LEVENTHAL G.S. (1976), "Fairness in social relationships". In THIBAUT J.W., SPENCE J.T., CARSON R.C. (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*. General Learning Press, Morristown, NJ.
- LEVINSON H. (1965), "Reciprocation: The relationship between man and organization". *Administrative Science Quarterly*. 9, 370-390.
- LEWIS J. (1992), "Gender and the Development of Welfare Regimes". *Journal of European Social Policy*. 2, 3, 159-173.
- LEWIS S, HAAS L. (2005), "Work-Life Integration and social policy : a social justice theory and gender equity approach to work and family". In KOSSEK E.E., LAMBERT S. J. (Eds), *Work-Life Integration. Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- LEWIS S. (1997), "Family friendly policies. Organizational culture change or playing around at the margins?". *Gender, Work and Organisation*. 4, 13-23 .
- LEWIS S. (2003), "The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure?". *Leisure Studies*. 22, 343–355.

- LEWIS S. (2005), "Work-Life initiatives and organizational change: a transformational approach?". Conférence inaugurale du International Center of Work and Family (ICWF), IESE Business School, Université de Navarre - Barcelone. 7-9 Juillet 2005.
- LEWIS S., COOPER C.L. (1995), "Balancing the work/home interface. A European perspective". *Human Resource Management Review*. 5, 4, 289-305.
- LEWIS S., SMITHSON J. (2001), "Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life". *Human Relations*. 55, 1455-1481.
- LEWIS S., SMITHSON J. (2004), "The Psychological Contract and Work-Family". *Organization Management Journal*. 1, 1, 70-80.
- LIVIAN Y.F. (2004), *Management comparé*. Economica, Paris.
- LOBEL S.A., GOOGINS B.K., BANKERT E. (1999), "The future of work and family: Critical trends for policy, practice and research". *Human Resource Management*. 38, 3, 243-255.
- LOCKE R., KOCHAN T.A., PIORE M. (1995), *Employment Relations in a Changing World Economy*. MIT Press, Cambridge, MA.
- LOWN J. (1988), "Père plutôt que maître : le paternalisme à l'usine dans l'industrie de la soie à Halstead au XIXe siècle". *Le mouvement social*, N°spécial "Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui" dirigé par M. DEBOUZY. 144.

M

- MACDERMID, S. M (2005), "(Re)considering conflict between work and family". In KOSSEK E.E., LAMBERT S. J. (Eds), *Work-Life Integration. Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- MACKIE J. (1980), *The cement of the universe: a study of causation*. Oxford University Press, Oxford.
- MAHONEY J., GOERTZ G. (2006), "A Tale of Two Cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research". *Political Analysis*. 14, 227-249.
- MALET A., ISAAC J. (1961), *La naissance du monde moderne 1848-1914*. Hachette, Marabout Histoire, Paris.
- MARKS S.R. (1977), "Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment". *American Sociological Review*. 6, 921-936.
- MARSCHAN-PIEKKARI R., REIS C. (2005), "Language and languages in cross-cultural Interviewing". In MARSCHAN-PIEKKARI R. and WELCH C. (Eds), *Handbook of qualitative research methods for international business*. Edgar Elgar Publishing, Northampton, MA.
- MARTIN J. (1981), "Relative deprivation: A theory of distributive justice for an era of shrinking resources". In CUMMINGS L.L., STAW B.M.(Eds), *Research in organizational behavior, Volume 3*. JAI Press, Greenwich.
- MAURICE M. (1989), "Méthode comparative et analyse sociétale. Les implications théoriques des comparaisons internationales". *Sociologie du Travail*. 21, 2, 175-191.
- MAURICE M., SELLEIER F., SILVESTRE J.J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*. PUF, Paris.
- MEDA D. (2001), *Le temps des femmes pour un nouveau partage des rôles*. Flammarion, Paris.
- MEDA D., ORAIN R. (2002), "Transformation du travail et du hors travail : le jugement des salariés". *Travail et emploi*. 90, 23.
- MELLOR S., MATHIEU J.A., BARNES-FARRELL J.L., ROGELBERG S.G. (2001), "Employee's nonwork obligations and organizational commitments: A new way to look at the relationships". *Human Resource Management*. 40, 2, 171-184.

- MERMET G. (2003), *Francoscopie. Pour comprendre les Français*. Larousse, Paris.
- MERTON R.K. (1957), "The role set: Problems in sociological theory". *British Journal of Sociology*. 8, 113s..
- MEYER C.S., MUKERJEE S, SESTERO A. (2001), "Work-Family Benefits: Which Ones Maximize Profits?". *Journal of Managerial Issues*. 13, 1, 28-45.
- MEYER J. P., ALLEN N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*. 1, 1, 61-90.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook (2nd ed.)*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- MILKMAN R., APPLEBAUM E. (2004), *Paid Family Leave in California: New Research Findings*. The State of California Labor.
- MILKOVICH, G.T. ET GOMEZ, L.R. (1976), "Day care and selected employee work behaviours". *Academy of management journal*. 19, 111-115.
- MILLER T.I. (1984), "The effects of employer-sponsored child care on employee absenteeism, turnover, productivity, recruitment or job satisfaction: what is claimed and what is known". *Personnel Psychology*. 37, 2, 277-290.
- MILLIKEN F. J., MARTINS L. L., MORGAN H. (1998), "Explaining organizational responsiveness to work-family issues: the role of human resource executives as issue interpreters". *Academy of Management Journal*. 41, 5, 580-592.
- MILLIKEN F. J., DUTTON J.E., BEYER J.M. (1990), "Understanding organizational adaptation to change; The case of work-family issues". *Human Resource Planning Journal*. 13, 91-107.
- MOEN P. (1998), *Work In Progress: The Changing Nature of Work*. Bronfenbrenner Life Course Center, Cornell Employment and Family Careers Institute, Cornell University.
- MORGAN H., MILLIKEN F. J. (1992), "Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues". *Human Resource Management*. 31, 3, 227-249.
- MORIGUCHI C. (2005), "Did American welfare capitalists breach their Implicit contracts during the great depression? Preliminary findings from company-level data". *Industrial and Labor Relations Review*. 59, 1.
- MORRIS B. (1997), "Is your family wrecking your career? (and vice versa) the dirty little secret is this: for all its politically correct talk, your company doesn't much like your kids". *Fortune*. March 17.
- MORRIS J., PILLINGER J. (2006), "Developing Positive Flexibility for Employees: The British Trade Union Approach". In PERRONS D., FAGAN C., MCDOWELL L., RAY K., *Gender Divisions And Working Time in the New Economy*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Royaume-Uni.
- MOULETTES A. (2007), "The silencing of women in Hofstede's cultural consequences: A postcolonial reading". *Communication présentée à la Conférence de l'EURAM à Paris*. 16-19 mai 2007.
- MOWDAY R.T., PORTER L. W., STEERS .R.M (1979), "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*. 14, 2, 119-254.
- MOWDAY R.T., PORTER L. W., STEERS R.M (1982), *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York.
- MUCCHIELLI A. (1994), *Les méthodes qualitatives*. PUF Que sais-je ? N° 2591, Paris.

N

- NARAYANAN V.K., NATH R. (1982), "A field test of some attitudinal and behavioral consequences of flexitime". *Journal of Applied Psychology*. 67, 214-218.
- NEVEU J.P. (1993), *L'intention de départ volontaire chez le cadre contribution à l'étude du roulement de personnel*. . Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.
- 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°spécial "Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui" dirigé par M. DEBOUZY*. 144.
- NOP WORLD (2004), "Work hard, play hard, it's not the countries you might think...". *PR News wire*. <http://www.prnewswire.com/cgi-bin/stories.pl?ACCT=109&STORY=/www/story/11-08-2004/0002397242&EDATE>.
- NORD W.R. FOX S., PHOENIX A., VIANO K. (2002), "Real-World reactions to work-life balance programs: lessons for effective implementation". *Organizational Dynamics*. 30, 3, 223-238.

O

- O'BRIEN M., SHEMILT I. (2003), "Working fathers, earning and caring". *Research Discussion Series*.
- OLLIER-MALATERRE A. (2004), "Les nouveaux départs de carrière, une étude exploratoire sur une population d'ingénieurs du CNAM". *Mémoire de DEA sous la direction de Maurice Thévenet*.
- OLLIER-MALATERRE A. (2006), "Gérer l'intime au travail : les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail des entreprises anglo-saxonnes". *Journée d'étude LISE-CNRS, "Les politiques de l'intime", Conservatoire National des Arts et Métiers*. 11 mai 2006.
- OLLIER-MALATERRE A. (2005a), "Macro versus meso-levels of Work/Life policies and practices in France and the United States". *Conférence inaugurale du International Center of Work and Family (ICWF), IESE Business School, Université de Navarre - Barcelone*. 7-9 Juillet 2005.
- OLLIER-MALATERRE A. (2005b), "Gérer le Hors-travail ? Les programmes Work/Life aux Etats-Unis". *Actes de la 16ème conférence AGRH*. des 15-16 septembre 2005.
- O'REILLY C., CHATMAN J. (1986), "Organizational Commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*. 71, 492-499.
- O'REILLY J. (2006), "Comparing the quality of work and welfare for men and women across societies". In BARBIER J.C., LETABLIER M.T., *Politiques sociales. Enjeux méthodologiques et épistémologiques des comparaisons internationales*. P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.
- ORTHNER D.K., PITTMAN J.F (1986), "Family contributions to work commitment". *Journal of Marriage and the Family*. 48, 3, 573-58.
- OSTERMAN P. (1995), "Work/Family Programs and the Employment Relationship". *Administrative Science Quarterly*. 40, 4, 681-701.
- OSTNER I., LEWIS J. (1995), "Gender and the Evolution of European Social Policy". In LEIBFRIED S., PIERSON P. (Eds.), *European Social Policy. Between Fragmentation and Integration*. Brooking, Washington.

P

- PANDIT N.R. (1996), "The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method ". *The Qualitative Report*. 2, 4.
- PARASURAMAN S., GREENHAUS J. H. (2002), "Toward reducing critical gaps in work-family research". *Human Resource Management Review*. 12, 299-312.
- PARASURAMAN S., GREENHAUS J.H. (1993), "Personal Portrait: The Life Style of the Woman Manager". In FAGENSON E.A. (Ed), *Women in Management*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- PARKER L., ALLEN T. D. (2001), "Work/family benefits: Variables related to employee's fairness perceptions". *Journal of Vocational Behavior*. 58, 453-468.
- PARSONS T. (1949), "The social structure of the Family". In R.N. ANSHEN (Ed.), *The family: its function and destiny*. Harper and Brothers, New York.
- PERLOW L.A. (1999), "The time famine: toward a sociology of work time". *Administrative Science Quarterly*. 44, 1, 57-83.
- PETERS P., DEN DULK L. (2003), "Cross Cultural differences in manager's support for home-based telework". *International Journal of Cross Cultural management*. 3, 3, 267-274.
- PFAU-EFFINGER B. (1993), "Modernisation, Culture and Part-Time Employment ". *Work, Employment and Society*. 7, 3, 383-410.
- PFEFFER JP, ROSS J. (1982), "The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment". *Administrative Science Quarterly*. 27, 66-80.
- PHILIPPON T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Seuil, Paris.
- PIEPER R. (1990), *Human resource management : an international comparison*. De Gruyter, Berlin.
- PIERCE J.L., NEWSTROM J.W. (1982), "Employee responses to flexible work schedules: An inter-organization, inter-system comparison". *Journal of Management*. 8, 9-25.
- PIERCE, J. L., NEWSTROM, J.W. (1983), "The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process". *Journal of Occupational Behavior*. 4, 247-262.
- PIOTRKOWSKI C.S. (1979), *Work and the family system*. Free Press, New York.
- PIOTRKOWSKI C.S., RAPOPORT R N., RAPOPORT R. (1987), "Families and work". In SUSSMAN M.B., STEINMETZ S.K. (Eds), *Handbook of marriage and the family*. Plenum Press, New York.
- PITT-CATSOPHES M., CHRISTENSEN K. (2004), "Unmasking the taken for granted.". *Community, Work & Family*. 7, 2, 123-142.
- PITT-CATSOPHES M., GOOGINS B. (2005), "Recasting the Work-Family agenda as a Corporate Social Responsibility". In KOSSEK E.E., LAMBERT S. J. (Eds), *Work-Life Integration. Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- PITT-CATSOPHES M., SMYER M., MATZ-COSTA C., KANE K. (2007), "National Study of Business Strategy and Workforce Development, Phase II – The National Study Report". *Boston College. Center for Aging and Workplace Flexibility*.
- PLECK J.H. (1985), *Working wives, working husbands*. Sage, Beverly Hills, CA.
- POELMANS S. (2003), "Editorial: The multi-level 'Fit' Model of Work and Family". *International Journal of Cross Cultural management*. 3, 3, 267-274.
- POELMANS S., BEHAM B. (à paraître), "Reviewing policies for harmonizing of work, family, and personal life". In POELMANS S., CALIGIURI P., *Harmonizing Work, Family, and Personal Life in Organizations: From Policy to Practice*. Cambridge University Press, Cambridge.
- POELMANS S., O'DRISCOLL M., BEHAM B. (2005), "An overview of international research on the work-family interface". In Poelmans S. (Ed.), *Work and family: An international research perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

POELMANS S., SAHIBZADA K. (2004), "A multi-level model for studying the context and impact of work–family policies and culture in organizations". *Human Resource Management Review*. 14, 409–431.

PRAS B. (2001), "Gestion et vie privée : au croisement de plusieurs libertés". *Revue française de gestion*. juin, 62s..

PRATT M.G., ROSA J.A. (2003), "Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations". *Academy of Management Journal*. 25, 18-42.

Q

QUENEAU H. (2003), "La thématique des relations travail/famille aux Etats-Unis : quelques clarifications et réflexions". *Cahier du Laboratoire Georges Friedmann*. 12.

QUIVY R., VAN CAMPENHOUDT L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod, Paris.

R

RAGHURAM S., LONDON, M., LARSEN H. H. (2001), "Flexible employment practices in Europe: country versus culture". *International Journal of Human Resource Management*. 12, 5, 738-754.

RAPOPORT R., BAILYN L. FLETCHER J.K., PRUITT B.H. (2002), *Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

RAPOPORT R., RAPOPORT R. (1971), *Une famille, deux carrières*. Denoël Gonthier, Paris.

RENNA F. (2006), "Moonlighting and Overtime: A Cross-Country Analysis". *Journal of Labor Research*. 27, 4, 575-591.

RHOADES, L., EISENBERGER, R. (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*. 87, 4, 698-714.

RHOADES, L., EISENBERGER, R., ARMELI S. (2001), "Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*. 8, 825-836.

RODGERS, C. S. (1992), "The flexible workplace: What have we learned?". *Human Resource Management*. 31, 3, 183-199.

ROEHLING P.V., ROEHLING M.V., MOEN P. (2001), "The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective". *Journal of Family and Economic Issues*. 22, 141-170.

ROJOT J. (1990), "Human Resource Management in France". In PIEPER R., *Human resource management : an international comparison*. W. De Gruyter, Berlin, New York.

ROSE K. (2006), *Work-Life Effectiveness. Bottom-Line Strategies for Today's Workplace*. WorldatWork.

ROTHBARD N. P., PHILLIPS K. W., DUMAS T. L. (2005), "Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation". *Organization Science* . 16, 3, 243-258.

ROTHBARD N.P. (2001), "Enriching or depleting. The dynamics of engagement in work and family roles". *Administrative Science Quarterly*. 46, 655-684.

ROUSSEAU D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage, Thousand Oaks, CA.

ROUSSEAU D.M. (2001), " Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 74, 4, 511-542.

S

- SAINSAULIEU R. (1977), *L'identité au travail*. Presses de la FNSP, Paris.
- SALANCIK G. R., PFEFFER J. (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design". *Administrative Science Quarterly*. 23, 2, 224-254.
- SALANOVA M., AGUT S., PEIRO J.M. (2005), "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate". *Journal of Applied Psychology*. 90 (6), 1217:1227.
- SAVIGNY X., HOURQUET P.G., ALIS D. (1996), *Etude exploratoire des politiques d'harmonisation des responsabilités familiales et professionnelles*. Rapport à l'Institut de Recherche Economique et Sociales, Paris.
- SCANDURA, T. A., LANKAU, M. J. (1997), "Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*. 18, 4, 377-391.
- SCHAUFELI W., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMA V., BAKKER A.B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies*. 3, 71-92.
- SCHNIEDER J.W. (1985), "Social problem theory: the constructionist view". *Annual Review of Sociology*. 11, 209-229.
- SCHOR J. B. (1991), *The overworked American : the unexpected decline of leisure*. Basic Books, New York.
- SCHWARTZ D. (1994), *An Examination of the Impact of Family-Friendly Policies on the Glass Ceiling*. Families and Work Institute.
- SCHWEITZER S. (2002), *Les femmes ont toujours travaillé. Une histoire du travail des femmes aux XIXe et XXe siècles*. Odile Jacob, Paris.
- SCHWINGER K.T. (1986), "The need principle of distributive justice". In BIERHOFF H.W., COHEN R. L., GREENBERG J. (Eds), *Justice in social relations*. Plenum Press, New York.
- SEGAL J.P. (2005), "Les cultures d'entreprise en Allemagne et en France : l'interpellation anglo-saxonne à l'heure de la mondialisation.". *Working paper*. LISE-CNRS.
- SEGALEN M. (2000), *Sociologie de la famille*. Armand Colin, Paris.
- SEGALLA M., BESSEYRE DES HORTS C.H. (1998), "La gestion des ressources humaines en Europe : une divergence des pratiques ?". *Revue française de gestion*. 117, 18-29.
- SHORE L.M, SHORE T.H. (1995), "Perceived Organizational Support and organizational justice". In CROPANZANO R.S., KACMAR K.M. (Eds), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate of the workplace*. Quorum, Westport, CT.
- SICOT D. (1990), "Le retour du paternalisme". *Science & vie Economie*. 64, 18-25.
- SIEBER S.D. (1974), "Toward a theory of role accumulation". *American Sociological Review*. 39, 4, 567-578.
- SIEGEL PA, POST C, BROCKNER J, FISHMAN AY, GARDEN C. (2005), "The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment". *Journal of Applied Psychology*. 90, 1, 13-24.
- SILVERA R. (2002), "Articuler vie familiale et vie professionnelle en Europe : un enjeu pour l'égalité". *La documentation française, étude réalisée pour le Service des droits des femmes et de l'égalité lors de la Présidence française de l'Union européenne*. juillet-décembre 2000.
- SILVERA R. (2006), "Le défi de l'égalité hommes/femmes dans le syndicalisme". *Mouvements*. 43.
- SILVERA R., BUSEYNE N., DONLEVY-GOMES V. (2004), "Articuler vie professionnelle et vie personnelle - Les expérimentations des projets Equal français 2001-2004". *Cahier Racine*. 38292.

- SINGLY F. de , SCHULTHEIS F.(Ed.) (1991), *Affaires de famille, affaires d'Etat*. IFRAS - Goethe Institut, Paris.
- SISSON K (1994), "Personnel management: paradigms, practice and prospects". In SISSON K. (Ed), *Personnel management : a comprehensive guide to theory and practice in Britain*. Blackwell, Oxford.
- SLOMP H. (1995), "National variations in worker participation". In HARZING A-W., VAN RUYSEVELDT J. (Eds), *International human resource management*. Sage, London.
- SMITH, C. A., ORGAN D. W., NEAR, J. P. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of Applied Psychology*. 68, 4, 653-663.
- SPARKS K., COOPER C.L., SPECTOR P.E., BERNIN P.E, DEWE P., LU L., MILLER K., RENAULT DE MORAES L., O'DRISCOLL M., PAGON M., PITRIU H., POELMANS S., RADHAKRISHNAN P., RUSSINOVA V., VLADIMIR SALAMATOV V., SALDAGO J., SANCHEZ J.I., SHANFA Y., SHIMA S., SIU O.L., STORA J.B., TEICHMANN M., THEORELL T., VLERICK P., WETSMAN M., WIDERSZAL-BAZYL M., WONG P. (1999), *The price of economic development: A 22 nation study of occupational stress in male and female managers*. Paper presented at the World Conference on Stress, Melbourne.
- SPARROW P., SCHULER, R. S., JACKSON S. E. (1994), "Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide". *International Journal of Human Resource Management*. 5, 2, 267-299.
- SPECTOR M., KITSUSE J.I. (1977), *Constructing social problems*. Cummings, Menlo Park, CA.
- STAINES G.L. (1980), "Spillover versus compensation: a review of the literature on the relationship between work and nonwork". *Human Relations*. 33, 2, 111-129.
- STAINES G.L., PLECK J.H. (1983), *The impact of work schedules on the family*. Institute for Social Research, University of Michigan.
- STEARNS P.N. (1993), *The industrial revolution in world history*. Westview Press, Colorado.
- STONE L., GREENBERG M.H. (1996), "The Financing of Child Care: Current and Emerging Trends". *The Future of Children*. 6(2).
- SUTTON K.L., NOE R.A. (2005), "Family-friendly programs and Work-Life Integration. More Myth than Magic?". In KOSSEK E.E., LAMBERT S. J. (Eds), *Work-Life Integration. Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- SWAN J., COOPER C.K. (2005), *Time, Health and the Family: What Working Families Want*. Working Families, Royaume-Uni.

T

- THEVENET M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Editions d'Organisation, Paris.
- THEVENET M. (2001), "Vie professionnelle, vie privée et développement personnel". *Revue française de gestion*. 134, 106-119.
- THEVENET M. (2004a), *Engagements et conflits travail - hors-travail, dans CNAM - GRIOT, Figures du temps : les nouvelles temporalités du travail et de la formation*. L'Harmattan, Paris.
- THEVENET M. (2004b), *Gestion des personnes, la parole est aux DRH*. Editions Liaisons, Paris.
- THIBAUT J.W., WALKER L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- THIETART R.A. (2003), "Introduction". In THIETART R.A. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.

- THOMAS L.T., GANSTER D.C. (1995), "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective". *Journal of Applied Psychology*. 80, 6-15.
- THOMPSON C. A. (2002), "Managing the Work-Life Balancing Act: An Introductory Exercise". *Journal of Management Education*. 26, 2, 205-220 .
- THOMPSON C.A., BEAUVAIS L.L, LYNESS K.S. (1999), "When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict". *Journal of Vocational Behavior*. 54, 392-415.
- THOMPSON C.A., JAHN E., KOPELMAN R., PROTTAS, D. (2004), "The impact of perceived organizational and supervisory family support on affective commitment: A longitudinal and multi-level analysis". *Journal of Managerial Issues*. 16, 4, 545-565.
- THOMPSON E.P. (1963), *The making of the working class*. V. Gollancz, London.
- TREMBLAY D.G. (2004), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. Octarès, Toulouse.
- TREMBLAY M., CLIUTIER J., SIMARD G., CHENEVERT D. (2005), "Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle :Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel". Actes de la 16ème conférence AGRH. des 15-16 septembre 2005.
- TRIFILETTI R. (2006), "La conciliation entre travail et activités familiales à l'épreuve des pratiques quotidiennes". In BARBIER J.C., LETABLIER M.T., *Politiques sociales. Enjeux méthodologiques et épistémologiques des comparaisons internationales*. P.I.E.-Peter Lang, Bruxelles.

U

- US CENSUS BUREAU (2007), "Single-Parent Households Showed Little Variation since 1994, Census Bureau Reports". http://www.census.gov/Press-Release/www/releases/archives/families_households/009842.html. March 27.
- USEEM J., HARRINGTON A. (2000), "Welcome to the New Company Town". *Fortune*. 141, 1.

V

- VIARD J. (2002), *Le sacre du temps libre*. Editions de l'aube, Paris.
- VOYDANOFF P. (1980), "Work-family life cycles". *Communication au Conseil National sur les relations familiales*. Octobre.
- VOYDANOFF P. (1988), "Work and Family: A review and expanded conceptualization". *Journal of Social Behavior and Personality*. 3, 4, 1-22.

W

- WARREN T. (2006), "Women's work-life balancing in Europe: the impact of class and work time in diverse societies". *Working paper*. University of Newcastle.
- WAYNE J.H., RANDEL A.E., STEVENS J. (2006), "The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences". *Journal of Vocational Behavior*. 69, 445-461.
- WEATHINGTON B. L., TETRICK L. E. (2000), "Compensation or Right: An Analysis of Employee Fringe Benefit Perception". *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 12, 3, 141-162.

WHARTON A.S. (2006), "Understanding diversity of work in the 21st century and its impact on the work-family area of study". In PITT-CATSOPHES M., KOSSEK E., SWEET S. (Eds.). *The Work-Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives and Approaches*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

WHITLEY R. (1999), "Competing Logics and Units of Analysis in the Comparative Study of Economic Organization". *International Studies of Management & Organization, Summer99, Vol. 29 Issue 2, p113, 14p.* 29, 2, 113-127.

WHYTE W. H., Jr (1957), *The Organization Man*. Jonathan Cape, London.

WIERINK M. (2001), *Le travail à temps partiel aux Pays-Bas : un choix de société*. Thèse soutenue le 27 juin 2001, Sociologie, Université de Paris I La Sorbonne, sous la direction de Marie-Agnès Barrère-Maurisson.

WILLIAMS J.C. (2006), *One sick child away from being fired : When "Opting out" is not an option*. Hastings College of the Law, University of California.

WILLIAMS S., COOPER L. (1999), *Dangerous Waters: Strategies for Improving Wellbeing at Work*. John Wiley & Sons, London.

WOOD S. J., de MENEZES L. M., LASAOSA A. (2003), "Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives". *Industrial Relations*. 42, 2, 221-250.

WOODLAND S., SIMMONDS N., THORNBY M., FITZGERALD R., MCGEE A. (2003), *The Second Work-Life Balance Study: Results from the Employer Survey*. Department of Trade and Industry, Employment Relations Research Series No.22, London.

WOODWARD D. (2007), "Work-life balancing strategies used by women managers in British "modern" universities". *Equal Opportunities International*. 26, 1, 6-17.

WORRALL L., JONES B., COOPER C.K. (2003), "Redefining organisation 'balance' in today's climate". *University of Wolverhampton. Occasional Paper Series 2003, Number OP01/03*.

Y

YIN R.K. (1994), *Case study research design and method*. Sage Publications, London.

YOUNGBLOOD S.A., CHAMBERS-CLARK K. (1984), "Child care assistance can improve employee attitudes and behavior". *Personnel Administrator*. 45-46, 93-95.

Z

ZAHAVI G. (1983), "Negotiated loyalty: Welfare capitalism and the shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940". *Journal of American History*. 70, 3, 602-620.

ZEDECK S. (1992), "Introduction". In ZEDECK S. (Ed.) *Work, families, and organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

ANNEXES

Annexe 1 : Première partie, Sources utilisées pour l'évaluation du différentiel d'adoption des pratiques

Evaluation qualitative

Le point de départ a été la recherche existante, très abondante pour les Etats-Unis, relativement fournie pour le Royaume-Uni, et encore maigre pour la France. Le réseau dédié du Boston College, le *Sloan Work and Family Research Network*, est une source intarissable d'informations sur les recherches et les études ; son annuaire et son encyclopédie m'ont été d'une grande aide²⁰⁶. J'ai ainsi localisé et analysé un ensemble d'études menées le plus souvent par des chercheurs pour le compte d'organismes officiels, qui m'ont éclairée sur les contextes nationaux.

Pour le Royaume-Uni, il s'agit des quatre études suivantes, par ordre chronologique :

- *Changing Patterns in a Changing World, Department for Education and Employment (DfEE) 2000 ;*
- *Working Long Hours, Kodz & al, 2003 ;*
- *Working Fathers, Earning and Caring, O'Brien & Shemilt, 2003 ;*
- *Time, Health and the Family: What Working Families Want, Swan & Cooper, 2005.*

Pour les Etats-Unis, il s'agit des douze études suivantes, par ordre chronologique :

- *National Trend Study of Work-Site Childcare, Burud, 1988 ;*
- *An Examination of the Impact of Family-Friendly Policies on the Glass Ceiling, Schwartz, 1994 ;*
- *Child Care in the United States Today, Hofferth, 1996 ;*
- *The Financing of Child Care: Current and Emerging Trends, Stoney & Greenberg, 1996 ;*
- *Work In Progress: The Changing Nature of Work, Moen, 1998 ;*
- *Caring for Infants and Toddlers, Behrman (Ed.), 2001 ;*
- *The Work, Family, and Equity Index Where Does The United States Stand Globally ?, Heymann & al., 2004 ;*
- *Paid Family Leave in California: New Research Findings, Milkman & Applebaum, 2004 ;*
- *Overwork in America. When the way we work becomes too much, Galinsky et al., 2004 ;*
- *Business Impacts of Flexibility: An Imperative for Expansion, Johnson & al., 2005 ;*
- *California Paid Family Leave: Is it Working for Caregivers?, Berger Institute for Work, Family, and Children, 2005 ;*
- *One Sick Child Away from Being Fired : When "Opting Out" is not an Option, Williams, 2006.*

²⁰⁶ <http://wfnetwork.bc.edu/index.php>

J'ai exploité un ensemble de conversations informelles avec des experts *Work-Life* américains et européens, rencontrés chez GSK ou dans d'autres contextes, notamment lors d'une conférence annuelle du *Conference Board* en octobre 2005 portant sur "*Work-Life and Diversity*".

Ces experts sont :

- Gisela Erler, présidente de *Familienservice GmbH*, un des principaux prestataires de service à la famille allemands, et directrice du *European Council on Work-Life & Diversity* du *Conference Board* ;
- Enrique Fernández Macías, chercheur à la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail ;
- Le professeur Stewart Friedman, de la *Wharton School of Business*, Université de Pennsylvanie, fondateur et directeur du *Wharton Work/Life Integration Project*, membre du conseil consultatif de *Bright Horizons Family Solutions*, un des principaux prestataires de service américains ;
- Ellen Galinsky, présidente et co-fondatrice du *Families and Work Institute* ;
- Linda Hatcher, consultante chez Ceridian Londres (un des plus importants prestataire de services d'accompagnement à la personne) ;
- Et Sharon Wilkie, experte *Work-Life* chez GSK et co-présidente du *Work Life Leadership Council* au sein du *Conference Board*.

Evaluation quantitative

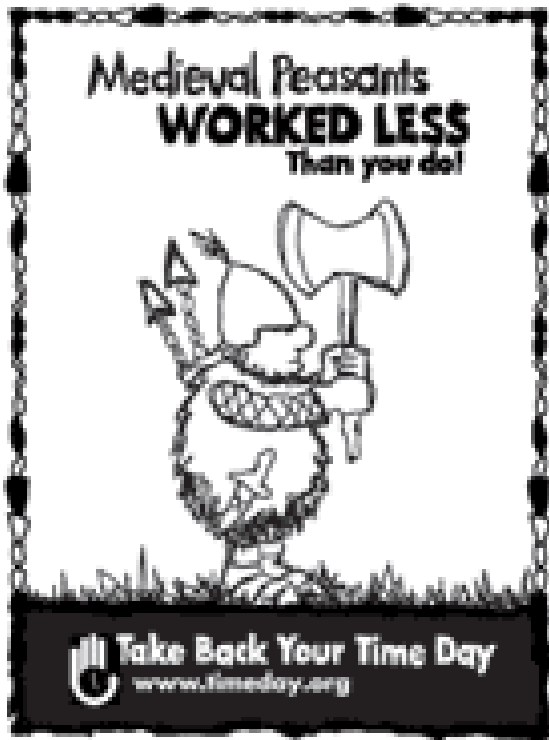
Les quatre études que j'ai utilisées pour vérifier la cohérence des données nationales sont, pour le Royaume-Uni :

- Callan, 2004 (analyse secondaire des chiffres de l'enquête *Labour Force Survey* du Bureau national des statistiques britanniques, *Office for National Statistics*, disponibilité des pratiques) ;
- Budd & Mumford, 2006 (analyse secondaire de l'enquête *British Workplace Employee Relations Survey* de 1998, échantillon de 2191 employeurs et 28 000 salariés, disponibilité des pratiques).

Et pour les Etats-Unis :

- Osterman, 1995 (échantillon de 875 employeurs de plus de 50 salariés, disponibilité des pratiques) ;
- Thompson & al., 1999 (échantillon de 276 diplômés de MBA, utilisation des pratiques dans l'année passée) ;
- Friedman, 2001 (trois études réalisées sur l'utilisation des pratiques dans des grandes entreprises entre 1997 et 1999, non publiées mais citées par elle) ;
- et Golden, 2001 (analyse secondaire du supplément à l'enquête nationale *Current Population Survey* de mai 1997, échantillon de 88 728 salariés, accès aux pratiques).

Annexe 2 : Première partie, Campagne nationale américaine Take back your time



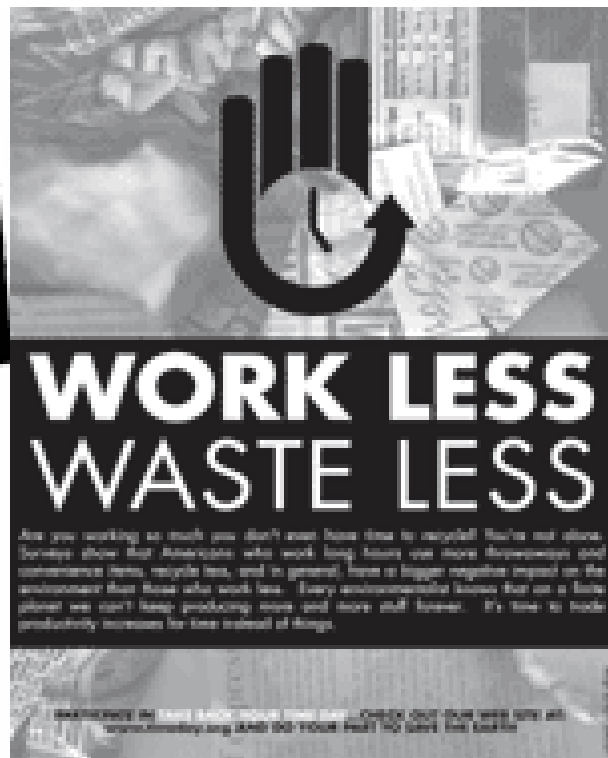
Realizing that the most family meals are just being prepared at home and a major cause of food waste is the amount of food that is thrown away, we have created this family meal kit to help you eat better and waste less.

This is a family meal.

JOIN THE RIGHT TO TIME MOVEMENT!
WWW.ITM-4029.ORG



Participate in
Take Back Your Time Day
October 24th



For more information on how to reduce your waste, visit us at www.wasteless.org and get your FREE 2009 Fall Leaflet.

Annexe 3 : Première partie, Programme d'assistance aux employés de Lafarge, en Amérique du Nord

Open the door to better health and well-being

Lafarge LifeBalance

1.800.417.7891



Your Lafarge LifeBalance Program

Open the door to convenient, immediate and confidential support for everyday concerns and life's bigger challenges.

WHAT'S BEHIND THE DOOR TO LAFARGE LIFE BALANCE?

Lafarge LifeBalance is a confidential, voluntary counseling and referral service available to you and your immediate family members (spouse and dependents as defined in your benefit plan).

The program is designed to help with personal or work-related issues before they become more serious.

You can choose to receive support in person, in a caring and professional environment away from your workplace, or over the telephone. You can also take advantage of Lafarge LifeBalance online resources and tools to better manage personal well-being.

IS THE SERVICE CONFIDENTIAL?

Yes. Your conversations are confidential within the limits of the law.

HOW MUCH WILL IT COST?

There is no cost to you. You can access a series of counseling sessions for each concern you are experiencing. If you need more specialized or longer term support, you and your counselor will select an appropriate resource that can provide assistance. While fees for these additional services are your responsibility, many may be covered by your health plan.

HOW CAN YOU TAKE THE FIRST STEP TO BETTER WELL-BEING?

Our caring professional will help you clarify your issues and choose the appropriate service for your needs. Better health and wellness is just a phone call away, toll-free, 24 hours a day, seven days a week.

HOW CAN LAFARGE LIFE BALANCE PROGRAM HELP?

Your Lafarge LifeBalance program offers professional, confidential support and customized resources to help you:

Maintain Personal Well-Being:

- Depression • Grief and loss • Anxiety
- Aging and midlife issues • Managing anger
- Crisis situations • Traumatic experiences

Tackle Addictions:

- Alcohol • Drugs • Smoking • Gambling
- Living with another's addiction • Relapse prevention
- Eating disorders

Manage Personal and Family Relationships:

- Communication • Relationship/family conflict
- Separation/divorce • Parenting • Domestic abuse
- Extended/blended family issues • Aging parent concerns
- "Sandwich Generation"

Research Child and Elder Care Resources:

- Child care • Adoption • Maternity/parental leave
- Schooling options • Elder care programs
- Nursing/retirement homes • Special needs programs
- Parenting groups • Transportation services

Address Workplace Challenges:

- Workplace conflict • Workplace performance
- Career planning • Violence • Harassment
- Work-life balance

Your feedback on the Lafarge LifeBalance experience is appreciated. Log on to: www.lafargelifebalance.com/feedback. All feedback is confidential.

Call Lafarge LifeBalance toll-free, 24 hours a day, seven days a week:

1.800.417.7891

Or, visit

www.lafargelifebalance.com



— a confidential, voluntary service for you and your family —

Call Lafarge LifeBalance toll-free, 24 hours a day, seven days a week:

1.800.417.7891

Or, visit

www.lafargelifebalance.com

A confidential, voluntary service available to you and your immediate family - at no cost to you - as part of your healthcare benefit package.

Annexe 4 : Première partie, guide d'entretien France, DRH

Présentation : je suis doctorante Cnam / Essec, je travaille sur la façon dont les entreprises considèrent la question de la conciliation vie professionnelle – vie privée.

Votre entreprise est-elle concernée par la question de la conciliation vie professionnelle – vie privée ? (exemples, chiffres, quelle catégories de salariés, quels moments de leur vie professionnelle, quelles conséquences –turnover, absentéisme, demandes des salariés, tensions dans les équipes - besoin de fidéliser – attirer ?)

Que fait votre entreprise vis-à-vis de cette question ?

(exemples, programmes officiels, mesures individuelles, qu'est-ce qui a été fait dans le passé, quels sont les projets)

Si mesures existantes : que donnent ces mesures ?

(effets, bilan, résultats, coûts/bénéfices, pérennité)

Si pas de mesures existantes : pourquoi n'avez-vous pas développé des mesures pour traiter cette question ? (quels sont les freins : position de principe sur le rôle de l'entreprise, problèmes opérationnels ?)

Qui s'en occupe au sein de l'entreprise ?

A qui est rattachée cette personne / cellule ? Est-ce un temps plein, ou une responsabilité parmi d'autres ?

Dans l'entreprise, qui sont/seraient les personnes susceptibles de soutenir ces mesures et celles susceptibles d'y être hostiles ? (salariés, RH, Direction, syndicats, CE, DP, assistante sociale, médecine du travail ...)

Menez-vous une enquête de satisfaction des salariés ? Comprend-t-elle un volet sur la conciliation ?

Les autres entreprises de votre secteur ont-elles adopté des mesures ?

(quelles entreprises, quelles mesures, perception comme une pression pour adopter des mesures)

De quelles sources d'information disposez-vous sur cette question ?

(la presse, médias, professionnels RH, professionnels du secteur, recherche, colloques, ...)

Qu'est-ce qui pourrait vous conduire à modifier votre politique à cet égard ?

(événements internes, syndicats, incitation fiscale, demande sociale en France, en Europe, information sur les bonnes pratiques, ...)

Les conjoints et les enfants peuvent-ils visiter le lieu de travail ?

Proposez-vous des fêtes d'entreprises, comme des soirées annuelles ou WE d'intégration, où les conjoints et les enfants sont présents ? frontière vie professionnelle / quelle privée)

Y-a-t-il une politique particulière concernant les embauches des proches ? (parrainage, ou au contraire interdiction)

Savez-vous si des amitiés se sont formées au sein de l'entreprise ? Les gens se voient-ils en dehors du travail? Y-a-t-il des couples (quelle politique vis-à-vis des couples ?)

Comment les problèmes personnels sont-ils gérés (par exemple une urgence avec un enfant, une maladie, un divorce, un parent en fin de vie) ?

(assistante sociale, manager direct, RH ?)

Le CE propose-t-il des voyages, des activités collectives ?

Annexe 5 : Première partie, guide d'entretien France, Comité d'entreprise

Présentation : je suis doctorante Cnam, je travaille sur la façon dont les entreprises considèrent la question de la conciliation vie professionnelle – vie privée.

Le CE

Comment en êtes-vous venus à vous intéresser aux syndicats et au CE ?
Quelles sont les priorités du CE pour les salariés ?

Que fait le CE ? (sport, voyages, fêtes d'entreprise avec familles)

Y-a-t-il une politique particulière concernant les embauches des proches ? (parrainage, ou au contraire interdiction)

Les gens se voient-ils en dehors du travail ? Y-a-t-il des couples (quelle politique vis-à-vis des couples ?)

Y-a-t-il une assistante sociale ? quel est son rôle (réactif, proactif), les gens vont-ils vers elle ?
Y-a-t-il un médecin ? quel est son rôle ? Formations sur la santé ?

Eventuellement : vous avez un accord avec Bien-être à la carte, en quoi est-ce que ça consiste ?
quelles prestations sur les 3 blocs (vie pratique, aide famille, aide personnelle), pourquoi ceux-là, pourquoi pas de conciergerie ?

Où est-ce que vous trouvez des informations sur les services existants, des idées sur ce que vous pourriez faire ? (syndicat, collègues syndicalistes, la presse, médias, ...)

L'entreprise et la conciliation

La conciliation vie professionnelle – vie privée est-elle un enjeu dans votre entreprise ?
(exemples, chiffres, quelle catégories de salariés, quels moments de leur vie professionnelle, quelles conséquences –turnover, absentéisme, demandes des salariés, tensions dans les équipes ?)

Comment est-ce que les chefs d'équipe réagissent à ces questions ?
Comment sont traités les problèmes personnels (RH, chefs d'équipe, DP, assistante sociale ?) ?

Que fait l'entreprise vis-à-vis de cette question, et qu'en pensez-vous ?
(exemples, programmes officiels, mesures individuelles, qu'est-ce qui a été fait dans le passé, quels sont les projets)

Qui s'en occupe au sein de l'entreprise ?
A qui est rattachée cette personne / cellule ? Est-ce un temps plein, ou une responsabilité parmi d'autres ?

Pourriez-vous m'indiquer des personnes qui peuvent me parler de ces mesures dans votre entreprise ?

Annexe 6 : Première partie, guide d'entretien France, Prestataire de service

Présentation : je suis doctorante Cnam / Essec, je travaille sur la façon dont les entreprises considèrent la question de la conciliation vie professionnelle – vie privée.

Je voudrais faire avec vous un bilan et aborder des éléments de prospective sur les services proposés aux entreprises.

Qui sont vos clients en France, pour quelles prestations ?

Nombre, secteurs d'activité porteurs, taille des entreprises, facteurs déterminants

Quels sont les déclencheurs chez vos clients ?

Les motifs de demande (événement comme déménagement, crise, fusion ; effet de mode ; enquête interne, ...)

Les arguments de vente

Qui dans l'entreprise est demandeur (qui contactez-vous quand vous prospectez) ?

DRH, DG, CE, syndicats, salariés

Pour quelle catégorie de salariés ont-ils recours à vos services ?

Hommes/femmes, cadres/non-cadres, siège/sites

Comment vos services sont-ils perçus une fois mis en place dans l'entreprise ?

* Acteurs favorables ou hostiles (CE, syndicats, DRH, DG)

* Bilan sur satisfaction, turnover, attractivité, implication (quelles mesures effectuées ?)

Qui les utilise, une fois mis en place ?

Annexe 7 : Première partie, Arborescence des catégories d'analyse et des codes

Arborescence des catégories d'analyse	Code
Niveau macro	
Contexte social	
Démographie	DEMOG
Conditions de vie	CDTVIE
Mobilité	MOBIL
Revenus/fiscalité	REVEN
Normes sociales division travail	DIVIS
Aspirations au hors-travail	ASPIR
Influences internationales	INTERN
Contexte institutionnel	
Régime d'Etat-providence	PROV
Rôle de l'employeur par rapport à l'Etat et aux familles	ROLEEMPL
Relations sociales	RELSOC
Cadre législatif	LEGISL
Système éducatif	EDUC
Contexte économique	
Marché du travail et conjoncture économique	ECO
Adoption au niveau national	
Visibilité des pratiques	VISIB
Diffusion des pratiques	DIFF
Niveau méso	
Identification de l'enjeu par l'entreprise	
Connaissance de l'enjeu	INFO EXT
Connaissance des salariés	INFO INT
Sensibilité des dirigeants	DIRIG
Position de filiale d'un groupe anglo-saxon	FILIALE
Demande salariés/syndicats	DEMAND
Evaluation de l'enjeu par l'entreprise	
Interprétation de l'enjeu	INTERP
Orientations entreprise	ORIENT
Stratégie RH	STRAT
Image de marque	IMAGE
Événements particuliers	EVT
Evaluation de la faisabilité par l'entreprise	
Moyens humains et financiers	MOYENS
Modes de pilotage	PILOT
Postes, métiers, secteurs	POSTES

Annexe 8 : Première partie, Analyse des mentions de catégories par type d'interlocuteurs

Type d'interlocuteur	Catégories prégnantes (par rapport au nombre total pour la catégorie)	Catégories rares (par rapport au nombre total pour la catégorie)
DRH	Environnement institutionnel des entreprises : 7 RELSOC, 5 ROLEEMPL, 3 LEGISL Marché du travail : 3 ECO Identification de l'enjeu : entre 3 et 4 de chaque catégorie Evaluation de l'enjeu : 7 INTERP, 6 ORIENT, 5 STRAT	IMAGE EVT
Diversité / Développement durable	Idem DRH avec en plus : Discours plus axé sur l'extérieur de l'entreprise, sur la justification de la fonction : ASPIR 2, INTERN 2, VISIB 2, IMAGE 3, EVT 2 et 3 DEMAND dans identification enjeu	Evaluation faisabilité
Syndicalistes	Tournés vers l'intérieur de l'entreprise et analyse relations salariés-syndicats-employeurs Environnement institutionnel des entreprises : tous mentionnent ROLEEMPL et RELSOC Marché du travail : 2 ECO Evaluation de l'enjeu et Indicateurs	Attentes société civile VISIB MOYENS
CE	ROLEEMPL et RELSOC 2 INFOEXT 3, DIRIG 2 Tous mentionnent ORIENT MOYENS 2	Attentes société civile Adoption niveau national Presque tout le reste
Salariés	DIVIS 3, CDTVIE 4 Presque tous ROLEEMPL Evaluation de l'enjeu : Comme les DRH : 3 INTERP, 3 ORIENT, 4 STRAT 2 INDICAT	DEMOG, ASPIR, INTERN Adoption niveau national
Prestataires de service	Environnement institutionnel des entreprises : tous mentionnent RELSOC, presque tous ROLEEMPL Adoption au niveau national, 2 INFOEXT Evaluation de l'enjeu : tous mentionnent STRAT, 2 IMAGE, 2 EVT	Faisabilité
Confédérations syndicales	2 DIVIS, 2 ASPIR Environnement institutionnel des entreprises : 2 RELSOC et LEGISL 2 ORIENT	

Annexe 9 : Première partie, Analyse des mentions de catégories par type d'entreprises

Type d'interlocuteur	Catégories prégnantes (par rapport au nombre total pour la catégorie)	Catégories rares (par rapport au nombre total pour la catégorie)
PATERNALISTE	DIVIS (cultures familiales, paternalisme rôle traditionnel femme), ASPIR (il y fait bon vivre) ROLEEMPL, RELSOC INFOEXT, DIRIG, DEMAND INTERP sociale, RSE ; ORIENT beaucoup de mentions sur la culture, très présente MOYENS (lié à la présence de CE dans l'échantillon)	LEGISL Adoption niveau national IMAGE
ANGLOSAXONNE	DIVIS (rythme exigeant donc différent pour les femmes...), INTERN ROLEEMPL, RELSOC, LEGISL Identification de l'enjeu, INFOEXT INFOINT, FILIAL bien sûr, DEMAND et évaluation de l'enjeu, INTERP business case, ORIENT STRAT performance plus que image, ont RH professionnelle, beaucoup de collecte d'information	DIRIG IMAGE EVT POSTES
BON ELEVE	Tournés vers l'extérieur de l'entreprise (image) ASPIR ROLEEMPL RELSOC Identification de l'enjeu : tout ; très conscients vente enjeu / dirigeants, demande, visibilité évaluation de l'enjeu INTERP diversité, RSE, pas performance du tout ; IMAGE avec fort contrôle communication	Adoption niveau national
PRAGMATIQUE	Tournés vers l'entreprise : Environnement institutionnel ROLEEMPL méfiance ingérence et prudence/paternalisme ; RELSOC ne pas générer de conflit, respecter territoires ; LEGISL opportunisme (effet incitatif) Evaluation de l'enjeu beaucoup plus que identification : IMAGE (opportunisme, mais prudence), pas convergence sur INTERP , liens avec paternalisme	Attente société civile Diffusion des pratiques

Annexe 10 : Deuxième partie, Bilan de l'évaluation des pratiques d'harmonisation, sur 30 études

1. PRATIQUES LIEES A LA PETITE ENFANCE

ABSENTÉISME: CORRELATION NEGATIVE OU NULLE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Milkovich & Gomez, 1976	Corrélation négative	La garde d'enfant subventionnée diminue l'absentéisme.	Salariés de Control data à Minneapolis, Minnesota : 30 utilisateurs de la crèche, 30 parents non-utilisateurs et 30 non-parents.	90
Youngblood & Chambers-Cook, 1984 (cité par Goff & al., 1990 et Kossek & Ozeki, 1999)	Corrélation négative	Baisse de l'absentéisme de 6,5 j/an à 5,79 suite à l'ouverture de la crèche, mais baisse également observée sur le groupe de contrôle.	Textile.	410
Goff, Mount & Jamison, 1990	Pas de corrélation	L'utilisation du centre n'a pas d'effet sur l'absentéisme (mais les groupes d'utilisateur et non-utilisateurs sont différents).	253 salariés d'une grande entreprise du Midwest dans l'électronique (62 utilisateurs de la crèche, 191 non-utilisateurs) Données d'absentéisme disponibles pour 59 salariés (16 et 43 respectivement).	59
Kossek & Nichol, 1992	Pas de corrélation	Les utilisateurs de la crèche ne sont ni plus ni moins absents que les salariés en liste d'attente.	2 hôpitaux du Midwest, 111 utilisateurs de la crèche, et 44 salariés en liste d'attente.	155

INTENTION DE PARTIR : CORRELATION NEGATIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Milkovich & Gomez, 1976	Corrélation négative	Plus faible intention de partir dans le groupe utilisateur par rapport au groupe de contrôle.	Salariés de Control Data à Minneapolis, Minnesota : 30 utilisateurs de la crèche, 30 parents non-utilisateurs et 30 non-parents.	90
Youngblood & Chambers-Cook, 1984 (cité par Glass & Estes, 1999)	Corrélation négative	Plus faible intention de partir dans le groupe utilisateur par rapport au groupe de contrôle.	Textile.	410

1. PRATIQUES LIEES A LA PETITE ENFANCE

IMPLICATION: CORRELATION PLUTOT POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Miller, 1984	Pas de corrélation	Les corrélations ne sont pas scientifiquement démontrées ; les 2 études scientifiques existantes ont des failles et se contredisent.	Revue de littérature.	
Youngblood & Chambers-Clark, 1984 (cité par Kossek & Ozeki, 1999)	Corrélation positive	Relation positive entre la présence d'une crèche d'entreprise et l'implication.	Textile.	410
Goldberg & al., 1989 (cité par Kossek & Ozeki, 1999)	Corrélation positive	Relation positive entre la satisfaction vis-à-vis du childcare et l'implication, pour tous les salariés, et plus fortement pour les femmes mariées.	321 parents d'enfants de moins de 6 ans.	321
Kossek & Ozeki, 1999	Corrélation plutôt positive	Corrélation positive avec l'implication organisationnelle.	Méta-analyse de la littérature, sur 19 études.	

PERFORMANCE : CORRELATION NULLE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Milkovich & Gomez, 1976	Pas de corrélation	Pas de différence entre la performance de ceux qui utilisent la crèche et les autres.	Salariés de Control Data à Minneapolis, Minnesota : 30 utilisateurs de la crèche, 30 parents non-utilisateurs et 30 non-parents.	90
Kossek & Nichol, 1992	Pas de corrélation	Les utilisateurs de la crèche ne sont ni plus ni moins performants (évaluation par le superviseur) que les salariés en liste d'attente.C40	2 hôpitaux du Midwest, 111 utilisateurs de la crèche, et 44 salariés en liste d'attente.	155

2. FLEXIBILITE

ABSENTÉISME : CORRELATION NEGATIVE (CONCERNANT LE CHOIX DES HORAIRES)

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Narayana & Nath, 1982	Corrélation négative	Diminution de l'absentéisme sur le groupe qui peut choisir ses horaires, pas sur le groupe de contrôle.	Multinationale dans la haute technologie, Nord-Est des Etats-Unis, 173 employés d'une unité expérimentent le choix des horaires de début et de fin de journée, 66 employés d'une autre unité sont le groupe de contrôle.	239
Pierce & Newstrom, 1983	Corrélation négative	8 types de choix d'horaires sont étudiés. L'absentéisme est négativement corrélé à la flexibilité.	Salariés de plusieurs compagnies d'assurance	188
Dalton & Mesch, 1990	Corrélation négative	Diminution de l'absentéisme sur le groupe qui peut choisir ses horaires, pas sur le groupe de contrôle. Remontée de l'absentéisme lors du retour aux horaires fixes au bout d'un an.	Entreprise du secteur de l'énergie dans le Midwest, 136 employés d'une unité expérimentent le choix des horaires de début et de fin de journée, 135 employés d'une autre unité sont le groupe de contrôle.	271
Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman 1999	Corrélation négative et pas de corrélation	Corrélation négative pour les horaires flexibles, mais uniquement sur les études qui n'incluent pas de managers et de professionnels ; pas de corrélation pour les semaines compressées.	Méta-analyse sur 31 études.	

2. FLEXIBILITE

SATISFACTION : CORRELATION NULLE OU FAIBLEMENT POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Dunham, Pierce & Castenada 1987	Corrélation faiblement positive	Les effets des arrangements de travail alternatifs (semaine compressée 4/40 et horaires flexibles) sont positifs sur la satisfaction par rapport à l'emploi du temps ; ils sont faiblement positifs sur la satisfaction générale, et les auteurs indiquent qu'il peut d'agir d'un "effet Hawthorne".	2 études avec chacune un groupe modifiant ses horaires et un groupe de contrôle. Etude 1: Semaine compressée 4/40 pendant 5 mois puis retour 5/40 ; 140 infirmières, techniciens et employés dans le domaine de la santé Etude 2: Choix des horaires quotidiens sur chaque semaine ; 102 employés et superviseurs du siège d'une entreprise du Midwest.	140 et 102
Pierce & Newstrom, 1983	Pas de corrélation	8 types de choix d'horaires sont étudiés.	Salariés de plusieurs compagnies d'assurance.	188
Thomas & Ganster, 1995	Pas de corrélation	Alors que le soutien du superviseur a un effet positif sur la satisfaction, les politiques elles-mêmes n'en ont pas. Cela dit, les auteurs indiquent qu'il y a peu de politiques formelles dans l'organisation qu'ils étudient. La réduction des horaires et la flexibilité dans les horaires ne sont en revanche pas corrélées à une plus forte satisfaction.	398 infirmières du Nebraska, 99% femmes, 89% mariées, toutes avec au moins un enfant	398
Holtzman & Glass, 1999	Corrélation positive pour les mères	La satisfaction au travail des mères décline à la suite d'une naissance, mais les mères bénéficiant de congés parentaux et de souplesse dans le lieu de travail sont plus satisfaites.	324 femmes de l'Indiana et du Michigan, entretien avant et après la naissance d'un enfant (premier enfant pour 51% d'entre elles)	324

2. FLEXIBILITE

INTENTION DE PARTIR : CORRELATION NULLE OU NEGATIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Pierce & Newstrom 1982	Corrélation négative	Les intentions de turnover augmentent quand la flexibilité diminue.	Salariés de 4 compagnies d'assurance	94
Dalton & Mesch, 1990	Pas de corrélation	Pas de diminution de l'intention de partir sur le groupe qui peut choisir ses horaires.	Entreprise du secteur de l'énergie dans le Midwest, cf supra	271
Rodgers, 1992	Corrélation négative	La flexibilité est placée en second, après le salaire, dans les critères de décision de rester ou de partir, pour les salariés les mieux évalués (et en 4 ^{ème} pour l'ensemble des salariés, sur 14 facteurs). Dans 30 entretiens, la plupart des salariés disent qu'ils seraient partis s'ils n'avaient pas pu passer à temps partiel.	Grande entreprise de technologie, données propriétaires	Nd et 30

2. FLEXIBILITE

IMPLICATION : CORRELATION NULLE OU POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Pierce & Newstrom, 1983	Corrélation positive	8 types de flexibilité, l'implication organisationnelle est positivement corrélée à la flexibilité, surtout à une durée courte des heures de présence obligatoires (" <i>core hours</i> "), à la plage horaire étendue au sein de laquelle les horaires peuvent être choisis, tôt le matin et tard le soir (" <i>bandwith</i> ").	Salariés de plusieurs compagnies d'assurance.	188
Dunham, Pierce & Castenada 1987	Pas de corrélation	L'introduction de la semaine 4/40 et des horaires flexibles n'améliore pas l'implication au travail.	2 études dans le domaine de la santé – cf supra.	140 et 102
Christensen & Staines 1990 (cité par Allen, 2001)	Pas de corrélation	Pas d'effet clairement positif de la flexibilité sur l'implication organisationnelle.	Revue de littérature.	
Scandura & Lankau, 1997	Corrélation positive	Pour les femmes et les managers ayant des responsabilités familiales, la disponibilité des horaires flexibles (formels ou informels) renforce l'implication.	160 hommes et femmes managers appariés (les femmes ont désignés leurs pairs dans la même organisation, ou une autre), dans 93 organisations.	160
Kossek & Ozeki, 1999	Corrélation plutôt positive	Corrélation positive avec l'implication organisationnelle, corrélation positive à confirmer avec l'implication sur le poste.	Méta-analyse de la littérature, sur 19 études.	

2. FLEXIBILITE

PERFORMANCE , PRODUCTIVITE : CORRELATION NULLE OU POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Pierce & Newstrom, 1982	Dépend du type de flexibilité	La performance est meilleure quand la flexibilité est organisée d'avance (horaires décalés fixes par exemple), moins bonne pour la flexibilité non structurée.	Salariés de 4 compagnies d'assurance.	94
Pierce & Newstrom, 1983	Corrélation positive	8 types de choix d'horaires sont étudiés. La performance est positivement corrélée à la flexibilité.	Salariés de plusieurs compagnies d'assurance.	188
Dunham, Pierce & Castenada 1987	Corrélation positive	Les effets des arrangements de travail alternatifs (semaine compressée 4/40 et horaires flexibles) sont plutôt positifs, et statistiquement significatifs sur le service aux clients.	2 études avec chacune un groupe modifiant ses horaires et un groupe de contrôle. Cf supra.	140 et 102
Friedman, Christensen & de Groot, 1998	Corrélation positive	Arrangements collectifs dans un esprit collaboratif, plus de flexibilité.	Etudes de cas dans le cadre de la Wharton Work/Life Roundtable.	
Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman 1999	Corrélation positive et pas de corrélation	Corrélation positive pour les horaires flexibles, mais uniquement sur les études qui n'incluent pas de managers et de professionnels ; pas de corrélation pour les semaines compressées.	Méta-analyse sur 31 études.	

3. PROGRAMMES GLOBAUX – INDEX DE PRATIQUES D'HARMONISATION

SATISFACTION AU TRAVAIL : CORRELATION POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Ezra & Deckman, 1996	Corrélation positive	Corrélation positive, pour les mères, entre l'utilisation des crèches, des horaires flexibles et des semaines compressées, et la satisfaction concernant le mode de garde et l'équilibre de vie. Corrélation positive entre la satisfaction concernant l'équilibre travail – hors-travail et la satisfaction au travail.	Analyse secondaire du Survey of Federal Employees, 1991. 28320 fonctionnaires fédéraux américains, à temps plein, 37% parents, 50% hommes 50% femmes.	28320

IMPLICATION : CORRELATION POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Orthner & Pittman, 1986	Corrélation positive	Lien direct entre la connaissance des pratiques et l'implication, lien médié par le soutien organisationnel perçu, lien médié par le soutien organisationnel perçu et le soutien familial perçu.	751 militaires mariés vivant sur 9 bases avec leurs familles.	751
Grover & Crooker, 1995	Corrélation positive	Les politiques pro-familiales sont corrélées à l'implication.	Analyse secondaire sur 745 salariés américains indépendamment de leurs employeurs (sélection géographique), General Social Survey 1972-199.	745
Kirchmeyer, 1995	Corrélation positive	Corrélation positive entre les pratiques de respect (déclarées par les répondants) et l'implication, corrélation négative entre séparation et implication.	221 managers canadiens, dont 143 hommes, plutôt plus de 40 ans. Données collectées via une association de management, taux de réponse 40%.	331
Pratt & Rosa, 2003	Corrélation positive	Renforcement de l'implication par brouillage systématique des sphères : mobilisation de la famille et des amis dans le réseau, et réciproquement figuration du réseau comme une famille.	Etude de cas sur des entreprises de vente en réseau (Mary Kay, The Longaberger Company).	
Haar & Spell, 2004	Selon la variable dépendante étudiée	La connaissance des programmes est corrélée positivement à l'implication affective, la valorisation des pratiques et l'utilisation des programmes ne le sont pas.	203 fonctionnaire néo-zélandais, dont 75% femmes, parents, syndiqués, au niveau employés/	203

3. PROGRAMMES GLOBAUX – INDEX DE PRATIQUES D'HARMONISATION

PERFORMANCE, PRODUCTIVITE : CORRELATION PLUTOT POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Orthner & Pittman, 1986	Faible corrélation positive	Faible corrélation positive.	751 militaires mariés vivant sur 9 bases avec leurs familles.	751
Epstein, Seron, Oglensky & Saute 1999 (cité par Poelmans & Beham, 2006)	Corrélation positive	Les travailleurs à temps partiel prennent moins de pause et de temps personnel sur leur temps de travail.		

PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE GLOBALE : CORRELATION NULLE OU POSITIVE

Recherche	Résultat	Commentaire	Nature de l'échantillon	N
Konrad & Mangel, 2000	Corrélation positive	Effet plus positif et plus fort quand la main-d'œuvre est composée de davantage de femmes et de professionnels.	195 grandes entreprises américaines (moyenne de 16 000 salariés).	195
Meyer, Mukherjee & Sestero, 2001	Corrélation positive	Effets contrastés selon la pratique étudiée et la variable étudiée (existence ou utilisation). L'existence d'un congé maladie a un effet positif sur les profits, mais pas l'utilisation du congé. Le télétravail maladie a un effet positif sur les profits, le partage de poste un effet négatif, les autres arrangements flexibles n'ont pas d'effet.	95 entreprises sur les années 1991-1995 , à partir des données du classement Working Mothers.	95
Bloom, Kretschmer & Van Reenen, 2006	Pas de corrélation systématique	Les pratiques d'harmonisation ne sont pas systématiquement corrélées à la productivité, quand la qualité du management est contrôlée (les pratiques d'harmonisation sont corrélées à la qualité du management).	732 entreprises industrielles de moyenne taille, Etats-Unis, France, Allemagne, et Royaume-Uni.	732

Annexe 11 : Deuxième partie, entretiens informels et observation participante chez GSK

Date	Personne rencontrée	Position (de la nouvelle personne rencontrée)	Mode	Durée	Objet
21/03/2005	Sue Cruse	Manager EHM, UK	Téléphone	1 heure vingt	Prise de contact
24/05/2005	Sue Cruse	Manager EHM, UK	Téléphone	1 heure	Exploration
13/06/2005	Sue Cruse	Manager EHM, UK	Face à face	5 heures	Présentation de GSK, du programme Team Resilience
13/06/2005	Adrian Chojnacki, Sue Cruse	Sous-Directeur (VP)	Face à face	1 heure	Prise de contact, historique du projet Team Resilience
13/06/2005	Sherry Tanswell	Assistante (Administrator)	Face à face	1 heure et demie	Fonctionnement du programme
14/06/2005	Sue Cruse	Manager EHM, UK	Face à face	4 heures	Contexte organisationnel, modalités de recherche qualitative
07/09/2005	Sue Cruse	Manager EHM, UK	Téléphone	Une demie- heure	Avancement
30/09/2005	Sue Cruse	Manager EHM, UK	Face à face	Une heure	Préparation de la réunion avec Resource System (contexte)
30/09/2005	Lesley Cooper (Resource Systems), Lorian Rein (id), Liza Hutton (id)	Sous-traitant responsable du projet Résilience d'équipe	Face à face	5 heures	Réunion Resource System : succession et projets
30/09/2005	Ian Wright, Sue Cruse	Directeur EHM UK	Face à face	1 heure	Déjeuner
12/10/2010	Sue Cruse	Manager EHM, UK	Téléphone	Une heure et demie	Préparation du premier atelier français
27/10/2005	Sue Cruse, Frances Snedden	Manager, Assistante	Face à face	1 heure	Prise de contact avec Frances, le pivot du programme
27/10/2005	Frances Snedden	Assistante	Face à face	2 heures	Fonctionnement du programme, documents de suivi Excel
27/10/2005	Sue Cruse	Manager	Face à face	3 heures	Discussion de mes premiers résultats, revue des documents que je souhaite collecter
27/10/2005	Karen Crampin	Facilitateur d'atelier	Face à face	1 heure et demie	Déroulement des ateliers
27/10/2005	Sue Cruse, Frances Snedden, Karen Crampin	Manager	Face à face	Dîner, 3 heures	Contexte organisationnel, comparaisons France/RU

Date	Personne rencontrée	Position (de la nouvelle personne rencontrée)	Mode	Durée	Objet
28/10/2005	Sue Cruse	Manager	Face à face	2 heures	Préparation de la réunion avec Resource Systems
28/10/2005	Sue Cruse, Lesley Cooper, Liza Hutton, Martyn Sandbrook (Resource System) Frances Snedden	Manager	Face à face	5 heures	Projets de développement, données nécessaires pour ma recherche, réflexion sur mes premiers résultats quantitatifs
20/11/2005	Sue Cruse	Manager	Face à face	2 heures	Dîner à l'hôtel et préparation des présentations du lendemain
21/11/2005	Kay Campbell, Sue Cruse	Manager, contrepartie de Sue aux EU	Face à face	2 heures	Petit-déjeuner et préparation de la journée
21/11/2005	Annette Byrd	Work-Life expert	Face à face	½ heure	Programme Work-Life de GSK aux EU
21/11/2005	Tommy Powell, Kay Campbell, Sue Cruse	Organization Development, Corporate	Face à face	2 heures et demie	Déjeuner puis présentation analyse RSD
21/11/2005	Steve Cardoze, Kay Campbell, Sue Cruse	Organization Development, R&D	Face à face	2 heures	Présentation analyse RSD
21/11/2005	Sue Cruse	Manager	Face à face	3 heures	Debriefing de la journée, avion, dîner à l'hôtel
22/11/2005	Bob Carr, Sharon Wilkie, Sue Cruse	VP EHM, HR Sales (ex EHM)	Face à face	1 heure et demie	Présentation analyse RSD
22/11/2005	Sharon Wilkie, Sue Cruse	HR Sales (ex EHM)	Face à face	1 heure	Déjeuner et débriefing
22/11/2005	Stewart Friedman, Sue Cruse	Professeur Wharton	Face à face	1 heure	Présentation analyse RSD
22/11/2005	Bob Carr, Stewart Friedman, Sue Cruse	VP EHM	Face à face	3 heures	Dîner, projets communs
23/11/2005	Stewart Friedman	Professeur Wharton	Téléphone	½ heure	Debriefing et prochaines étapes
23/11/2005	Sue Cruse		Face à face	4 heures	Debriefing, organisation des prochaines étapes, publications
14/12/2005	Annette Byrd	Work-Life expert	Téléphone	1 heure et ¼	Programme Work-Life de GSK aux EU
18/01/2006	Sue Cruse		Téléphone	1 heure	Revue et discussion du guide d'entretien
24/01/2006	Sue Cruse		Téléphone	½ heure	Préparation des ateliers et entretiens
30/01/2006	Juliet Shadrick	Facilitatrice EHM	Face à face	½ heure	Briefing pour l'atelier
30/01/2006	Juliet Shadrick	Facilitatrice EHM	Atelier	3 heures	Atelier à Maidenhead

Date	Personne rencontrée	Position (de la nouvelle personne rencontrée)	Mode	Durée	Objet
01/02/2006	Juliet Shadrick, Gill Thurgood	Facilitatrices EHM	Atelier	3 heures 1/2	Atelier à GSK House
01/02/2006	Juliet Shadrick, Gill Thurgood	Facilitatrices EHM	Déjeuner	1 heure	Débriefing atelier
07/02/2006	Gill Thurgood	Facilitatrice EHM	Téléphone	½ heure	Questions d'un manager japonais sur les ateliers (à la demande de Gill)
20/02/2006	Kay Campbell	Manager EHM US	Téléphone	45 min	Plan d'action pr les entretiens US
24/04/2006	Sue Cruse		Téléphone	1 heure	Planning entretiens, RSD et transcripts
15/06/2006	Jeannie Jones & Suzanne Arren	EHM US	Téléphone	30 min	Process TR aux US, organigramme RH, et politiques RH.
30/06/2006	Sue Cruse		Téléphone	30 min	Tags T1/R1 et spécifications pour l'identification des enregistrements dans l'enquête ; contrat de confidentialité
08/01/2007	Sue Cruse		Téléphone	½ heure	Planning restitutions, post-docs
20/02/2007	Sue Cruse		Téléphone	1 heure 15	Proposition post-doc, résultats RSD et débuts Q2
04/04/2007	Kay Campbell, Mars David, Sue Cruse	EHM	Téléphone	1 heure	RSD V2 et mesure de l'engagement
25/04/2007	Sue Cruse		Face à face, The Frythe	2 heures	Préparation du VTC du lendemain, conference call avec Michael Hall sur publication IDS
25/04/2007	Lesley Cooper, Martyn Sandbrok	Resource Systems	Face à face	3 heures	RSD V2, TR assessment, recherche post-doctorale
25/04/2007	Gill Thurgood, Frances Snedden, Clair Snedden, Karen Crampkin, Allison Fitzpatrick, Sue Cruse	EHM UK	Face à face	3 heures	Dîner d'équipe, changements chez GSK, histoire de l'équipe
26/04/2007	Allison Fitzpatrick	Assistante, EHM UK	Face à face	1 heure	Déjeuner, GSK
26/04/2007	Kay Campbell, Annette Byrd, Mary Smotrysts, Suzanne Arren, Ann xx de la communication, Gill Thurgood, Allison Fitzpatrick, Sue Cruse	EHM UK et US	Face à face et Videoteleconfer ence (VTC) depuis Stevenage	3 heures	Présentation de mes analyses RSD V2, TR assessment - questions et feedback.

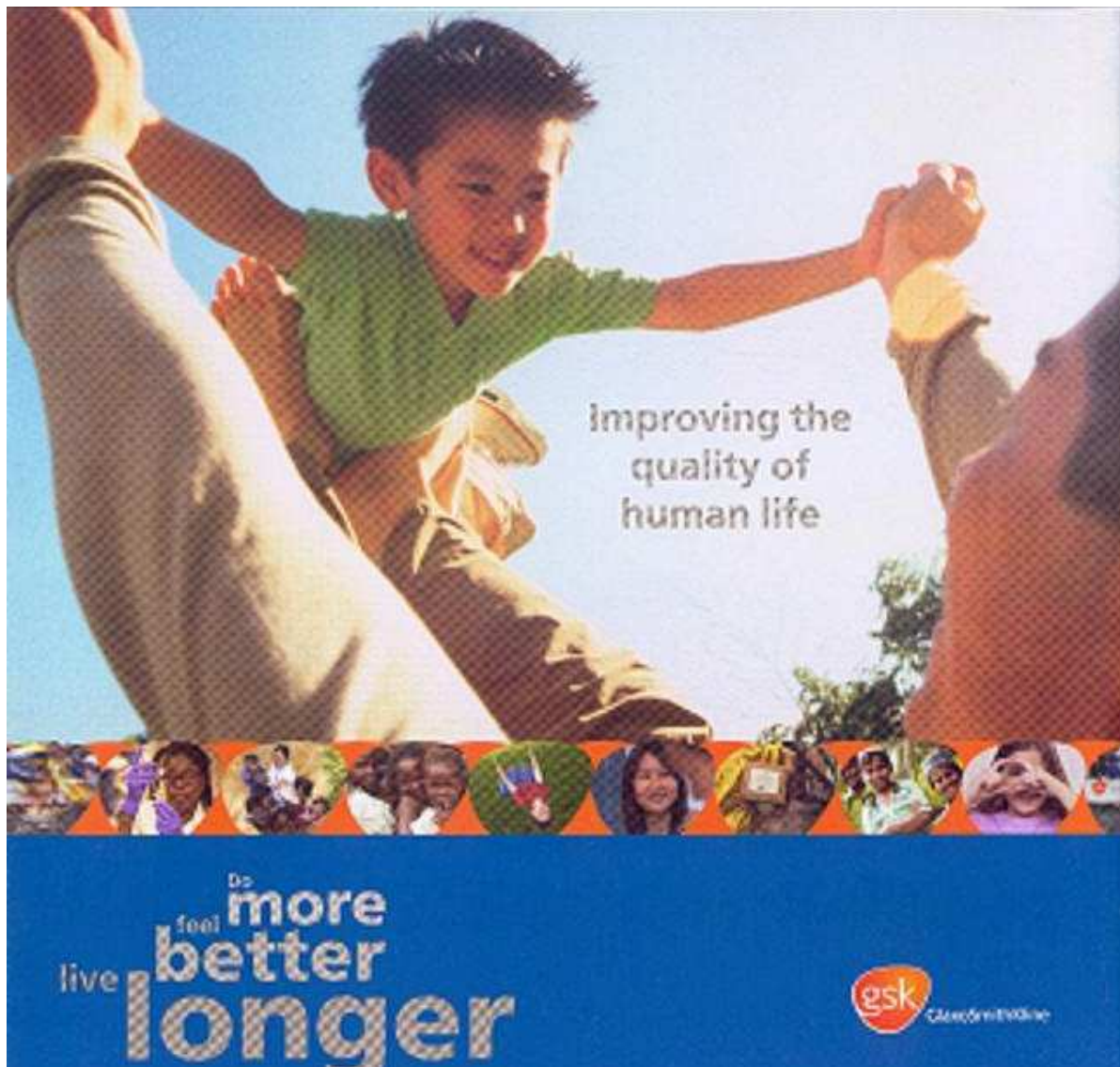
Annexe 12 : Deuxième partie, documents collectés chez GSK

Document collecté	Type	Date	Origine	Contenu
Documents généraux sur GSK et le département Employee Health Management				
Welcome to GSK House	Dépliant, 1 page	13/06/2005	La réception	Discours
Age data. Analyse des effectifs GSK, UK, par sexe et tranche d'âge, y compris les dirigeants	Fichier Excel, 3 feuilles	12/10/2005	Sue, spontanément	Quanti
Age profile by site. Effectifs GSK au RU, par site	Document Word, 1 page	12/10/2005	Sue, spontanément	Quanti
Aging population. Présentation "When the Workforce ages ", analyse du vieillissement des effectifs	Document Powerpoint, 15 pages	12/10/2005	Sue, spontanément	Discours
Average gsk employee_March 05. Présentation "The "average" GSK employee based on Health Profile Results and all GSK results". Analyse des effectifs en termes démographiques, et des risques médicaux	Document Powerpoint, 19 pages	12/10/2005	Sue, spontanément	Discours
Average gsk employee_Jan03. Même analyse que précédemment	Document Powerpoint, 8 pages	12/10/2005	Sue, spontanément	Discours
Employee Engagement. Document de travail résumant les facteurs d'implication pour les relier à l'enquête Résilience	Document Word, 2 pages	27/10/2005	Sue, spontanément	Discours
Leadership Essentials – GSK Performance and Development Plan (PDP). Exemplaire vierge du guide d'entretien annuel, contenant les "essentiels du leadership" (principes d'action)	Document Word, 7 pages	27/10/2005	Sue, spontanément	Discours
Personnel Today Awards 2005. Dossier de candidature pour le prix	Document Word, 6 pages	27/10/2005	Sue, spontanément	Discours
Employee Health Management. EHM Mission	Livret 7 pages	27/10/2005	Sue, spontanément	Discours
Organigramme des RH chez GSK	Dessin, 1 page	25/04/2007	Sue, à ma demande	Organisation interne
Documents sur le Work-Life chez GSK				
Flexible working	Intranet, 2 Pages	13/06/2005	Sue, à ma demande	Discours
Flexible working within GSK. A guide for UK Employees and their managers.	Document Word, 21 pages	13/06/2005	Sue, à ma demande	Discours
Statistiques d'utilisation de l'EAP LifeWorks (Ceridian) Rapport trimestriel Mars-Août 2005 et les graphiques correspondants Rapports web mois de Juin, Juillet, Août 2005	2 documents Word de 27 et 33 pages ; 3 documents Acrobat de 4 pages chacun	27/10/2005	Sue, à ma demande	Utilisation

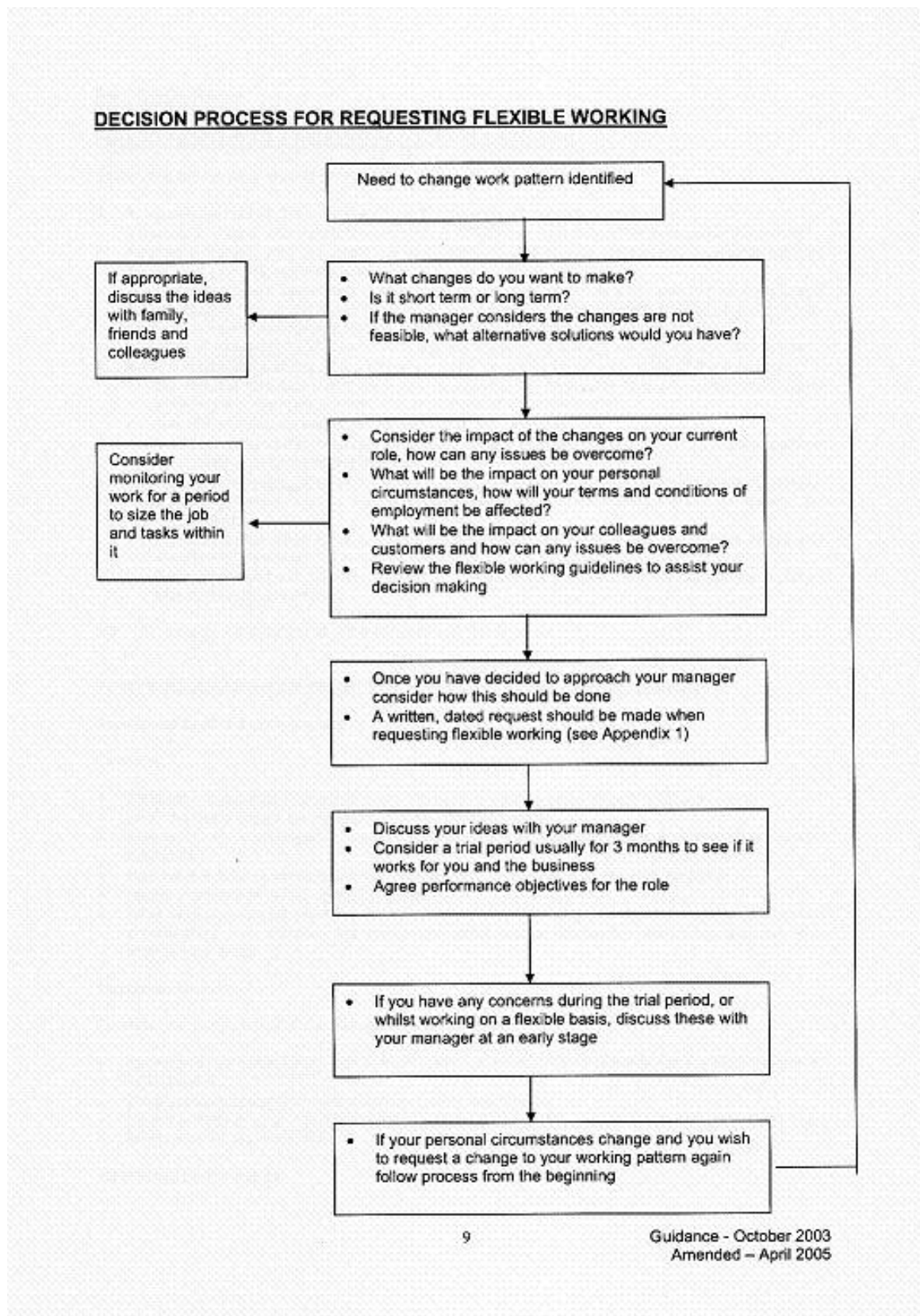
Document collecté	Type	Date	Origine	Contenu
Présentation sur internet de l'EAP LifeWorks (Ceridian)	Pages internet, 6 pages	27/10/2005	Sue, spontanément	Contexte
Livrets EHM : know when you've had one of those days Relaxation techniques Target your pressure Need to let off steam? LifeWorks – Never seem to have enough time?	Brochures 2003	27/02/2006	Collectée sur le site de Ware	Formations & pratiques
Childcare benefit plan	Brochure 4 pages	27/02/2006	Collectée sur le site de Ware	Pratiques
Maternity leave, paternity leave, parental leave policy	Pages intranet, 3 fois 2 pages	26/06/2007	Sue, à ma demande	Politiques formelles
Documents plus précis sur le projet Résilience d'équipe				
Resilience manager's guide	Brochure 6 pages	13/06/2005	Sue, spontanément	Discours
The Resilience and Mental Well-Being. Toolkit for managers, avec : GSK Resilience and Mental Well-Being Policy Where's my team on the pressure crue ? Inbstruction sheets for the assessment questionnaire and post-it exercise Resource Guide by Root cause of pressure	Classeur	13/06/2005	Sue, spontanément	Discours
Boucing back – Staying Resilient through the challenges of life	Livret	13/06/2005	Sue, à ma demande	Discours
Boucing back – Staying Resilient through the challenges of life	CD	30/09/2005	Sue, à ma demande	Discours
Checklist for consultation with Resilience Team Administrators	Document Excel, 1 page		Sherry, spontanément	Fonctionnement du projet
Team Resilience data	Document Excel, 1 page	13/06/2005	Sherry, à ma demande	Fonctionnement du projet
Personal Resilience Tools Avec : Balance Wheel, Symptoms of stress	Document Word, 46pages	27/10/2005	Sue, à ma demande	Concept de Résilience
Protecting and Enhancing Team Resilience Fichier Updated Team Resilience Support de formation destiné à l'atelier français, version de Sue	Document Powerpoint, 10 pages	12/10/2005	Sue, spontanément	Fonctionnement du projet
La Resilience : Ordre du jour en français	Document Word, 1 page	12/10/2005	Sue, spontanément	Fonctionnement du projet
RMWB FrenchWebStreamlinedToolsOneDocument- Instructions en fr : Traduction des pages web pour l'atelier français	Document Word, 8 pages 589	12/10/2005	Sue, spontanément	Fonctionnement du projet

Document collecté	Type	Date	Origine	Contenu
Triage (Gill Thurgood) : Document de travail proposant une classification des équipes en vert/orange/rouge selon les indicateurs de leurs rapports agrégés	Document Word, 4 pages	27/10/2005	Sue, spontanément	Fonctionnement du projet
Protecting and Enhancing Team Resilience Fichier Generic TR pres Support de formation destiné aux ateliers anglais, version de Karen	Document Powerpoint, 18 pages	02/11/2005	Karen, spontanément	Fonctionnement du projet
Team resilience workshops: pre meetings	Document Word, 1 page	02/11/2005	Karen, spontanément	Fonctionnement du projet
Documents sur l'enquête Résilience d'équipe				
Team Resilience Questionnaire	Document Word, 4 pages		Sue, à ma demande	Quanti
Team Resilience Survey - Data	Document Excel, 1 page	07/09/2005	Sue, à ma demande	Quanti
The Pressure Management Indicator Questionnaire PMI Scale Items Calculating the subscales for the PMI (reliability)	Brochure 8 pages et Documents Word	30/09/2005	Liza, à ma demande	Quanti
All Teams - Aggregate Report	Document Powerpoint, 18 pages	01/11/2005	Sue, spontanément	Présentation des résultats
Documents externes à GSK, utilisés comme référence par EHM				
Health and Safety Executive: 2003, Beacons of excellence in stress prevention	Document Acrobat, 206 Pages	14/06/2005	Sue, spontanément	
Corporate Leadership Council , 2002. Building the High-Performance Workforce	Document Acrobat, 42 Pages	14/06/2005	Sue, spontanément	Contexte institutionnel extérieur
Corporate Leadership Council , 2004 Driving Performance and Retention Through Employee Engagement	Document Acrobat, 73 Pages	14/06/2005	Sue, spontanément	Contexte institutionnel extérieur
The Bristol Stress and Health at WorkStudy, 2000	Document Acrobat, 319 Pages	14/06/2005	Sue, spontanément	Contexte institutionnel extérieur
Drivers for Engagement : Etude de l'IES, Institute for Engagement Study	Document Acrobat, 88 Pages	27/10/2005	Sue, spontanément	Contexte institutionnel extérieur
Flexible Working : 2 Supports de Formation sur internet de Work& Family Connection	2 documents Word, 38 et 32 pages	27/10/2005	Sue, spontanément	Rhétorique Work Life
The 11 essential steps to designing a successful Work-Life program, Susan Seitel, Work& Family Connection	Document pdf, 116 pages	05/12/2005	Annette Byrd, spontanément	Rhétorique Work Life

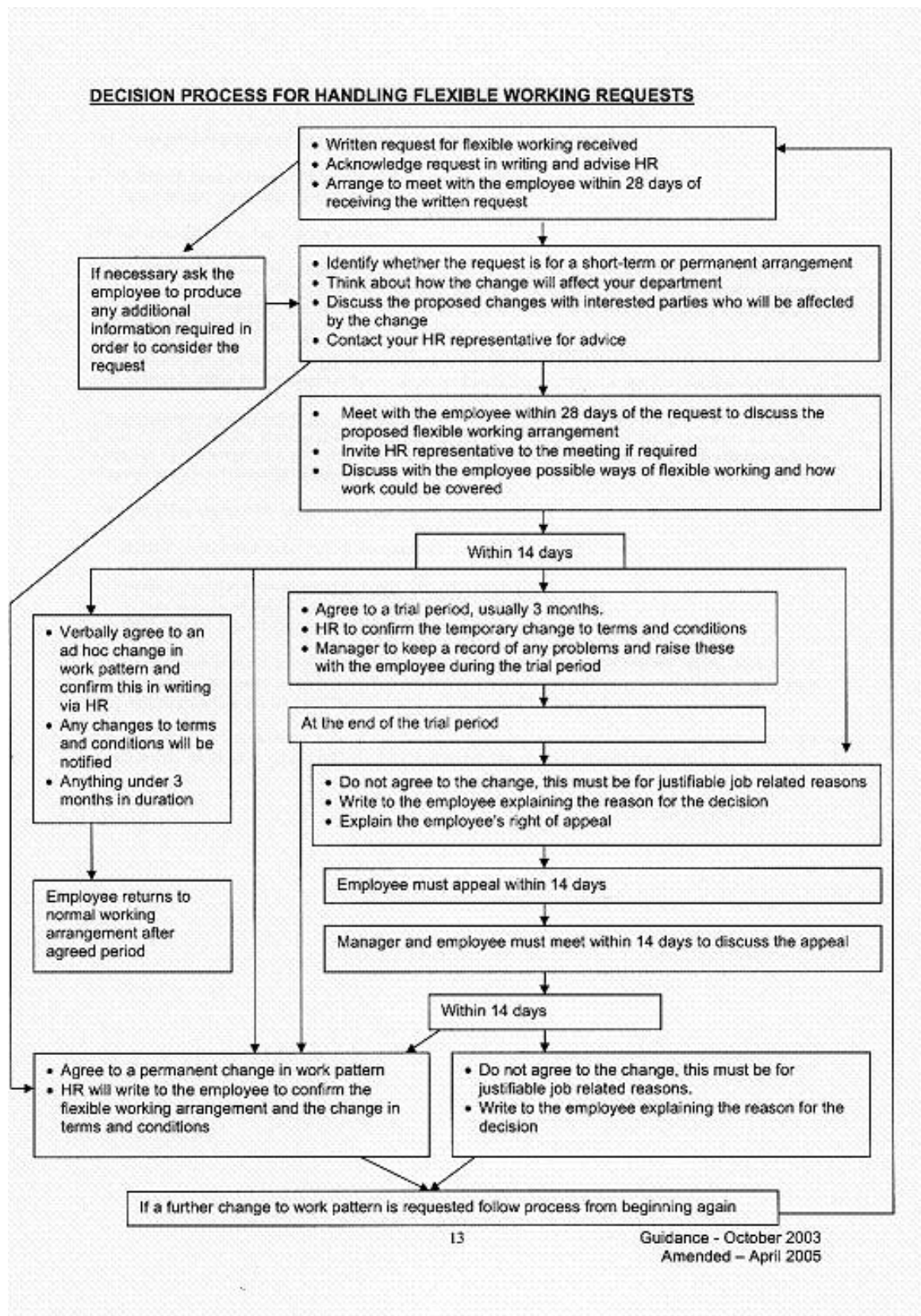
Annexe 13 : Deuxième partie, La mission formulée par GSK



Annexe 14 : Deuxième partie, Extrait de la politique de travail flexible de GSK, processus de décision pour le salarié



Annexe 15 : Deuxième partie, Extrait de la politique de travail flexible de GSK, processus de décision pour le manager



Annexe 16 : Deuxième partie, Brochure sur le programme d'assistance aux salariés, Lifeworks



Your GSK Employee Assistance Program

TotalReward



*Help is available when you need it.
And you don't have to wait for a crisis.*

A confidential information and counseling service which is available to you 24 hours a day, 7 days a week.



Here is your EAP card:

Help is as close as your phone.
24 hours a day, seven days a week

**CALL TOLL FREE
1-800-327-9606**

**GSK
Employee Assistance
Program**

Help is as close as your phone.
TOLL FREE 1-800-327-9606
24 hours a day, seven days a week

Here's another card to have as a backup or for your partner.

**GSK
Employee Assistance
Program**

Help is as close as your phone.
TOLL FREE 1-800-327-9606
24 hours a day, seven days a week

The EAP is one of your most valuable benefits.
Take advantage of it.

Annexe 17 : Deuxième partie, Enquête Résilience d'équipe

GSK Team Resilience and Mental Well Being Questionnaire

Sources of Pressure

The following items are all potential sources of pressure. Please rate them according to the degree of pressure you think they have placed on you during the last **four weeks**. Please answer the questions as they actually apply to you. Do not answer theoretically. For example, if a question asks about pressure from your relationship with people outside GSK and you do not work with people outside the company, you should answer ①, i.e. no pressure. **Do not** answer on the basis of how much pressure you would **expect** to feel if you had to deal with people outside GSK.

1 Very definitely is not a source of pressure	2 Definitely is not a source of pressure	3 Generally is not a source of pressure	4 Generally is a source of pressure	5 Definitely is a source of pressure	6 Very definitely is a source of pressure
--	---	--	--	---	--

Relationships

This section covers the relationships you have in and around work.

	①	②	③	④	⑤	⑥
1. Relationships with people in my workgroup	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Relationships with people in other parts of GSK outside of my workgroup	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Relationships with people outside of GSK, such as customers or suppliers	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Relationship with my immediate supervisor	①	②	③	④	⑤	⑥

Work Demands

This section is concerned with demands such as workload, meetings and the effect of work on your home life.

	①	②	③	④	⑤	⑥
1. The amount of work I have to do	①	②	③	④	⑤	⑥
2. The speed at which I need to work	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Attending meetings	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Dealing with correspondence, either in writing or by email	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Getting things done on time	①	②	③	④	⑤	⑥
6. The demands work makes on my life outside work	①	②	③	④	⑤	⑥

Culture

This section is about the working environment and way things are done in GSK.

	①	②	③	④	⑤	⑥
1. The conditions in which I work	①	②	③	④	⑤	⑥
2. The way things get done in my workgroup	①	②	③	④	⑤	⑥
3. The amount of change in my workgroup	①	②	③	④	⑤	⑥
4. The way change is managed in my workgroup	①	②	③	④	⑤	⑥
5. The processes I have to work with	①	②	③	④	⑤	⑥
6. The way people interact with each other to get the job done	①	②	③	④	⑤	⑥

Career and Development

This section covers issues around career progression and personal development.

	1	2	3	4	5	6
1. Lack of opportunities to advance within GSK	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Lack of opportunities to develop my career	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Lack of opportunities to develop my skills	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Lack of challenge in my current role	①	②	③	④	⑤	⑥

Control

This section is about how much say you have in the way you do your work.

	1	2	3	4	5	6
1. Lack of control over my work	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Limited ability to use my discretion	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Insufficient information to do my job	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Inadequate resources to do my job	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Limited ability to schedule my work	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Limited flexibility to manage my time at work	①	②	③	④	⑤	⑥

Management Practices

This section is about the management and leadership style within your workgroup.

	1	2	3	4	5	6
1. The way I am managed	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Unclear objectives	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Lack of support	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Inadequate feedback	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Lack of recognition	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Lack of consultation	①	②	③	④	⑤	⑥

Individual Characteristics

This section is about personal factors which may affect you at work.

	1	2	3	4	5	6
1. Coping with the demands at home	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Coping with the demands at work	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Commuting	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Lack of respect	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Lack of relevant experience for my job	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Lack of relevant skill for my job	①	②	③	④	⑤	⑥

Workplace Pressure

1. Thinking about how you have felt over the past four weeks please select the option that best describes your overall health.
- | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1
ill health
① | 2
poor health
② | 3
good health
③ |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|

2. Thinking about how you respond to workplace pressure, please use the following scale to describe how you have felt over the past four weeks.

1 bored ①	2 comfortable ②	3 stretched ③	4 strained ④	5 overwhelmed ⑤
-----------------	-----------------------	---------------------	--------------------	-----------------------

Outcomes

Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements in the past 4 weeks.

1 Very strongly disagree	2 Strongly disagree	3 Disagree	4 Agree	5 Strongly agree	6 Very strongly agree		
①	②	③	④	⑤	⑥		
1.	I am proud to work for GSK	①	②	③	④	⑤	⑥
2.	I would recommend GSK as an employer to my family and friends	①	②	③	④	⑤	⑥
3.	I think that my work adds value to the company	①	②	③	④	⑤	⑥
4.	There is a clear link between my work and the company's objectives	①	②	③	④	⑤	⑥

Please indicate how often the following statements apply to you.

1 Never	2 Very occasionally	3 Occasionally	4 Often	5 Very often	6 All of the time		
①	②	③	④	⑤	⑥		
1.	I think about looking for another job	①	②	③	④	⑤	⑥
2.	I feel I am able to be innovative in my work	①	②	③	④	⑤	⑥
3.	My ideas are listened to	①	②	③	④	⑤	⑥
4.	I am encouraged to experiment with new ideas or new ways of working	①	②	③	④	⑤	⑥

Please indicate how satisfied you have been with the following aspects of your work and life over the past four weeks.

1 Very much dissatisfaction	2 Much dissatisfaction	3 Some dissatisfaction	4 Some satisfaction	5 Much satisfaction	6 Very much satisfaction		
①	②	③	④	⑤	⑥		
1.	How satisfied are you with your job compared with how you think it	①	②	③	④	⑤	⑥

	should be?					
2.	How satisfied are you with your health compared with how you think it should be?	①	②	③	④	⑤ ⑥
3.	How satisfied are you with your performance compared with how you think it should be?	①	②	③	④	⑤ ⑥
4.	How satisfied are you with the balance between home and work compared with how you think it should be?	①	②	③	④	⑤ ⑥
5.	How satisfied are you with the physical conditions in which you work compared with how you think they should be?	①	②	③	④	⑤ ⑥
6.	How satisfied are you with your level of job security compared with how you think it should be?	①	②	③	④	⑤ ⑥

Please answer these questions thinking about how often you agree with the following statements.

1 Never	2 Very occasionally	3 Occasionally	4 Often	5 Very often	6 All of the time
------------	---------------------------	-------------------	------------	-----------------	----------------------

		1	2	3	4	5	6
1.	I am able to maintain a healthy lifestyle	①	②	③	④	⑤	⑥
2.	I effectively manage the demands of work, personal, and family life	①	②	③	④	⑤	⑥
3.	I can spend the time I want on things that are important to me	①	②	③	④	⑤	⑥
4.	I have the flexibility I need to meet my work, personal, and family commitments	①	②	③	④	⑤	⑥
5.	I feel physically or emotionally drained at the end of the work day	①	②	③	④	⑤	⑥
6.	At the end of the working day, I am satisfied with the enjoyment I get from work	①	②	③	④	⑤	⑥
7.	I feel inspired by my work	①	②	③	④	⑤	⑥
8.	I feel motivated to do my best at work	①	②	③	④	⑤	⑥
9.	I feel enabled to do my best at work	①	②	③	④	⑤	⑥

Department Name: _____

Thank you for taking part in this survey.

Annexe 18 : Deuxième partie, Tests statistiques sur les facteurs explicatifs (One-way ANOVA)

	Disponibilité pratiques	Modérateur - Accès aux pratiques			Modérateur - Utilité perçue		
	Flexibilité	Relations superviseur	Relations collègues	Charge de travail	Equilibre travail - ht	Satisf. santé	Poids resp. familiales
Genre	0,040	0,001	0,700	0,059	0,006	0,159	0,133
Age	0,000	0,392	0,092	0,000	0,000	0,004	0,000
Ancienneté	0,003	0,236	0,112	0,000	0,000	0,145	0,000
Division	0,000	0,196	0,029	0,000	0,000	0,031	0,000
Grade	0,000	0,000	0,031	0,000	0,000	0,000	0,000
Pays	0,000	0,110	0,398	0,978	0,000	0,000	0,201

J'ai la flexibilité nécessaire pour satisfaire à mes obligations professionnelles, familiales et personnelles.

Selon le genre
OFlexWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,541	1	4,541	4,220	,040
Within Groups	5547,142	5154	1,076		
Total	5551,683	5155			

Selon l'âge
OFlexWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	31,671	2	15,836	14,782	,000
Within Groups	5524,727	5157	1,071		
Total	5556,398	5159			

Selon l'ancienneté
OFlexWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15,236	3	5,079	4,726	,003
Within Groups	5541,162	5156	1,075		
Total	5556,398	5159			

Selon la division
OFlexWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	68,056	5	13,611	12,782	,000
Within Groups	5488,342	5154	1,065		
Total	5556,398	5159			

Selon le grade
OFlexWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	139,054	7	19,865	18,892	,000
Within Groups	5417,344	5152	1,052		
Total	5556,398	5159			

Selon le pays
OFlexWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20,606	1	20,606	19,200	,000
Within Groups	5535,792	5158	1,073		
Total	5556,398	5159			

Les relations avec mon supérieur immédiat sont une source de pression.

Selon le genre
RelSupervisor

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,467	1	17,467	11,207	,001
Within Groups	8033,021	5154	1,559		
Total	8050,488	5155			

Selon l'âge
RelSupervisor

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,921	2	1,460	,936	,392
Within Groups	8048,860	5157	1,561		
Total	8051,781	5159			

Selon l'ancienneté
RelSupervisor

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,629	3	2,210	1,416	,236
Within Groups	8045,153	5156	1,560		
Total	8051,781	5159			

Selon la division
RelSupervisor

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,461	5	2,292	1,469	,196
Within Groups	8040,320	5154	1,560		
Total	8051,781	5159			

Selon le grade
RelSupervisor

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	57,638	7	8,234	5,307	,000
Within Groups	7994,144	5152	1,552		
Total	8051,781	5159			

Selon le pays
RelSupervisor

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,994	1	3,994	2,560	,110
Within Groups	8047,787	5158	1,560		
Total	8051,781	5159			

Les relations avec mon équipe sont une source de pression.

Selon le genre
RelGroup

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,195	1	,195	,149	,700
Within Groups	6781,592	5154	1,316		
Total	6781,787	5155			

Selon l'âge
RelGroup

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,282	2	3,141	2,390	,092
Within Groups	6778,694	5157	1,314		
Total	6784,977	5159			

Selon l'ancienneté
RelGroup

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,884	3	2,628	1,999	,112
Within Groups	6777,093	5156	1,314		
Total	6784,977	5159			

Selon la division
RelGroup

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,400	5	3,280	2,498	,029
Within Groups	6768,577	5154	1,313		
Total	6784,977	5159			

Selon le grade
RelGroup

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20,300	7	2,900	2,209	,031
Within Groups	6764,676	5152	1,313		
Total	6784,977	5159			

Selon le pays
RelGroup

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,941	1	,941	,716	,398
Within Groups	6784,035	5158	1,315		
Total	6784,977	5159			

La quantité de travail que je dois faire est une source de pression.

Selon le genre
DemAmountWork

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,661	1	4,661	3,580	,059
Within Groups	6709,306	5154	1,302		
Total	6713,966	5155			

Selon l'âge
DemAmountWork

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21,923	2	10,962	8,446	,000
Within Groups	6693,016	5157	1,298		
Total	6714,939	5159			

Selon l'ancienneté
DemAmountWork

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33,878	3	11,293	8,715	,000
Within Groups	6681,061	5156	1,296		
Total	6714,939	5159			

Selon la division
DemAmountWork

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	30,445	5	6,089	4,695	,000
Within Groups	6684,493	5154	1,297		
Total	6714,939	5159			

Selon le grade
DemAmountWork

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	385,272	7	55,039	44,799	,000
Within Groups	6329,666	5152	1,229		
Total	6714,939	5159			

Selon le pays
DemAmountWork

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,001	1	,001	,001	,978
Within Groups	6714,938	5158	1,302		
Total	6714,939	5159			

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de l'équilibre travail/vie personnelle, comparé à ce qu'il devrait être selon vous ?

Selon le genre
SBalWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,345	1	10,345	7,704	,006
Within Groups	6920,556	5154	1,343		
Total	6930,901	5155			

Selon l'âge
SBalWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	28,326	2	14,163	10,577	,000
Within Groups	6905,349	5157	1,339		
Total	6933,674	5159			

Selon l'ancienneté
SBalWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24,511	3	8,170	6,097	,000
Within Groups	6909,163	5156	1,340		
Total	6933,674	5159			

Selon la division
SBalWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	79,186	5	15,837	11,908	,000
Within Groups	6854,488	5154	1,330		
Total	6933,674	5159			

Selon le grade
SBalWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	363,197	7	51,885	40,684	,000
Within Groups	6570,477	5152	1,275		
Total	6933,674	5159			

Selon le pays
SBalWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	57,100	1	57,100	42,830	,000
Within Groups	6876,574	5158	1,333		
Total	6933,674	5159			

Quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de votre santé, comparé à ce qu'elle devrait être selon vous ?

Selon le genre
SHealthWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,880	1	2,880	1,983	,159
Within Groups	7484,661	5154	1,452		
Total	7487,541	5155			

Selon l'âge
SHealthWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16,344	2	8,172	5,636	,004
Within Groups	7477,346	5157	1,450		
Total	7493,690	5159			

Selon l'ancienneté
SHealthWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,835	3	2,612	1,799	,145
Within Groups	7485,855	5156	1,452		
Total	7493,690	5159			

Selon la division
SHealthWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17,904	5	3,581	2,469	,031
Within Groups	7475,786	5154	1,450		
Total	7493,690	5159			

Selon le grade
SHealthWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	103,610	7	14,801	10,319	,000
Within Groups	7390,080	5152	1,434		
Total	7493,690	5159			

Selon le pays
SHealthWI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,868	1	18,868	13,020	,000
Within Groups	7474,822	5158	1,449		
Total	7493,690	5159			

Faire face aux exigences de la vie personnelle est une source de pression.

Selon le genre
IndCopingHome

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,791	1	3,791	2,262	,133
Within Groups	8637,757	5154	1,676		
Total	8641,548	5155			

Selon l'âge
IndCopingHome

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	102,134	2	51,067	30,818	,000
Within Groups	8545,475	5157	1,657		
Total	8647,609	5159			

Selon l'ancienneté
IndCopingHome

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	72,010	3	24,003	14,432	,000
Within Groups	8575,600	5156	1,663		
Total	8647,609	5159			

Selon la division
IndCopingHome

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	76,189	5	15,238	9,162	,000
Within Groups	8571,420	5154	1,663		
Total	8647,609	5159			

Selon le grade
IndCopingHome

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	174,175	7	24,882	15,129	,000
Within Groups	8473,434	5152	1,645		
Total	8647,609	5159			

Selon le pays
IndCopingHome

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,741	1	2,741	1,636	,201
Within Groups	8644,868	5158	1,676		
Total	8647,609	5159			

Annexe 19 : Deuxième partie, Tests statistiques sur les effets des pratiques d'harmonisation

	Attitudes liées à l'implication			Autres attitudes		
	Fierté	Contribution	Plaisir	Motivation	Satisfaction poste	Intention de quitter
Genre	0,005	0,000	0,700	0,000	0,241	0,006
Age	0,679	0,000	0,000	0,000	0,165	0,000
Ancienneté	0,610	0,550	0,350	0,410	0,468	0,000
Division	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,450
Grade	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pays	0,000	0,000	0,120	0,000	0,000	0,000

Je suis fier de travailler chez GSK

Selon le genre

OPride

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,388	1	9,388	7,752	,005
Within Groups	6241,401	5154	1,211		
Total	6250,789	5155			

Selon l'âge

OPride

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,938	2	,469	,387	,679
Within Groups	6252,888	5157	1,213		
Total	6253,826	5159			

Selon l'ancienneté

OPride

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,931	3	2,977	2,458	,061
Within Groups	6244,895	5156	1,211		
Total	6253,826	5159			

Selon la division

OPride

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	220,016	5	44,003	37,587	,000
Within Groups	6033,810	5154	1,171		
Total	6253,826	5159			

Selon le grade
OPride

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	106,624	7	15,232	12,766	,000
Within Groups	6147,202	5152	1,193		
Total	6253,826	5159			

Selon le pays
OPride

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	174,059	1	174,059	147,669	,000
Within Groups	6079,767	5158	1,179		
Total	6253,826	5159			

Je pense que mon travail apporte de la valeur à l'entreprise.

Selon le genre
OValue

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	26,679	1	26,679	23,638	,000
Within Groups	5816,943	5154	1,129		
Total	5843,622	5155			

Selon l'âge
OValue

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	55,321	2	27,661	24,632	,000
Within Groups	5791,159	5157	1,123		
Total	5846,481	5159			

Selon l'ancienneté
OValue

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,631	3	2,877	2,541	,055
Within Groups	5837,850	5156	1,132		
Total	5846,481	5159			

Selon la division
OValue

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	116,424	5	23,285	20,944	,000
Within Groups	5730,057	5154	1,112		
Total	5846,481	5159			

Selon le grade

OValue

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	197,218	7	28,174	25,694	,000
Within Groups	5649,262	5152	1,097		
Total	5846,481	5159			

Selon le pays

OValue

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	138,920	1	138,920	125,544	,000
Within Groups	5707,561	5158	1,107		
Total	5846,481	5159			

À la fin de la journée, je suis satisfait du plaisir que je retire de mon travail.

Selon le genre

OEnjoy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,203	1	3,203	3,279	,070
Within Groups	5033,971	5154	,977		
Total	5037,174	5155			

Selon l'âge

OEnjoy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,892	2	19,446	20,059	,000
Within Groups	4999,396	5157	,969		
Total	5038,288	5159			

Selon l'ancienneté

OEnjoy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,405	3	2,802	2,872	,035
Within Groups	5029,883	5156	,976		
Total	5038,288	5159			

Selon la division

OEnjoy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	71,724	5	14,345	14,886	,000
Within Groups	4966,563	5154	,964		
Total	5038,288	5159			

Selon le grade

OEnjoy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	121,424	7	17,346	18,176	,000
Within Groups	4916,864	5152	,954		
Total	5038,288	5159			

Selon le pays

OEnjoy

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,232	1	6,232	6,388	,012
Within Groups	5032,056	5158	,976		
Total	5038,288	5159			

Je me sens motivé à faire de mon mieux au travail.

Selon le genre

OMotiv

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,915	1	18,915	15,478	,000
Within Groups	6298,492	5154	1,222		
Total	6317,408	5155			

Selon l'âge

OMotiv

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	31,397	2	15,698	12,860	,000
Within Groups	6295,245	5157	1,221		
Total	6326,642	5159			

Selon l'ancienneté

OMotiv

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,097	3	3,366	2,747	,041
Within Groups	6316,545	5156	1,225		
Total	6326,642	5159			

Selon la division
OMotiv

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	46,048	5	9,210	7,558	,000
Within Groups	6280,594	5154	1,219		
Total	6326,642	5159			

Selon le grade
OMotiv

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	140,601	7	20,086	16,728	,000
Within Groups	6186,041	5152	1,201		
Total	6326,642	5159			

Selon le pays
OMotiv

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	104,234	1	104,234	86,404	,000
Within Groups	6222,408	5158	1,206		
Total	6326,642	5159			

Quel est votre niveau de satisfaction concernant votre emploi?

Selon le genre
SJob

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,728	1	1,728	1,375	,241
Within Groups	6478,804	5154	1,257		
Total	6480,532	5155			

Selon l'âge
SJob

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,521	2	2,261	1,800	,165
Within Groups	6477,580	5157	1,256		
Total	6482,102	5159			

Selon l'ancienneté
SJob

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,190	3	1,063	,846	,468
Within Groups	6478,911	5156	1,257		
Total	6482,102	5159			

Selon la division

SJob

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	52,638	5	10,528	8,439	,000
Within Groups	6429,463	5154	1,247		
Total	6482,102	5159			

Selon le grade

SJob

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	121,087	7	17,298	14,010	,000
Within Groups	6361,015	5152	1,235		
Total	6482,102	5159			

Selon le pays

SJob

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,678	1	18,678	14,905	,000
Within Groups	6463,424	5158	1,253		
Total	6482,102	5159			

Je pense à chercher un autre travail.

Selon le genre

OTurn

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,267	1	12,267	7,592	,006
Within Groups	8327,933	5154	1,616		
Total	8340,199	5155			

Selon l'âge

OTurn

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	202,825	2	101,412	64,180	,000
Within Groups	8148,647	5157	1,580		
Total	8351,472	5159			

Selon l'ancienneté

OTurn

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	140,172	3	46,724	29,339	,000
Within Groups	8211,300	5156	1,593		
Total	8351,472	5159			

Selon la division

OTurn

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	18,328	5	3,666	2,267	,045
Within Groups	8333,144	5154	1,617		
Total	8351,472	5159			

Selon le grade

OTurn

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	129,869	7	18,553	11,626	,000
Within Groups	8221,603	5152	1,596		
Total	8351,472	5159			

Selon le pays

OTurn

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27,884	1	27,884	17,279	,000
Within Groups	8323,588	5158	1,614		
Total	8351,472	5159			

Annexe 20 : Deuxième partie, Lettre de présentation de ma recherche pour les managers de GSK aux Etats-Unis

Study of GlaxoSmithKline
Team Resilience Program

February 27th, 2006

Dear Madam, dear Sir,

I am an independent researcher based in Paris, France, preparing a PhD dissertation in Management. My research focuses on Resilience and Work-Life Balance. Having heard of GlaxoSmithKline's current Team Resilience program, I took the initiative to contact Dr Bob Carr at Employee Health Management.

He agreed with his team to let me conduct a study based on **brief phone interviews** so as to understand the value of the Team Resilience program and assist with further developments. These interviews will be on a strictly **confidential** and **volunteer** basis.

As a manager of a team who participated in a Team Resilience workshop early 2006, you can:
Volunteer **yourself** for an interview
And/or **allow me to contact your team members**.

The phone interviews should last some 30 minutes and will cover satisfaction with the Team Resilience process, recommendations to improve it, and changes in the team subsequent to the workshop.

The outcome of the interviews will be aggregated in a strictly anonymous way and will provide insights on the effective impact of the Team Resilience Program. It is also a concrete way to keep Resilience high on the agenda for your team.

I will be looking forward to speaking to you.

With my best regards,

Ariane OLLIER-MALATERRE
Université CNAM - ESSEC Business School
LISE-CNRS Research Laboratory, Paris
Cell: + 33 6 15 18 37 71
ariane_ollier@hotmail.com

ESSEC
Ph.D.

Cnam
UNIVERSITÉ NATIONALE
DES ARTS ET MÉTIERS

Annexe 21 : Deuxième partie, Guide d'entretien avec les salariés de GSK

Interview Guide GSK 2006

Ariane Ollier-Malaterre, CNAM, ESSEC, Paris, France

Introduction:

I am an independent researcher at a University in Paris.

I work with Employee Health Management to understand the value of the current Team Resilience program, and to assist on further developments of this program.

You have agreed to talk with me, and I thank you very much. I want to make sure you understand our conversation is anonymous. I interview several teams across the country and my report will be aggregated. I will in no case mention your name in my work, nor anybody's name.

1. The person interviewed	Trust building General I/O relationship
So what do you do at GSK?	
What kind of job do you do?	
How long have you worked with GSK? And in this job? Could you tell me a bit about your professional life and education before you joined GSK? How did you get involved with GSK ?	
How happy are you with this job and GSK in general? What do you most like at work? What do you least like at work?	
2. Employer initiatives (approached through the Team Resilience workshop)	
What do you think of this Team Resilience program?	Soutien organisationnel perçu (SOP)
How did your team become involved in it? What did you think when you heard your team was scheduled for this workshop?	
How comfortable were you during the workshop?	
Why do you think EHM runs this program	Motivations de l'employeur, initiative
If necessary: to enhance employee well-being, for performance reasons, compliance, ? Why do they run it now?	
Is it the employer's role, or responsibility, to implement this type of program?	Rôle de l'employeur, attentes / employeur
Do you expect this kind of support, would you rather prefer it to be provided by the State, or somebody else?	
To what extent do you feel supported by GSK ? by your manager?	
Can you give me examples?	SOP, soutien perçu du superviseur
Who do you go to for support when you need it professionally (manager, peers, EHM, else)?	
Who do you go to for support when you need it personally (family, friends, Lifeworks, peers, ...)?	Préférences pour la séparation / l'intégration
Do you differentiate your work life and your home life? Or rather integrate them?	

<p>Right now, would you say you are comfortable, stretched, strained? What are the consequences (if necessary: morale, fatigue, commitment, wanting to leave, or consequences only for the family)? If lack of WLB: Would you leave GSK because of this lack of WLB?</p>	<p>Valence du hors-travail, relation I/O</p>
<p>What makes you stay with GSK? If necessary: the job, your manager, your team, the pay, the mission, ...)? Would you say you are more career-oriented, family-oriented?</p>	<p>Valence du hors-travail, relation I/O</p>
<p>Would you say you have a good knowledge of the Work Life policies? If necessary: flexibility, Lifeworks, childcare options, trainings on health topics, leaves for family or personal reasons And of the services available from Employee Health Management? Can you give me examples please? How relevant to you do you think they are? Why (if necessary: do you need these policies, how useful are they, does the culture allow for them)? Which practices in particular?</p>	<p>Connaissance, besoin, utilisation, pertinence</p>
<p>These practices that are available (when applicable: those policies which you know/use/have used), what difference do they make for you?</p> <p>Have they changed the way you feel about GSK, or not? About your manager, your team, your work? (if necessary: do they make you feel valued, more committed, loyal, or not?)</p> <p>Why or why not (if necessary: do you need this, how useful is it, does the culture allow it) ? Which practices in particular? Can you give me examples please?</p> <p>Do they build a stronger bond to the company? Prevent you from leaving? Do you know people, other than you, for whom these practices make a difference, who have stayed because of them?</p>	<p>Pratiques d'harmonisation et relation I/O</p>
<p>Do other companies support their employees better or less? If necessary: compared to your previous employers, to what you may know from your family or friends, ... ; In the pharmaceutical industry? Generally?</p>	<p>Comparaison autres employeurs, "bonnes pratiques"</p>
<p>How fair would you say that these practices are? Can you give me examples please? As a manager (when applicable), have you come across fairness issues within your team? Which ones? How have you been able to sort this out? How do you feel about the practices?</p>	<p>Justice distributive et procédurale</p>
<p>How confident do you feel about your job security?</p>	<p>Sécurité de l'emploi</p>

Annexe 22 : Deuxième partie, Retranscription intégrale d'un entretien avec un salarié de GSK**INTERVIEW 61 - 19/06/06****Tape 23**

SO WHAT KIND OF JOB DO YOU DO?

I am in the *** Department, and I am responsible for *** strategy...so *** strategy, if you will.

OKAY, SO THIS IS PART OF ***, I GUESS.

Yes, it is.

YOU BELONG TO THE *** DEPARTMENT WITHIN ***?

Yes, correct, correct.

SINCE HOW LONG HAVE YOU BEEN IN THIS POSITION?

This particular last one, a year. But before that, I managed the administration of the *** plan.

SINCE HOW LONG ARE YOU WITH GLAXO?

Seventeen years.

SEVENTEEN YEARS. THAT'S IMPRESSIVE.

Thanks.

HOW DID YOU BECOME INVOLVED AT THE BEGINNING WITH EITHER GLAXO OR SMITHKLINE?

I was in the *** Department. I came here to work in the ***Department to work on compliance with US federal law and to manage ***. So I've had a variety of jobs overall in the company over the last 17 years, all in ***.

ALL IN ***.

Yes.

AND WHEN YOU FIRST JOINED, WAS IT AN ADVERTISEMENT, OR DID YOU HAVE A FRIEND WITHIN GSK?

I was working on a piece of US legislation that impacted the employer that I was working at, at the time; and someone from, actually it was SmithKline at the time, called to find out how I was dealing with the employees at my company. And when we got to talking, he said that the kinds of skills that I seemed to have would fit a job that was coming open in the *** Department, so I applied for it because this is the company that in Philadelphia most people want to work for.

OH, YOU MEAN KIND OF A BEST EMPLOYER TO WORK FOR, THINGS LIKE THAT?

Yeah, yeah, yeah. The company traditionally SmithKline in Philadelphia, or Smith Kline & French, anybody that...most people that were in this area, they could get into the company would really like to work here because it is a very good employer.

WELL, WHAT MAKES THIS REPUTATION? WHAT ARE THE MAIN REASONS FOR THAT?

I think there are various things. The pay is good, so your compensation is good. The company treats its employees well. Yes, I think there are challenges, but overall if you compare to other employers, most people that have come into GSK would say to you that the company treats its employees well.

DO YOU MEAN ASSISTANCE, SUPPORT?

I think if you work for other employers, sometimes there is a lot of hierarchy and a lack of autonomy, and I think one of the things that appeals about the company is that there is a lot of autonomy to act if you so choose to do it, and so that has a certain appeal, to not have constant supervision. I mean, different managers are going to be different, obviously, but I think overall that company [UNCLEAR] appeal.

I SEE. SO HOW HAPPY WOULD YOU SAY THAT YOU ARE NOW WITH YOUR JOB AND WITH GSK?

I'm very happy. I don't think anything is perfect. I think it's unrealistic to think that. I tell people when they ask me. My son was asking me this the other day. He said, "Mom, you really like your job." I said I do. Eighty percent of the time I am very happy with my job. There's another 15 that

I think, oh, you know, and there's 5 that I don't like, but I'm fairly realistic in life. I don't think perfection is going to be there. I mean, you can strive towards it, but it's a destination. I don't think it's necessarily a state of being. I think there are always some things in life that we're not going to like. But for most of the time, I'm very happy.

SO WHAT IS IT THAT YOU MOST LIKE IN YOUR JOB?

What is it that I most like? I like the fact that I have a manager that allows me a great deal of autonomy. I like the fact that I know that she's there if I need help or support. I like the fact that the work I do is interesting and that I get to pick how much I devote to it or how much I don't, so there's a great deal of autonomy. I also know that I am accountable for my job. If not, that's going to go somewhere else.

SO YOU SEE WHAT YOU CAN ACHIEVE.

Correct.

DO YOU WORK WITH A TEAM? DO YOU WORK BY YOURSELF?

Self. I am a single contributor right now; I don't have anyone to report to me. I've had that in the past, but there is nothing you can do by yourself really because you always need support from other people. I can do some of the research or some of the work that I do by myself, but in order to do almost anything in the Benefits Department, you need other people—either because you have to communicate it, you have to implement it, you have to deliver it to employees. You really aren't by yourself. It's a very matrixed organization.

I'VE HEARD THAT.

Have you?

WHAT DO YOU LEAST LIKE IN YOUR WORK IN THE 5 PERCENT?

The monotony of certain tasks. But, you know, you can get the same questions from the same employees over and over again, and sometimes I deal with high-level employees, but that's part of the task. I mean, you would say in French, "C'est la vie," you know? [LAUGHTER] There's not a lot you can do about it. And there are some people that I think in the department that have unrealistic expectations of what can be delivered, and that's challenging. I think you have to come to the... If you're going to be a perfectionist, you're never going to get anything done. So it's a satisfying line between knowing when something is good enough versus having to wait for the perfection to arrive before you move on anything. If you wait until perfection comes, you're never going to get anything done—because the effort required to get something to 100 percent, from 95 percent, is almost as great as it was to get something to 95 percent. I'm not saying you're not... Let me put it in perspective. I'm not saying you're not going to get something. I mean, I would never send out a statement that was inaccurate. I mean, you would not get an inaccurate catching statement or [UNCLEAR]; but if there are 300 people that you have data problems with, you're not going to hold up the mailing to 25,000 people for 300 people: you're going to work on the 300 and get those done in the next week. Does that make sense to you?

YES, IT DOES. SO SOMETIMES IT'S YOUR UPPER MANAGEMENT THAT DOESN'T UNDERSTAND THIS?

No, it's one of my colleagues in the department that's new to the company, has only been here for 2 years, and she has a very, very hard time letting go.

OKAY.

My upper management is much more attuned to letting the 25,000 go and working on the 300 because otherwise you would never get anything done.

SO WHEN YOUR MANAGER SAID THAT YOU WERE GOING TO BE INVOLVED IN THE TEAM RESILIENCE WORKSHOP AS A TEAM, WHAT DID YOU THINK AT THE BEGINNING?

I thought it would be very good because I think we work at a very fast pace, and I think any skill you can learn to cope with the fast pace, multi-tasking, is welcome. I'm always open to learning new things.

SO WHEN YOU TOOK THE SURVEY, HOW DID YOU FEEL? DID YOU FEEL COMFORTABLE WITH THE QUESTIONS?

Yes, yes.

HOW DID THE WORKSHOP GO?

The workshop went well. I think because we're data-driven people in this department, it is hard to look at the...you know, there were some red highlighters that represented maybe one person and

many questions and then maybe three people and another question; but for the most part, the people in the department were either in green because they felt comfortable because they'd been here a long time because this is a department of very long service employees. I know two of my colleagues are going to be talking to you, and they also have more than 10 years of service as well. So people have... Some people have done their job or a similar job because I would say nothing's been quite the same here at any given time, which makes things interesting. But there was a lot of green, and there was a lot of yellow, and I think yellow gives you a stretch because if you're complacent, you get bored and you don't do as well. But there wasn't that much red, which would stress people out too much, as far as their job is concerned. I know there are a couple of people in the department that have had difficult personal things happening, including myself in the last year, and so I was curious to see how... In the past, it's usually been my work life that has stretched my existence, instead of my personal life. But in the last year, it's been my personal life. So I thought it was good to see, you know, how do you balance?

SO WERE YOU SURPRISED BY YOUR PERSONAL REPORT OR THE AGGREGATE(?) REPORT?

No, no, I really wasn't. I expect that most people in the department are... Some people would say that they have a fair amount of work. I think that some people are stretched. There are one or two people that may feel pressure. Some of it is self-created.

DO YOU MEAN BY THE INDIVIDUALS? OR IS IT THE TEAM?

Yes, by the individual. One of the people I feel is very stressed is the person I was just telling you about who happens to be the boss of one of the other people you're interviewing.

YOU MENTIONED THAT YOU HAD A DIFFICULT YEAR ON A PERSONAL LEVEL. DID YOU FEEL THAT YOUR EMPLOYER HELPED OR SUPPORTED YOU?

Yes. I told my manager what I was going through, and they were very supportive. When you get to a certain age, your parents and mother-in-law can become a challenge, and there were a lot of things like that in my family this year. No deaths, but still...

MM HMM, CARE TO PROVIDE, I GUESS.

Exactly.

SO HOW DID YOUR MANAGER REACT? WAS IT FORMAL PROGRAMS SUCH AS THE COUNSELING OR THE [UNCLEAR] SERVICES?

No, she was very... She didn't try to channel my help. She said, "What do you need? How can we help you with it?" And when I said I had it managed, you know, she backed away. She tends to be not...to be as intrusive as you want her to be. She's not going to ask you questions of a personal nature unless you volunteer to say, "Well, I need tomorrow off or the next day off because of this emergency," and she's very capable of saying, "Listen, if somebody needs something, just make sure they know you're not going to be here tomorrow or the next day." So she's very supportive. It's one of the things I have to say about this department that in general, with very rare exceptions, there's a very human element because both the head of Benefits Worldwide and the head of Benefits right now, which this is just new this year...because I used to report to the head of Benefits Worldwide at one point, and the head of Benefits in the U.S., now both of them are very much focused at, and they've said at open meetings that their family is extremely important to them, that your job is not going to love you back, that you need to keep a balance in your life, and that if things are too much, you must say something because if you have too many commitments, then they can help you prioritize or see what doesn't need to get done or what can be pushed to a lesser degree, to a less important degree, and they're just very supportive. I must say that.

SO THEY DO MENTION THESE ISSUES AND THEY WALK THE TALK, RIGHT?

Yes, they walk the talk. Because they're out of here at 5 or 5:30 in the afternoon. They're not here until 7:00 at night. Now I know the head of Benefits takes her computer home and works from home sometimes after her children are in bed, but...

SO DO I. [LAUGHTER]

Well, but you have to bring a balance to your life, and however way you can manage that is important.

SO YOU FEEL SUPPORTED BY YOUR IMMEDIATE MANAGEMENT, BUT DO YOU ALSO MAKE USE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT SUCH AS THE EAP?

Yeah.

I used the Elder Care program last year for my mother-in-law when we were trying to see what we could do with her, but it was very minimal. The support, I think it was from Ceridian, was helpful. It was nice to talk to someone that could tell us the kinds of things to look for. You know, my husband and I have not had the benefit of other friends having to do this because my mother-in-law is older than any of my friends' parents. But it was helpful to have a conversation with someone who could say, "These are the services that are available from Social Services in your county. These are the services that you could access that would help support you," etc., etc.

SO WHEN YOU SAY IT WAS MINIMAL, DO YOU MEAN IT WAS NOT SUFFICIENT?

No, it was not that I did not follow with it. We chose to go a different direction after the last medical episode that my mother-in-law had. We chose to investigate an assisted living home community for her. So at the time that the services that I requested from the elder care support, they were very helpful in trying to help us trying to keep her at her house, but it became impossible for other reasons, health reasons being one; and the ability of transporting her to other places for her to have the social interaction really limited our ability to keep her at her home anymore.

OKAY, SO YOU'RE FEELING THAT THE ASSISTANCE FROM CERIDIAN WAS PROFESSIONAL AND HELPFUL, BUT FOR PERSONAL REASONS IT DIDN'T FIT IN THE LONG RUN.

Correct.

CORRECT, OKAY, I SEE. HOW DID YOU FEEL AT THE TIME...

Side B:

...how to value people because people were a commodity, and it was a service industry so the margins were very low. So coming here with those eyes, everything was better, and I think the company is only getting more and more supportive. I think the challenge sometimes is finding out about the information because there is so much and we're so overwhelmed with information that it's difficult sometimes to even think about the fact that the company has all those services.

SO EVEN AFTER 17 YEARS, YOU STILL REMEMBER YOUR PREVIOUS EMPLOYER AND COMPARE. RIGHT?

Yes.

OH, INTERESTING.

Well, remember, I work in Benefits. Market...competitive position market comparisons are normal. I also was very heavily involved in an organization in this area of Philadelphia which is called the *** and ***Association, and I was on the Board of Directors for that Association for a number of years. So I would hear what other employers were doing and, yes, I know the world has changed and, yes, I know that employers are getting more and more into supporting their employees, but you hear other stories; and in this area, GSK is almost like a benchmark for people to try to achieve. You know, the support that this company gives employees is very superior to many of the other employers that I had a chance to interact with. So that alone shows me that.

AND HOW IMPORTANT IS THIS IN YOUR DECISION TO WORK FOR GSK AND TO STAY, I MEAN, COMPARED TO YOUR PAY, CAREER OPPORTUNITIES AND COLLEAGUES AND ALL THAT?

It's very important to me. My quality of life is very important to me, and I've had offers from other companies...or recruiters, to be recruited by other companies; and because I have a skill set in International Benefits that is not common because I've worked in International Benefits for 5 years in this department, and I like the fact that I have a 20-minute commute to work. I like the fact that I work for a company that treats employees well. I like the fact that the company pays me well. I like the fact that I have a manager that's supportive. It's hard to find all those things in one place. I suppose if I worked by myself, you know, I don't know if I would like that either because I like the social interaction with colleagues.

TO WHAT EXTENT DO YOU THINK THE OTHER PEOPLE IN GSK ARE AWARE OF THE FACT THAT GSK IS A BENCHMARK FOR EVERYBODY IN THIS AREA?

I think it really depends. I do presentations on retirement plans, and so forth, to the sales force and to other employees because that's one of our roles, to educate employees about the benefits that we have, and the people that do it sometimes don't have enough and all the meetings are occurring at the same time so I often go out to the field. I would say maybe 10 times a year I interact in meeting situations (maybe as high as 15 times a year) with employees; and I think employees are involved in their day-to-day existence and they're challenged by their jobs and their families, and they want to

know when the services are available when they need them. They don't want to know any more than they absolutely have to know to meet their needs that day. So for them it's confusing sometimes to see where things are. So we may have wonderful programs, but they're not utilizing them—because they may or may not realize they're there. Now, people tend to be so busy that it's almost as if they just want to... It's almost like just in time: they want to have it when they need it, and the rest of the time they want to forget that it even exists. But they just know that it's there, so that gives them some value that it's there.

DO YOU STILL THINK THAT PEOPLE CAN REACH THESE BENEFITS WHEN THEY NEED THEM? OR DO THEY SEEM TO FORGET ABOUT THEM?

Sometimes they might forget about them. But sometimes I think they can read them. I wouldn't know what to tell you about what percentage would know that they're there. I mean, sometimes people don't even know that they have a pension plan.

[LAUGHTER] REALLY?

So, no...because a lot of companies today don't have pension plans. They have what's called a defined contribution plan, which is like a savings plan. So if they don't know that they have a pension plan, it's hard to say that they're going to know that the company has an Employee Assistance Program that's going to support them on some things.

I AGREE.

[Paragraphe coupé pour préserver l'anonymat de la personne]

You know, people are focused on what they... People are like anybody else. We're self-absorbed. We want what we want when we want it. And the rest of the time we don't care about those things. your interaction with your employer may be, you know, if you think about it, 8,000 of our employees in the U.S. are sales people. They're on their own. They're out in the field. They may have different needs than the people that are in the buildings. The people that are out in the field may not get on a computer very often because to them it's difficult because they're supposed to be out seeing doctors and physicians and hospitals and their offices, and so forth. Then you have the people that are in the buildings that are either in marketing or whatever support functions there might be. Those folks have computers [UNCLEAR]. And then there are people in R&D, of which we have about 6,000 (is it 6,000 employees in R&D in the U.S.?)... Well, a lot of those people don't have computers because they're in the lab. So access to information sometimes is a challenge. But we have all sorts of different accesses because it's all driven from an R&D portal or a Consumer portal or a Pharma portal or a Corporate portal. So sometimes it's hard. I mean, they've done a lot in the last year to figure it out, but I think people are on information overload. Because where they need to find something one day could be changed the next day. I mean, it's also been good. People are trying to improve access to programs and things, but it's hard.

[Paragraphe coupé pour préserver l'anonymat de la personne]

BUT WHY IS GSK STILL OFFERING A PENSION PLAN? IS IT FOR RECRUITMENT? I MEAN, ATTRACTION PURPOSES? OR IS IT...

Competitive practice because if you're trying... There are certain positions you can source from anywhere. You know, you can source an accountant theoretically from other companies, but if you want R&D scientists, you need to recruit them either from academia or another pharmaceutical company. In most universities, there is a pension system, and there is that very strong link to that pension system by people. In the U.S. there's an organization called TI Crest(?) which funds a lot of...manages the funds for universities, and most research scientists in universities are attracted to that sort of thing. So you have that. And then you also have the fact that other pharmaceutical companies offer a pension plan, and so you want to be competitive.

MMM, I SEE. SO, TO ATTRACT AND TO RETAIN.

Yes. It may not be on the top five things that people tell you, but if you don't have one, they may notice it. [LAUGHTER] It's one of those things.

OKAY, AND ABOUT THE TEAM RESILIENCE WORKSHOP, WHY DO YOU THINK GSK RUNS IT?

Because I think there is a certain element of... I think there's a twofold thing. I think that the company is altruistic and feels that it should do things for its employees, but I also think it makes

good business sense to do it because if you have a really stretched business group, if they're so stressed, they're not going to perform well. So it makes good business sense to help people manage that stress.

AND WHEN YOU SAY THE COMPANY IS ALTRUISTIC, DO YOU MEAN IN GENERAL OR TOWARDS IT EMPLOYEES?

I think in general. I think I feel very proud to work for a company that donates as much of its profit as ours does. There's a very strong link with the World Health Organization. There's a very strong link to eradicate certain diseases in the developing world. The company has given a tremendous amount of money over the last 10 years to help people in areas of the world that cannot afford access to medicines.

AND HOW IMPORTANT IS THIS TO YOU? DO YOU THINK OF IT VERY OFTEN OR JUST BECAUSE WE ARE MENTIONING IT?

No, I think of it... You know, I wouldn't say I think of it every day, but I think of it...when I think about my relationship with the company and whether or not I feel proud to work for the company, that's one of the things that makes me proud to work for the company. I mean, there are a lot of people that think that pharmaceutical companies make a lot of money, and that's true to a certain extent, but you have to feed the R&D pipeline. So I also feel that if the company gives back a significant amount of profit, it can make you feel good that you're working for that employer.

WOULD YOU SAY IT MAKES YOU MORE LOYAL TO THE COMPANY, OR IS IT A DIFFERENT ISSUE?

I think it's all part of it. I don't think... I don't divide the company in... There are certain... You know how people have personalities? Well, the company has a personality. There are going to be things you don't like about your best friends, but, for the most part, you like a lot of things for them...about them. I don't necessarily associate with not moral people: I associate with people that do the right thing. I associate with people that try to the best of their ability to be good human people. So I kind of feel like the company has this culture, if you will, or ambience that is very altruistic. While at the same time, it's very fiscally responsible, don't get me wrong, but I think there's that element of giving back to the communities in which we exist. Because the company funds a lot. For instance, in Philadelphia, there are about ten organizations every year that win \$25,000 funding awards that help them reach certain underserved elements of the community, and that makes me feel good because I know what some of those organizations do for the community.

OH, I SEE. SO WOULD YOU REFLECT ON THAT IF YOU WERE OFFERED A JOB ELSEWHERE? WOULD THAT BE PART OF THE EQUATION FOR YOU?

Yes, I could not work for certain companies that would not have that. To compare it, I mean, I would think... There are certain things that are selfish for me. You know, my quality of life would come first probably. By that, I mean who my manager would be. You could always think that the grass is greener on the other side because somebody is going to offer you more money or more prestige, but I think you also have to sit back after a certain point and say, "Is that worth what I have?"

HAS YOUR QUALITY OF LIFE ALWAYS BEEN IMPORTANT TO YOU? OR HAS IT COME...?

Yes.

YES?

Always, yes.

I MEAN, EVEN BEFORE YOU HAD A FAMILY?

Yes. It's not necessarily driven by money. It's driven by... Let's say if I were a poor person, it would be a different story. I might be more driven to earn more money because I would need it because I didn't have a roof over my head or food on the table. But in the hierarchy of needs, once those things are met, then there are other factors involved. I don't know if that helps you any, but...

MM HMM, YES IT DOES. I'M TRYING TO REFLECT ON WHAT YOU ARE SAYING AT THE SAME TIME.

Oh, that's okay. I'm sure it's not easy. English is not your first language, so...

IT ISN'T. [LAUGHS] AND ARE THEIR POLICIES AT THE EMPLOYER LEVEL THAT HELPS YOU WITH YOUR QUALITY OF LIFE? I UNDERSTAND YOUR MANAGER COMES FIRST AND IS REAL IMPORTANT, BUT ARE THERE ALSO HUMAN RESOURCES POLICIES OR FLEXIBLE WORKING POLICIES OR OTHER POLICIES?

Well, I don't use the flexible working policy. If I thought that would be worthwhile for me, I might have applied for it, but I really need to be in the office to do my job effectively most of the time; but I know those policies exist, so I guess that makes me feel good about that. Also, even though I don't...I have never needed to use this, I know that we have a very good grievance policy, so people that feel that their manager perhaps is not the best have a process to follow. Our company also has things like cafeterias(?) on-site. I know that may not seem like much, but if you're trying to get out of here at a reasonable time and you only want to take 20 minutes for lunch, you can go downstairs and grab something good and come back upstairs to your desk and finish what you were working on—and then that lets you be able to get out of the office at a reasonable time. So those things are there. There's a nurse on staff here if anybody needs one. There are a lot of things that I have not had to use but I know they exist.

OKAY, AND AGAIN, HOW IMPORTANT IS THIS FOR YOU IN YOUR RELATIONSHIP WITH YOUR EMPLOYER? IS THIS JUST NICE TO HAVE? OR IS IT MORE THAN THAT?

I would say it's more than that. Especially like some of the vendors I work with. When they walk in here, they say, "Boy, this is really nice." I mean, we don't have very fancy offices here...and that's okay: it's not an important thing to me. I don't need the wood panels or anything like that, offices, but they're nice, they're well lit. We have rooms. We have the right equipment. They just renovated our bathrooms which probably desperately needed it [LAUGHTER] because they haven't been done since the building was built.

OKAY, SO I GUESS WHEN YOU COMPARE WITH YOUR VENDORS OR FRIENDS OR FAMILY, THIS MAKES YOU FEEL GOOD THAT YOU HAVE THIS ENVIRONMENT.

Yes, yes.

AND HOW FAIR DO YOU THINK THESE POLICIES ARE? OR HAVE YOU EVER COME ACROSS AN UNFAIR DECISION OR POLICY?

You know, I know too much not to think about something [LAUGHTER], but there is always going to be preferential treatment for certain people at sometimes, but I think overall the policies that exist are good, and they're fair. There's a consistent pattern that happens. In fact, in the Benefits Department, we're responsible for several of those policies. Those are the policies, and we have to stick to them because otherwise you would have inequitable treatment of people. So I think for the most part our policies are very fair, but I think sometimes the company bends over backwards for certain employees.

SORRY? YOU SAID THE COMPANY SOMETIMES...?

The company goes too far to the extreme to be good to certain employees.

OH! WHAT EXTENT, FOR EXAMPLE?

We have a policy for non-performers that sometimes people take advantage of, and the company basically has something called Resigned Mutual Agreement. So the person wasn't performing up to what they should be doing, but we're still going to give them a transition to their new life. They sign a waiver and they get "X" amount of weeks in severance. Sometimes I think people abuse that. But the policy exists, and so it's a fair way to say, "Well, we hired the wrong person," or, "That person didn't fit into our company," so they can go. Or perhaps people in the past have been managed poorly and they weren't performing according to what they should be performing and so finally they have a manager that's going to hold them to a performance level and it sort of gives them an opportunity to part the ways in a dignified manner.

WOULD YOU SAY THAT IT'S THE EMPLOYER'S ROLE OR RESPONSIBILITY TO TREAT ITS EMPLOYEES WELL?

I think if an employer doesn't, there is a much greater chance of there being unhappy employees. So if you want to think of it as it makes good business sense, yes. Is it the employer's responsibility? If they want to succeed, I think it is.

BUT WOULD YOU AS A PERSON EXPECT YOUR EMPLOYER TO DO SO? I MEAN, DO YOU FEEL ENTITLED TO THAT?

No, I don't feel entitled to it. I think that's one of our problems here sometimes: people feel entitled to certain things and they don't realize that the company doesn't have to do these things. And you have to see that my perspective sometimes is from employees that expect and demand tremendous amount of things because they themselves want it, and they don't understand sometimes that it's hard to do things across 25,000 employees and that everybody is unique, and you can't have everything be totally unique because then it wouldn't be a policy. I mean, policies have to be

somewhat flexible, but they also can't be completely flexible for 25,000 people. Otherwise it wouldn't be a policy.

SO IF I UNDERSTAND WHILE YOU APPRECIATE THESE BENEFITS ALL THE MORE THAT YOU DON'T FEEL THAT YOUR EMPLOYER OWES IT TO YOU.

Exactly.

OKAY, OKAY. I'M TRYING TO MENTALLY COMPARE WITH THE FRENCH [UNCLEAR], WHICH AS YOU KNOW IS VERY DIFFERENT. [LAUGHS]

Yeah, no, the [UNCLEAR] is much more entitled(?).

EXACTLY THE POINT.

But you know, if someone...how should I put this? It's somehow a function of how there are an awful lot of companies in France that are owned by the government and so you then have a difference between that and what's here. If you were to go to a government agency in the U.S., you'd feel the same type of entitlement that you would see in the French context. Government agencies, perhaps the employees feel they're entitled to a lot more things, and I would say to you that long-term employees at GSK feel a lot more entitled than new employees coming in. I think the longer you're here, the more you forget that reality is not the same as what we have.

THAT'S WHAT I GUESSED FROM THE INTERVIEWS, BUT I WAS WONDERING WHY. BECAUSE THEY SEE THE COMPANY CHANGING, AND THEY HAVE BUSINESS SENSE, YOU KNOW, THE LONG-TERM EMPLOYEES, SO...

Say that again, please.

WELL, THEY SEE THE COMPANY CHANGING AND THEY ARE AWARE OF THE BUSINESS PRESSURES, SO I WAS WONDERING WHY THEY WOULD FEEL MORE ENTITLED.

The longer they're here? The more entitled they feel?

MM HMM.

Okay, let me see if I can explain that. I don't know if you've seen a difference between employees that you're interviewed that are in Philadelphia versus employees that you've interviewed that are in RTP. Have you?

IT'S TOO EARLY TO SAY [UNCLEAR] FOR THE MOMENT.

All right. Well, first of all, long-term employees in Philadelphia still remember the 1980s when there was an awful lot of wealth in the company because Tagamet was a huge drug for the company, and the company gave employees so much. When I first arrived here, I thought that the employees had no idea of what the reality was outside of this company. There was a lot of entitlement. I used to laugh because people used to set their clock by breaks. "Oh, no, I'm on break now." I used to think, "What? You're a salaried employee. What do you mean, you're on break now?" And there was a very slow pace to the company because there were a lot of employees for the work that needed to be done. I came from a company that had very little value on the employees because it had many employees and the profit margin was very low. So for me it was a shock, in a way. A lot of that has gone away, but I would say to you that the long-service employees always felt that this company was always going to have a job for them and it was their choice that they would leave, as opposed to that the company's needs might change and their skills may no longer be required by the company. So they felt very much in the driver's seat.

MM HMM. DO THEY STILL FEEL THAT WAY?

I think there's a certain element of them that do. Not all of them. It's changed traumatically since I came here. When the SmithKline Beecham merger happened, people started to wake up and realize that there were business reasons that...the richness had to be managed, and there were some very clever things that were done that didn't cost much but it raised awareness. For instance, there was a policy that was enacted in the mid-90s that said if we met our sales targets for the month, the people in Franklin Plaza could dress down for Wednesdays. And it seemed like a very silly thing, but it raised the awareness of sales. And it cost nothing. So everyone would look at the bulletin board to see if there was a dot on that Wednesday, because if there was no dot, you couldn't dress down. So all of a sudden there was a dot every Wednesday, and people went, "Wow, this is great. We can dress down. We can do this." All of a sudden, one month, there was no dot there, and it was like, "Well, what happened to sales?" And it raised an awareness in a backhanded way very cheaply, and so there was a much stronger link to performance and a much stronger link to sales and a much stronger link for those people that had no clear sight to what their works could help in terms of the

company they all of a sudden started to focus on it. Then they started another program that was called Fridays, Cost Containment. So they started to establish cost containment goals and waste elimination goals; and if we met those, we could get dress-down days on Fridays. So people started to say, "What, are you ordering too many pencils? Are you ordering too many tablets? Where can we save money?" And everything was going fine until one month there was no dot there, and people started to say, "What happened? Why didn't we make the target this month? What can we do to make it so that we can dress down day?" But it was kind of a psychological shift in thinking, and both programs had very little cost.

WHAT WAS THE NAME OF THE FIRST PROGRAM, THAT ONE ON SALES?

The first one was sales.

IT WAS CALLED...?

The second...waste elimination or expense or savings on expenses.

OKAY, SO HOW DIFFERENT WAS IT FOR LONG-TERM EMPLOYEES IN RTP?

Well, they are probably 10 years behind where the SB people were. The Zantac years did not hit RTP until the 90s, so the early 90s was when RTP's richness happened. When they were going through the GlaxoWellcome merger, Glaxo came out on top and it truly wasn't a merger: it was more like Glaxo plus 10 percent of Burroughs-Wellcome. So the Glaxo folks were used to calling the shots because they had basically called...set the direction of the Glaxo-Wellcome Company in RTP. It was a very nice period of time for an organization. I mean, it must have been wonderful to work there because it was relaxed. You could have a lot of staff to achieve your goals because it was a very cash-rich period in that company.

IN THE 90s, RIGHT?

Yes, so what the SmithKline felt in the early 80s, the Glaxo people are feeling in the early 90s. When the GlaxoSmithKline merger happened, it was a real shock for the RTP people because they were coming from... If you were at a meeting at a table, the SmithKline side had 2 people and the Glaxo side could have had 4 or 5 because 5 people were performing the job that the 2 people at SmithKline were doing.

OH, I SEE.

I would have loved to have worked in that Glaxo-Wellcome organization. Plus, the SB side on a global basis was much more transnational, much more of the British-U.S. angle; whereas the Glaxo organization in RTP was very much a U.S. metrics(?), did not have a lot of interaction with the U.K. Now, underneath that is the U.S. business, and the U.S. business was always kind of U.S.-focused, but still there was much less interaction with the U.K.

SO HOW DOES IT CHANGE THINGS THAT YOU HAVE OR HAVE NOT INTERACTIONS WITH THE U.K.?

I think...like for me, I have a lot of interaction with the U.K., but I told you I was in International Benefits, so I'm familiar with a lot of markets outside of the U.S. If you have a lot of interaction with the U.K., you become a little bit less focused on, "If it's not invented here, it can't be good." So you become more aware that there are practices and policies that perhaps you wanted to look at and see if you can use in the U.S. It also makes you feel that you're part of a greater whole. It also gives you a comparison. You know, Americans tend to be many things, and one of them is arrogant, I suppose, in that you get a better flavor for the world. You become less only looking at this part of the world and more focused on the rest of the world. But having said that, I have to say that there are a lot of people in the U.S. business that may not have any interaction whatsoever with the U.K. and they're only focused on the U.S. business and how to increase U.S. sales and how to support the company that way.

SO DO YOU STILL FEEL THIS DIFFERENCE OF CULTURE AND HISTORY BETWEEN SMITHKLINE AND GLAXO-WELCOME?

Yes. Not as much. I would say that there's more...we're all kind of rowing in the same direction these days, but every once in awhile I will note some differences.

INTERESTING.

It's not often. I mean, every year it gets to be less and less. But I think it's also a challenge of where the locations of the buildings are. In North Carolina, it's like saying is a person from Paris the same as a person from Provence, and of course you're going to say no. Because you're in the culture. You understand what a Parisian would say versus what a Provencal would say. It's the same thing. Although there are many displaced Northerners in RTP, RTP is in North Carolina, which is a

southern culture. So think about having 5,000 employees in Provence and having 5,000 employees in Paris. Their perspectives are very different. Now, let's say you move 1,000 Parisians to Provence. There's going to be some shift in Provence, but it's still going to be primarily a Provence perspective.

MM HMM. IN FRANCE, I WOULD SAY IT'S MORE RELAXED IN THE SOUTH, BUT I DON'T KNOW IF THIS WOULD BE TRUE IN THE U.S.

Yes, very much so. Philadelphia is a... Let's see. Philadelphia is a fast-paced environment. It is not New York City because in Philadelphia to do business you have to develop a relationship first; so in that respect it's similar to Paris. But in the South, things are a bit slower. People are not as arrogant. In Philadelphia, people are prone to make a decision and stick with it. In the South, they might say yes but they still want to think it over more and then they might want to...and then at the end they may say yes but they may also say no. But that's just part of the culture of the U.S., which may not be readily apparent to someone from the outside.

YES, THAT'S CORRECT. SO DO YOU THINK THIS WHOLE SUPPORT FROM THE COMPANY IN THE PROFESSIONAL AND PERSONAL LIFE WOULD BE SEEN DIFFERENTLY IN NORTH CAROLINA VERSUS PHILADELPHIA?

There are some things that are going to be seen the same, but yes, I think there are some things that are going to be seen differently. In North Carolina, there was much more flexible schedule. People individually worked compressed weeks. Two of my colleagues do that in North Carolina. There are only 3 people in my department in North Carolina; 2 of them work different schedules. One works 4 days a week and works long days and then has Fridays off, and the other one works part-time and now she's working full-time but she works from home every Friday, and it's almost like part of her working pattern. That was less typical in the Philadelphia Benefits Department. We don't have anyone with that kind of schedule.

OH, OKAY. HOW WOULD YOU EXPLAIN THAT?

Because it was part of the culture it retained. So no one said, "Okay, you can't do this anymore." I mean, people are conscious that it happened, and I'm sure that if the work requirement called that they couldn't do it anymore, there would be a discussion had with the person; but I would say to you that in the old GW world, these kinds of schedules were more prevalent. In the SB world in Philadelphia, there was more job sharing, I think. Like, 2 administrative assistants that each worked 3 days of the week. One day they overlapped and the other 2 days they were by themselves. That was pretty...that was something that you saw, but you didn't see it as much in the professional staff.

INTERESTING.

I mean, it exists. People if they wanted it, had it. I knew of people that did it, but I don't think it was as prevalent. I could be as wrong. I've never seen statistics about it, okay? It's just an impression.

AND WOULD YOU SAY THAT THE SENSE OF ENTITLEMENT IS DIFFERENT IN BOTH STATES?

Hmm, [PAUSE] it might be, but I don't know for sure. I relate entitlement more to length of service than I relate it to location.

WITH REGARDS TO THE WORK/LIFE BALANCE AND THE TENDENCY TO SEPARATE WORK LIFE FROM HOME LIFE OR TO INTEGRATE, ARE THERE DIFFERENCES ACCORDING TO LOCATIONS?

I don't know. I think the line between work and life has been very eroded. Years ago, you couldn't... Technology has erased that line more than any other thing. The ability to be able to pick up a computer and access all of your files at work and work from home one day, or work from home on a Saturday, is radically different than what you could do before. So I would think that it's technology that's driven that more than anything else. If I look back ten years, what I can do today is incredible in comparison to what I could do ten years ago. My reliance on computers today is much, much greater than it was ten... Well, actually not ten years, maybe 15 years ago (I'm starting to age)...yeah.

DO YOU USE YOUR COMPUTER TO INTEGRATE BOTH SIDES, I MEAN WORKING FROM HOME AND...?

Yes. Well, I have a flash drive and I can take a file home. If I don't feel like taking my computer and I just feel like taking a file, I'll just take it on my flash drive and go to my home computer and do whatever I need to do and then bring the file back on my flash drive.

WOULD YOU SAY THAT YOU SEPARATE YOUR LIFE APART FROM THAT? OR DO YOU ALSO HAVE FRIENDS FROM GSK? OR DO YOU SCHEDULE YOUR WORK LIFE AND YOUR FAMILY?

I'm sorry, say that again?

APART FROM THE FACT THAT YOU SOMETIMES WORK FROM HOME, DO YOU TRY TO SEPARATE YOUR WORK LIFE AND YOUR PERSONAL LIFE? OR DO YOU INTEGRATE, LIKE HAVING FRIENDS FROM GSK OR DISCUSSING YOUR WORK LIFE?

No. Okay, no. For the most part, I come to work to do a job, and I am very glad that there are people here that I like and that I get along well with. But they're my colleagues...they're not my...I would... I have a very narrow definition of "friend."

I SEE.

My private life is pretty broad, and my friends are the people that I know outside of here. The people that I know here that I get along well with I define in my head as my friendly colleagues, but I don't invite them to my house for dinner and I don't have parties that I invite them to. Does that define things?

YES, IT DOES.

Okay.

IS IT TO PROTECT YOUR PERSONAL LIFE, OR IS IT...?

No, it's not that. I mean, I get along extremely well with most of my colleagues. I share some personal things with them. But they're not...you know... If I needed help, they wouldn't be necessarily people I would call. I have friends that I call for that. Having said that, I get along very well with my colleagues, don't get me wrong.

MM HMM, I DO UNDERSTAND, BUT YOU DO MAKE THE DIFFERENCE.

Yes, I do. I wouldn't necessarily say that there are other people here that do that, but I do.

AND RIGHT NOW WOULD YOU SAY THAT YOU ARE COMFORTABLE OR STRETCHED OR STRAINED MAYBE?

I think I'm between comfortable and stretched. I'm at a good point. I'm working on some projects that I haven't had the opportunity to work on before, and there are a couple of projects that I'm working on at the same time right now, so I would say I'm a little stretched—I wouldn't say I'm very stretched or anything like that—and the reason I'm stretched a little bit is more related to my home than it is related to my work. I figure I'll get my life back in about another month.

[LAUGHTER] IS THERE ANYTHING YOU WOULD EXPECT GLAXO TO DO FOR YOU WITH REGARDS TO YOUR PERSONAL LIFE ISSUES?

No. What I expect is being done, so I have a supportive manager and that's important to me.

OKAY.

By the way, as a reference for you, there are a lot of people here that like it either to be called GlaxoSmithKline or GSK, especially the folks from the SmithKline side. There are a fair amount of people that when they hear Glaxo, they think, "That's not my company. My company is either GSK or GlaxoSmithKline," so just as a heads-up for you.

[LAUGHTER] THANK YOU.

You're welcome. You're better off just using GSK.

GSK, OKAY. OKAY, THANKS, THAT MAKES SENSE. [LAUGHTER]

You're welcome.

OKAY, AND I HAVE A LAST QUESTION ABOUT JOB SECURITY. HOW COMFORTABLE DO YOU FEEL, OR IS THIS AN ISSUE IN ANY WAY FOR YOU?

It's not an issue for me. I honestly think that things will change every two years here because nothing ever stays the same because the business needs change because the environment changes because the benefits marketplace in the U.S. changes. I have seen so many things change in the last 17 years that I don't expect things to stay the same. Who knows? The press is saying we're going to acquire a section of Pfizer's Consumer Healthcare business. We're in the midst of changing some benefit programs. The company is going to look at total Human Resource outsourcing. So is there work? Yes. Is it my responsibility to keep my skills as up to speed as possible so that I continue to have skills that meet the company's needs? Yes. Do I think I'm going to be able to be here for the next 10 years? Yes.

MMM, OKAY. THANK YOU VERY MUCH FOR YOUR TIME!

Annexe 23 : Deuxième partie, Nomenclature des codes et des sous-codes

Code	Définition de la catégorie et sous-codes
Accès aux pratiques	
CONN	<p>Connaissance des pratiques disponibles, aussi bien les programmes (conseil psychologique, financier, juridique ; garde d'enfant, ...), formations (santé, famille, ...) et politiques formelles (télétravail, semaines compressées, ...) que les pratiques informelles (télétravail occasionnel, échange d'équipes en usine, ...).</p> <p>Sous-code : COMM Qualité de la communication au sujet des pratiques hors-travail : diffusion top-down par des canaux faciles d'accès et qui retiennent l'attention des salariés</p>
DISPO	<p>Disponibilité effective des pratiques sur le lieu de travail du salarié (par ex il n'y a pas de crèches partout) et pour le statut du salarié (ceux à temps partiel peuvent ne pas bénéficier de certaines politiques)</p> <p>Infrastructure et technologies (par ex PC, imprimantes, réseau extranet, ...)</p>
SPS_HT	<p>Soutien perçu du superviseur, en ce qui concerne l'harmonisation travail - hors-travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - souplesse au quotidien sur les horaires, les absences - autorisation ou refus d'aménagement du temps de travail - degré de pression imposé à l'équipe - comportement en ligne avec le discours sur l'harmonisation travail - hors-travail ("walk the talk") - écoute, soutien, aide
COLL	<p>Rôle favorable ou défavorable des collègues en ce qui concerne l'harmonisation travail - hors-travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - favorable : écoute, soutien, entraide - défavorable : contrôle social, compétition, pression
CHARGE	<p>Charge de travail</p> <p>CHARG forte pression, charge tr, rythme (en général)</p> <p>CHARG WL Manque de temps pour se renseigner et accéder aux pratiques, du fait d'une charge travail excessive</p> <p>Exigences de l'organisation et/ou du management en terme de présence temporelle sur le lieu de travail (longues heures), plus généralement pression qui rend l'utilisation des pratiques difficile (prise effective des congés, réduction du temps de travail, télétravail, ...)</p> <p>NB. il ne s'agit pas simplement d'une charge de travail importante, mais d'une charge qui rend les pratiques ht inaccessibles de fait</p> <p>CARR : Pénalités supportées en termes de carrière, ou craintes de supporter des pénalités, si l'on utilise ces pratiques (parce que l'on serait mal vu typiquement) : passage à temps partiel, congé parental, télétravail, ...</p>
Utilité perçue des pratiques	
BESOIN	<p>Besoins pour ces pratiques, souvent liés à la situation personnelle du salarié (santé, âge, situation familiale, genre) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - besoins perçus, explicitement mentionnés : couverture médicale, ergonomie, garde des enfants, fatigue & stress, charge de famille, famille monoparentale ou conjoint absent, ... - besoins non mentionnés mais déduits de l'utilisation : santé, enfants, ... <p>hypothèse sur les caratc. démographiques : les femmes et les parents ont plus de besoin</p>
PERT	<p>Pertinence des pratiques par rapport aux besoins. Par exemple, une subvention très faible ou l'envoi à domicile d'une baby-sitter que l'on ne connaît pas pourront ne pas être considérées comme des pratiques pertinentes. Pertinence pour soi et pour les autres.</p> <p>On peut trouver une pratique illégitime (RESP) ou injuste (JUST), mais pertinente parce qu'elle vous bénéficie personnellement.</p>

Code	Définition de la catégorie et sous-codes
PREF_HT	Préférences personnelles : disposition à utiliser ou non ces pratiques, à les considérer comme utiles ou non, en fonction de sa personnalité (timidité, désir de secret), de son organisation (séparation des sphères travail et hors-travail, désir de ne pas mélanger). Est distinct de LEGIT car on peut trouver légitime qu'un employeur les propose, sans pour autant désirer les utiliser.
VALENCE_HT	Importance de la question de l'harmonisation travail - hors-travail, enjeu que cela représente pour le salarié ; valeur donnée au travail et au hors-travail : - valorisation (VALOR) du hors-travail et des efforts en matière d'harmonisation, désir d'équilibre ou au contraire centralité du travail (pas VALOR) - dans les cas extrêmes, culpabilité (CULP) quand on ne travaille pas
UTILIS	Utilisation des pratiques, pour soi ou pour conseiller des collègues et membres de son équipe
Jugement porté sur l'employeur	
BONPRAT	Identification des pratiques comme "bonne pratiques" de l'employeur : pratiques plus généreuses ou innovantes que chez les autres employeurs (du secteur, du pays, autres employeurs connus grâce à l'entourage), par opposition à des pratiques très répandues, banales, qu'on considère comme allant de soi et auxquelles on a droit ("entitlement")
ROLEEMP L	Rôle que doit jouer l'employeur ds domaine du ht selon le salarié : ces sous-codes ne sont pas exclusifs l'un de l'autre - INTRUS : Rejet de la responsabilité des employeurs dans le domaine de l'harmonisation travail - hors-travail, idée d'intrusion dans la vie privée - INDIV : la responsabilité n'incombe pas à l'employeur mais aux individus (c'est à chacun d'assumer ses besoins), ou à l'Etat, la communauté - LEGIT : neutre : l'employeur est légitime dans le domaine de l'harmonisation travail - hors-travail mais le salarié n'a pas d'attentes - ATTENT : Attentes des salariés vis-à-vis de leurs employeurs dans ce domaine, idée de leur responsabilité, et inversement légitimité à demander du soutien à leur employeur et leur superviseur (traduction de "Sense of entitlement"), par opposition à résignation, c'est partout pareil
OBJ	Interprétation des objectifs de l'employeur : les pratiques sont-elles mises en place pour améliorer la performance de l'entreprise (PERF) et/ou dans un but social, pour améliorer le bien-être des salariés (SOCIAL) ? Identification des pratiques comme initiatives discrétionnaires de l'employeur : pratiques qui ne sont pas requises par la loi et les réglementations ("compliance"), qui ne sont pas adoptées pour prévenir le risque de procès, ni exclusivement sous la pression des syndicats
MAINT	Maintien des pratiques ht dans le temps (par opposition à suppression ou réduction)
JUST	Caractère juste ou injuste des pratiques, dans leur principe (justice distributive) et leur application (justice procédurale) Sous-code : Ecoute de l'employeur vis-à-vis de la remontée d'information bottom-up sur les besoins des salariés et leur appréciation des pratiques. Poids donné à l'employeur à ces pratiques, suivi, cohérence autres pratiques
SEC	Sécurité de l'emploi

Annexe 24 : Deuxième partie, Extraits des entretiens originaux, en anglais

Les extraits en anglais sont présentés dans le même ordre que leur traduction, dans le corps de la thèse. La structure des paragraphes et les numéros d'entretien permettent de faire la correspondance.

EXTRAITS D'ENTRETIEN DU CHAPITRE 6

FACTEURS EXPLICATIFS

Accès aux pratiques

Connaissance des pratiques

"It's funny, because you know I don't think people realised it so much, when LifeWorks started, about all the things they can do. You pick up things by word of mouth 'Oh LifeWorks do that, you can get that through this or that'." 10

"It's supposed to be very good, but I think it's just because people don't remember. I think it's very under utilised, I had that at one of my other companies as well and again they had it in place but, you know, when people actually used it, remembered that they'd had it and found out that they'd got a lot of help. I mean, you can put as many posters up; but it's not the first thing that comes into your head." 12

"A lot of people on the production floor don't realize some of the things that they could go online and have access to, and I think there's a lot of help there that the company provides that's going wasted just because the people don't realize it's there. (...) My folks up here don't utilize it as much as they could. They don't utilize it a lot, really." 55

"Then again also people do get books sent through to them sometimes, people don't get time to read through them." 10

"I think most people don't become aware of those until they need them, for example, we have a local nursery which a lot of people use and that's very handy, people will be aware that...I guess once they become pregnant or they become a father, they are directed towards EHM and Human Resources." 43

"I don't think employees have a good knowledge of what's available to them. Basically, because we have too much to offer, and it is kind of overwhelming." 65

"Because the policies change quite frequently, I'm not fully aware of them at the moment." 43

"We seem to have gone very much towards the Intranet. If you're in the office, that's great, but for the field it completely misses us." 29

Disponibilité des pratiques

"I'm not sure about flexible working, whether that.....it does actually work in this department, but I don't think it works in all departments. Because they say yes GLAXO offers flexible working time, but that's true in this department, but I don't see it in Filling and Packing because they have one meeting at eight thirty and you've got to be there, so you cannot be flexible there (...) Because it's a twenty four hour site, if they have issues at night, in Filling and Packing, they have a morning meeting to discuss issues at night time." 9

"If you talked about a state that is as sparsely populated as Wyoming, which is out in the western part of the U.S., you have one sales rep that has a territory where it takes them several hours to drive from doctor to doctor. So if you have got one person, or maybe as many as three in that territory, what are the odds that one of those three, or one of your other two co-workers would be willing to job share with you." 66

Charge et rythme de travail

"I just have a really stressful day. Not a second to spare. Sometimes even going to the toilet is a treat". 5

"In Logistics we are so focused in on deadlines and getting things done that you don't really have too much time to think 'I wonder if I went and did this that I'd feel better' etc etc. I don't think we're sort of.....well I certainly don't get time to organise something like that." 11

"There was still this 'if I'm not out seeing customers, then I'm not out working', thought certainly in the back of my mind, I always feel that I should be out of the house and seeing customers" 21

"To be honest with you I'm stressing now, talking to you and I've got a wealth of things that I've got to do today. I'M AWARE OF THAT, I DO APPRECIATE... Then I also felt that you're there to make it worth while, but I know that's why you didn't get any volunteers and because everybody is up to their high teeth and even half an hour is a long time to spend not doing the job." 37

"The deadlines aren't flexible and adaptable. They're a brick wall and that's the problem, that's why you get people working at home and working late." 33

"They're working on these studies that are not just bits of paper, they involve animals (...) So you can't sit down and say 'actually I'm not doing that now' because if your doses are too high and the animals are dying, you have to go and sort that out and not just say 'oh well they're dying, that's the end of the study' you have to try get as much information as you possibly can, because what you don't want to do is repeat the study and waste animals. (...)They are very driven to do things well, because if you do it less than well you haven't done it really, it has to be right, and of course these are all studies that will support giving the drug to humans... (...) it's very hard to then say 'we're not gold standard we just do it fit for purpose', it makes people very uncomfortable."30

"But there are some things that I would like to do for my own health, mental or physical, that are difficult for me to do when I have too much work to do. I could work a 80-hour week and I couldn't keep up with the volume of work that I have to do. So to think about reducing my time in the office is not practical. So I still have four weeks vacation this year to take and don't know when I'm going to take it because there's just too much to do here, you know. You know, you just don't tend to think along those lines in your day-to-day work." 69

"And that's very, very different from the work culture that exists in the UK organisation at the moment, it almost feels that from eight until probably seven at night, if you're not cramming your diary full of stuff then you're not doing your job properly. (...) So basically you've got the Catholic guilt bit, and you've got the Protestant work ethic, you know, working hard is good. You work incredibly hard, but you still feel bad about it, because other parts of your life are not balanced. (PAUSE) I look at the French side of things, the French work a thirty five hour working week and predominately stick to it...I mean I'm not saying it's perfect but you'll find over here in the UK we had a government that wanted an opt out clause of the forty eight hour week. So in the UK we have a government saying that working over forty eight hours a week is okay." 1

"I think this is a great idea, but if we don't see a consistency within the organisation to support it, then nothing will change. (...)We have these 'it's ok not to stay overnight' but then we start the second day at half eight in the morning anyway, so it sort of defeats the object of going away." 1

"Because I have 2 children, I notice as a woman, as a professional woman here on site I notice not too many women have small children, and I've come to realize that women have had to make the choice to either grow their family or retain a professional career." 47

Soutien du superviseur

"My boss came up to me this morning and said 'how are you? how's it going'? Knowing that I was doing two people's jobs and I said 'I'm a bit stressed I've got this, this and this to do' and he said 'oh, you'll be fine, you'll cope, I've got to go to a meeting' and walked off. So, even when I said 'oh, this is going wrong; I've got problems' it was very much like 'oh, well never mind' I mean it was nice of him to ask, but there wasn't anything....". 5

"If I've got a problem at work, or you need to go and see the doctor or anything I'd just tell her and she kind of deals with it or lets you take time to go, I mean she's terribly supportive anyway. 32

"In the event that we're not here (because we're out of flexible work hours) there's another auditor that's been assigned to cover." 47

"She's not going to ask you questions of a personal nature unless you volunteer to say, "Well, I need tomorrow off or the next day off because of this emergency," ; there's a very human element. (...) Yes, they walk the talk. Because they're out of here at 5 or 5:30 in the afternoon. They're not here until 7:00 at night. Now I know the head of Benefits takes her computer home and works from home sometimes after her children are in bed (...) SO WOULD YOU REFLECT ON THAT IF YOU WERE OFFERED A JOB ELSEWHERE? WOULD THAT BE PART OF THE EQUATION FOR YOU? Yes, I could not work for certain companies that would not have that. You know, my quality of life would come first probably. By that, I mean who my manager would be." 61

"I am lucky that I have managers who are mothers, they know that's tough." 65

"I mean at Christmas we had a bereavement in the family, my niece actually died and when I came back to work I was so wound up with grief and my manager could not have done more, he was so supportive and it meant so much, so maybe all companies would be like that but I can only compare it from where I've come from... they were excellent." 6

"It's my manager's role to support me, not the company He is the company as far as I'm concerned." 26

"It just turned into a 'them' and 'us', kind of,...management versus the people and why are you getting the people in there to suggest all these things if you're just going to cut them dead about things." 13

"The people running the program believe in them, but there is some people within the management on a site that don't. Not anyone in logistics, but I do think in other areas there will be the management who would say the right things; but will be doing something totally different. (...) there are still other people within the site who are taking onboard 'let people go on the course, but it won't change anything'." 20

"I wouldn't feel comfortable going to any of my management and saying 'I can't cope. I can't do this'....(...) I'd still think they'd think I was a bit of a...a bit pathetic and I couldn't cope and I still think they'd think it, see it as a negative if you can't cope. (...) I think Senior Management tend to shy away from anybody that kind of get stressed or...it's a shame.'" 7

"Any time you're looking for kind of that mental health, or mental support versus physical needs, I think there still is, in our culture at least, somewhat of a stigma because that looks like personal failure. And personal weakness. Whereas when you have a physical disease that's completely outside of your control."70

"They are probably about two percent of the organisation, ninety eight percent probably work too hard and we aim....you know, the inherent, sort of like, guilt bit, you know....we view the organisation through the eyes of the two percent quite a lot." 2

"And a lot of time, unfortunately, it's dictated by your management's acceptance of flexible work options. So the reality is what flexible work options our employees have to propose and arrangement to their management, and if the management can come back and say, "This doesn't meet the

business need" then it is rejected. And, rightly or wrongly, there always seems to be a rational that a manager can make for why it doesn't make good business sense to go to a flexible work option." 66

"The manager is the boundary between employees and HR (...) a lot of the time we're not notified a proposal was made...often HR doesn't have a chance to give feedback. Employees don't want to get to HR over their manager, that 'd be viewed negatively. I may be cynical, but I am not very happy with the way this is managed." 66

"I was told by my manager at the time that ten days was the maximum that you are allowed to take, which was absolute rubbish but anyway, but that's the way policies come down, although it said on the intranet at the time you could have more." 21

"That is so variable from manager to manager, there is no consistency." 22

Soutien des collègues

"It's, you know, we many times have, you know, as a group we go over to the company cafeteria and, you know, it's a time where you can, you know, let's not focus on work. Let's talk about, you know, events that are going on, if things happen with their families and, you know, so for that hour you get to pull yourself away from just work-specific relationship and talk about, you know, what are we like outside of work, you know, when you get with people and you get to understand what their family is like and what they're doing outside of work. So I think that helps build relationships and it is important because not everything is just focused on work whenever it's down time, eating lunch or if you're travelling together. You know, typically we stay at the same hotels and whatnot. So in the evening when we have, you know, we sponsor dinner together, it's that interaction with the group that maintains the balance between our professional relationships and beyond that. (...) I mean if something came up where, you know, there is an emergency or urgency for someone to leave, I think anyone in the group will backup the other in terms of if they had a meeting to cover or if they had a, you know, contract that they had to do. We'll find some way to pick up that work if someone needed to be pulled out for a day, two days or however long it may be." 67

"It's very much you do your own task and it's up to you to do your own task. I don't ever feel that I could ask somebody in my team, I don't feel I can say to them 'I'm struggling, I'm not going to get this done on time can someone help me?' I just don't feel that I could. One because I think they'd all turn around and say 'no do it yourself' and two because I don't think they've got much spare time anyway. (...) And when things go wrong, you'll find that when things go really badly wrong that every...that most people will jump in and help." 5

"So I burst into tears and my boss was quite supportive in that 'alright, calm down, get a cup of tea, go for a cigarette, are you alright?' but not any of that time did anybody take any of the work off me, at all, ever. So, ok, they said have a ten minute chill out and don't worry about it you'll be ok, and like, you know, go to the toilet and blow your nose, but when I came back ten minutes later nothing had changed. The work hadn't changed and they were still asking me to do the impossible. So, ok it was quite nice that no one shouted at me or got angry or whatever, that I couldn't cope but no one actually did anything practical to help me." 5

"But certainly there is an element of peer pressure...you're looking at people's results, you're looking at people's figures and things and you do sometime think 'well, so and so, on the face of it, appears to do more or less than me, and therefore I want to make sure I'm in the top group' (...) the role I did in head office wasn't as easy to measure, therefore and there was nobody else doing that role so I wasn't comparing myself against other people in a team'." 24

"It does give you a feeling of guilt. (...) there are some people that keep, either consciously or unconsciously, make you feel bad about not being able to do the extra hours, that some people are able to do." 37

"You're working with high performing people all the time, I think that pressure is always there, that you're not doing enough." 29

"The blokes [les types] in the team, the men in the team seemed to be much more resilient and much more able to do the juggling in a much more, sort of, you know, black and white, like this is work time this is home time (...) we've had a lot of conversations, between the other girlies in the team, about it." 21

"Or there is the team pressure, for instance, that says 'oh so and so has gone and told the boss that they've got too much work', there's a potential then backlash from the rest of the team, if they find out the conversation has happened, to say 'well I've got too much work but I'm not moaning about it', yeah? So there's the whole peer group pressure argument." 3

"In terms of peer pressure, there's a lot of...a culture of sending best practices around on voicemail and emails and that kind of thing, and that can really help to drive an element of pressure and put an element of pressure in the system, because you can not often hear of lots of good things that are going on and question yourself as to why you're not doing those things." 16

Utilité perçue des pratiques

Besoins personnels

"I mean, it's one thing when you've got problems home, but if you've got problems at work created by the problems at home, it's just sometimes more than what people can physically and mentally deal with." 58

"There's so many other factors really, that it's hard to say. Certainly, if all things were neutral and everything else was equal, then of course I would prefer the good Employee Health Management, but given that I don't use it an awful lot, then I couldn't say it was worth to me than ten thousand pounds say." 13

"I've not ever had cause to, but it is nice to know that they're there if you need to." 11

"If I had children, I would worry more about the fact that I was working longer hours, and then that would probably create more stress in my home life as well, so it would be a bigger issue." 34

"When you get to a certain age, your parents and mother-in-law can become a challenge, and there were a lot of things like that in my family this year. No deaths, but still...." 61

"Certainly women in the team especially who are mothers find it a lot more difficult to separate home and work when they're at home because of their children being around, obviously with me not having children I wouldn't have that. And I think that's understandable, I think that it must be very difficult to turn around to your children and say 'no, mummy's working, go and do something else'. That must be very, very difficult (...) I don't have to struggle with the children; it's just not something I have to do, to think about, she has to be back at home for certain times because she has to drop her children back at school, it's just an added extra that I don't have. I think that children are a particular demand, they are a demand every day, you know I do play a lot of sport, but you know the sport is still there if I don't go on Tuesday, it will still be there on Wednesday. You can't decide not to do your children on a Tuesday because..." 24

"DO YOU USE GLAXO FOR CHILDCARE? No, I use my wife for that". 26

Valence du hors-travail

" I don't have any dependants and I am single at the moment, it's my choice . if I had a partner and children that would be different. The dead line would go; it's a personal choice thing."33

"Work, for me isn't the be all and end all (...) whereas before I had a child I'd be working eight until six everyday, because I could, but now I don't, I leave at four or five." 44

"I've got a young daughter now, and I used to be able to stay late whereas now...I have to leave at a certain time so I can get back in time." 45

"As you get older, your priorities change, and I'm at a point in my life I really, much as I enjoy working for GSK, I really wouldn't want to relocate. but it's just...the area, the quality of life here. There's a lot of outdoor activities. It's a real beautiful part of the country." 58

"There's a huge sense of guilt that if you're doing something for yourself, even if it's looking after your own well being; then actually you're not doing your job properly, you should be doing that in your own time". 1

"We have half a day a week to do some planning, and we actually on our work code put it down that we are planning, so just having that almost, absolute permission to do it, erm, is fantastic, it has just made such a difference." 22

"I'm the last person to get anything in our house, you know, the kids, my husband and even sometimes the dog first, before myself." 22

"Probably woman have more by the way of guilt than men are (...), I just think that they think about things differently, the way they see the world. A lot of it is probably they're brought up, they're probably thinking that their parents did it for them, their mother, you know, don't tell my mother. I know in my home, the boys weren't expected to do the washing up or the ironing, and yet the girls were expected to do some house work and the cooking within the house, and yet the boys were sent out to work almost. I mean they weren't doing that but they'd go out and help my dad, they never assumed that house responsibility. They go for paying the bills, don't they? that is they're.... that's what they probably get closer to defining what they do. [à propos de son fils] "He never gets stressed out. He must have a mechanism that says 'oh well, I don't have to worry about that, it'll happen sometime' " WOULD YOU SAY IT'S PERSONALITY OR GENDER? I don't know. I guess there is a lot of personality in there. In terms of your life experiences, how you're brought up, and trying to possibly unlearn some of those". 29

"It's the way I am wired. I think it's good to recharge, but I've never been one to want to recharge too long." 56

"Yes it might impact on my work life balance, it might be that I'm happy that it does so. ANYWAY, WORK LIFE BALANCE DEPENDS ON EACH PERSONS DEFINITION RIGHT? Absolutely, I mean I don't have children so for me it's much easier to leave, you know be able to travel at short notice and things like that, for other people it's obviously very different. I enjoy the travelling aspect of my job." 39

Préférences pour soi

"I'm very conscious of that and I am able to switch off, say ninety percent of the time, you know, get into the car and start to drive home, in fact the drive home is quite a good thing to wind you down and to think about something else." 20

"My view is: between 8:30 in the morning and 5:30-6:00 in the evening, SmithKline pay for my time and therefore I should be working during that period for Glaxo SmithKline. And then after that, is my time and that's not what Glaxo SmithKline pay for." 24

"I totally don't mix them. I am very private at work. There are very few people I like to share my personal life with. It's not their business. So I keep a lower profile here at work. I do my work, and I do my personal things on my own time." 63

"When we go to lunch we try not to talk work, so then we tend to talk about family things." 37

"In many ways it helps you to get to know people and makes your working relationship a lot easier as well." 11

"If you're the sort of person that can put your home life in that compartment. (...) I actually envy people that can leave the work at work because I'm notorious for taking it home (...). But I think it

is quite important that if you have got personal problems, just so that people know, you know. When I came back to work after Christmas, after my niece had died, people needed to know because I wasn't myself... (...) I would prefer to let people know that I've got worries, you know 'look I'm sorry if I'm, you know this or that'. If you're not focused on the job then I think it's quite important to let people know. But that is a very personal opinion; some people don't want to share anything." 6

"Certainly in the group that we were talking in, it was the mothers that were sort of, struggling with balancing things and all the men were quite cool about it. (...) It's always in the back of my mind, I've got to be back for the childminder and everything. And actually the other thing, most of the blokes that were in our group, now thinking about it, all had wives that don't work, which must make a difference." 21

"It would be nice to be able to leave your work at work, not at home, but it's a difficult thing to do. I enjoy work and it's more of a mind set thing really isn't it? You know, you've got your family to...I'll be trying to cook the dinner, but I'll also be doing emails at the same time." 16

"I do try hard to separate it, I think it's really important, especially having children, they don't really get 'just wait five minutes, while I do this on the computer'." 22

"I have dogs at home and what I always do is... as soon as I get home is go and walk the dogs for an hour or so. I think it's nice, the changing clothes, you know, getting everything off and getting to your scruffy old dog walking clothes, you're just a different, well not really a different person but it's a different part to play. The years of communicating in a calm way has actually changed the way....because I used to.... because when I was at home my personality was nothing like what I am here and now it kind of is. SO IT HAS CHANGED YOUR BEHAVIOUR AT HOME? It has actually yes, through the years. SO YOU'RE NOT SEPARATING AS MUCH? I am becoming the GSK person (LAUGHTER)."30

"It's not my...the kind of person that tends to do that. My boss is actually trying to get me to do that today and I still refuse. I don't like that sort of drilling". 26

"Yes, well, you always hold back, you don't tell everyone what you think of them, do you, for obvious reasons. If you were completely honest someone the whole time you wouldn't have any friends, you would be completely on your own. Also at work you are a different person to when you are at home, so or when you're down the pub, you know you put on a different act, so to speak." 8

"For me, I wouldn't have said like this, not as open as the other ones, but it is fine, you know we are a team and we know each other very well, so I don't really mind." 14

"I define this as work time, and I wouldn't really look at it during work time. (...) Car insurance and things like that, I think that's more of a personal thing than a work thing. So what I'm saying is, you're not getting paid to look at those sort of areas at work (...) I class work as work and home as home." 9

"Ultimately you make your own destiny (...) I struggle to see what, on the most part, what anybody else can do for me to control my own personal stress or anxieties, in all honesty (...) I don't know, I'm unwilling to ask for help for all those reasons that I've given earlier about not wanting to fail etc" 3

"It is not for me, my style, I would have to be very desperate (...) Yes, it's like going to the Samaritans...it's the next step towards hanging yourself." 35

"I've always been self sufficient as such whenever possible, you know. Because even when I came to this country, my parents sent us three brothers when we were about eight or nine, you know, we were in boarding school, we just travelled. We did everything ourselves, we became adults whilst we were kids as such." 4

Legitimité de l'employeur dans le domaine du hors-travail

"I'm personally pretty resilient. I don't get particularly stressed (...) I am very, very personally organised. I do things in a very methodical way." 24

"I don't feel as though GSK has a responsibility to me to help me know how to manage my life. It's my responsibility to know how to manage my life. It's my responsibility to set up the boundaries." 64

"It's not a very British thing to do. I think people would generally think 'oh I should sort it out myself' (...) You are supposed to be able to stand on your own two feet." 30

"It's my choice to come to work, it's my choice to work in this environment really. I could do a different job that's less demanding perhaps." 31

"I'm doing it because I want to be prepared in the morning or what ever it is and it's a choice rather than feeling under pressure." 1

"But it's a personal undertaking; my boss doesn't ask anything unfairly of me." 2

"Most of that is personal choice, the traffic is lighter and I can get a good car parking space and I just like to have a little bit of time just to, kind of, get a coffee and settle down before everything starts going mad." 6

"I wouldn't feel comfortable going to any of my management and saying 'I can't cope. I can't do this' (...) I'd still think they'd think I was a bit of a...a bit pathetic." 5

"It's entirely feasible that to get on in life you shouldn't need to work excessive hours to be able to get on and progress but.....there seems to be little, little precedent for that maybe." 2

"I think it's the same everywhere, I was stressed in my last job, I'm sure I'll be stressed in the next job. I'm probably going to face the exactly same problems no matter what company I go to. (...) We are resilient because we have to be". 5

"They were forced to confront the fact that actually they're in control of that and that they needed to do something about it themselves, nobody else would....could. For example one of our team members tends to use travelling time as an excuse for stress, (...) she came to the realisation that she could use that time positively or negatively, she could change the way she thought about that travel time." 24

"At the end of the day, companies like ours, I personally feel we are just numbers. When JP Garnier or whoever decides that 'look xx site has had enough' or whatever...I'm sure they look into the implications there are, 'my God we are going to make so many people redundant' and what not. But you know they've got to make harsh decisions and you know that's why they're there. It's like running a small company, if the profits are not there you start cutting your overheads or whatever, same principal applies here." 4

"They're asking an awful lot from people, I think they should provide it. But like I say, they are providing it to keep people at work, you would think." 30

"That is part of creating a good work environment. that lends itself to how the company has some accountability to the employees that, ultimately, make it profitable." 66

"No, enhance employee well being, I don't think there is any need to do that as a company. I don't think that's one of the responsibilities. I think obviously helps with stress and the company has a responsibility to make sure that people are managed well". 37

"They have to remember what it's like to be a rank and file employee and employees that don't have golden parachutes and have mortgages and bills and things to pay and how important that is for the human element; and say, great. I understand that and these people work hard for me. I'm not going to try and get rid of them because somebody else can do it cheaper. That's the culture that has to take place. The Jack Welsh General Electric mentality has been put up on a pedestal that this is the way to operate a business and I think it's just crap. I think Jack Welsh did more to hurt the employee than any other CEO in the history of the business world. Because it's not about whether

or not someone does a good job for you. It's what does my next order balance sheet look like? It's all driven by, you know, how good could I look for the next quarter? There's virtually no long-term vision. (...) When I was young and being raised, my father was in an engineering field and when business would go through its cyclical events that go up and down, one of the first areas it hit would be in engineering or R&D and my father would lose his job. And he'd have to go out and find another one. And it was a painful thing when you were just pushed aside and tossed aside. I don't know that there's a good enough appreciation for the disruption that losing one's job has at the personal level of the people." 66

"Would I say it's the company's responsibility? I would like to think it would be, but I'm not sure I really feel every company is obligated to do that. I think the better ones do, and they retain good employees and have high functioning work teams because they do". 43

"I believe in the US employers caring for the employees' well-being. Obviously any time you affect people, either negatively or positively, on the short-term and long-term the company is concerned." 60

"I'm the American capitalist here. If you can't associate it with long term performance, for the best scientists to come for us... yes it's the employer's role, if it is linked to performance. If you wanted to give everybody manicures or something, if we can't figure out how that actually makes the business go forward..." 40

"They do have a role to play (...) if you've got a problem, say you're stressed and you go and see a doctor, what he might do is prescribe you some tablets. But at EHM, because they handle GSK, what they'll do is try counselling". 18

"I think the American citizens in general would think a large corporation would treat employees better than the government would." 65

"The only way to make something worse is to get the government involved. You know, we're not very good at governing. WHY SHOULD YOU HAVE BAD GOVERNANCE BY THE GOVERNMENT? I don't think anybody wants the job. It's a thankless job that attracts probably the worst kind. REALLY?! You know, this is just my opinion, but when you have a government that's made up of essentially nothing more than groups of lawyers, that's what you're going to get is you're going to get people who can manipulate the rules and the laws and that's, you know, we've lost something in that." 69

"I don't feel entitled to it. I think that's one of our problems here sometimes: people feel entitled to certain things and they don't realize that the company doesn't have to do these things. SO IF I UNDERSTAND WELL, YOU APPRECIATE THESE BENEFITS ALL THE MORE THAT YOU DON'T FEEL THAT YOUR EMPLOYER OWES IT TO YOU. Exactly. OKAY, OKAY. I'M TRYING TO COMPARE WITH THE FRENCH CONTEXT, WHICH AS YOU KNOW IS VERY DIFFERENT. Yeah, the French are much more entitled. EXACTLY THE POINT. But you know, if you were to go to a government agency in the U.S., you'd feel the same type of entitlement that you would see in the French context." 61

"I think it's not their responsibility unless there is a work environment related issue. Like I do think it's the company's responsibility to allow an employee who has developed a disability while on the job to have accommodation for that disability, in fact, I think that's the law. As long as it's a reasonable accommodation. I think that if an employee develops a mental health issue on the job that's related to the work, that is also the company's responsibility, but I think a lot of these other things, I think they do, are really good for helping to build a good work environment. I don't really think the company has to do it. I consider them a benefit that is above and beyond the bare minimum required." 46

"Yes it helps, but these are things I expect more or less anyway. The childcare is part of a national scheme, if GSK wasn't participating I would ask why". 44

Jugement sur l'employeur

Comparaison avec les autres employeurs

"It's such a contrast from the company that I came from before, that's probably why I feel so valued. If I'd been here all the time I might just be taking it for granted because many companies don't have that." 17

"I've worked for a lot of smaller, private companies, so I might be biased because I saw the way a different kind of company works. Some people who come here maybe straight out of college don't realize the advantages." 52

"I'm from the North which is totally different from the South. The companies that I've worked for in the North didn't have half the facilities or help lines numbers or anything like that to refer to if you needed it." 28

"Quite a few of my good friends are teachers and I know they don't have resilience training (LAUGHTER). YES, YOU BET THEY DON'T. They just get stressed." 34

"Erm, well, I guess within the pharmaceuticals industry, within the sales teams, I guess you are always going to have that element of flexibility." 16

"I have several colleagues that have come from other Pharma companies and say it is actually a better company to work for so I do believe, not only does it make some of the best drugs around; but it also treats us better than some of the other companies." 22

"There're several other employers here in RTP or in this area that have a wonderful reputation as an employer, great benefits, great packages that people try very hard to get into. (...) I actually know a couple of people who work there and they sing praises about the benefits and how wonderful it is." 70

"SO IT'S SOMETHING THAT YOU WOULD EXPECT FROM YOUR EMPLOYER? Yes and it may be that I've got that perspective because I've never worked in any other company other than GSK, so my expectations maybe higher than if I had worked in other companies." 34

"I would expect similar support network out there in a different company to deal with similar issues." 3

"I think a lot of the big blue chip companies would have things like that." 32

"We are hailed as a beacon company of this is how you should do it". 1

"I know that employers are getting more and more into supporting their employees, but you hear other stories; and in this area [Philadelphie], GSK is almost like a benchmark for people to try to achieve." 61

"It's perceived outside the company that Glaxo is a great company to work for" 5

"I think any pharmaceutical industry is kind of a coveted industry to work in, and GSK being a premier company, I think a lot of people would say "Wow, you work for GSK," you know? We do have a very, very good rich benefit package here which includes work/life, and it's a lot stronger than some other companies." 63

"Whenever I've spoken to anyone they're sort of mind boggled about the way we're treated, so we're very lucky." 37

"You have benefits above and beyond many companies. I would be thankful for just that." 52

"The company has gone overboard in being liberal about what work from home means. It encourages its managers, without forcing them, to say, "When you can, you should let people work from home." Other friends of mine are in the IT world and have laptop computers and they're not allowed to work from home, even though it makes perfect sense in their case. So I think the company does its best to be fair." 50

"It's nice to know that they can be bothered to do something like that because a lot of companies might not even consider that we're under stress (...) WHEN YOU SAY 'THEY BOTHERED TO DO SOMETHING'... WHO IS 'THEY'? The Management, you know. Above just my management, the whole of GSK." 5

Caractère juste ou injuste des pratiques

"That has always been at the manager's discretion so if you weren't performing particularly well and you asked for that time off; you wouldn't get it. (...) I felt it did value my contribution because I was working hard and it was kind of like, well because you've been working so hard anything you want under the extra leave front will be fine. (...) This year there wasn't any option to take anything other than the standard ten days (...) and I suppose yes, I've got it but it isn't exactly what I wanted so it's not like, it's something I feel that I've got because I'm valued." 22

"I just think that they're a lot less open to working with an employee who is a bad performer. I don't think that we should necessarily be going out of our way to accommodate a bad performer because they have other issues. It depends. If you got a bad performer, is the reason that their performance is bad because they are pulled away by their family? And they could be a good performer if they had that kind of a schedule? Or are they a bad performer because they just don't have the skills needed?" 66

"One point, Ariane, I did request to work 4 days a week for part-time. (...) When I went back to accept 4 days a week, the decision was revoked; and part-time, I was told, was no longer an option. For whatever reason. It could have been department workload or... So now, the idea that someone can work from home 2 days a week, for whatever reason, it does seem that things are being taken into consideration that not everyone in the group is privy to know. Let's put it that way (...) our direct management does not seem to be very aware of the company's HR policy." 47

"There was one person who... it sort of had to do with short-term disability and she was not well, and some people did feel there was sort of inequity there, because it appeared that she wasn't following the same rules as the other people who had a flexible schedule, but, you know, she did have some health issues that I wasn't even allowed to know about, even as her manager (...) I tried to deal with the morale and the apparent inequity as best I could as the manager, but I think some people just still see that as apparent inequity. (...) So these were things that, because of confidentiality, I couldn't, you know, tell the other employees, you know, the reasons behind. Well, the impact that it can have and what I saw it being is that they just became very focused on the inequity, which takes away from your work. You know, I got a lot of complaints about, how come she gets to do this, and this, and this and that, and I would love to do that too, I have a family too." 52

"It also has to do with auditing our report. I can't send people outside with that because that's raw data from our studies. It's corporate intellectual property, and we can't have it just floating around. Within the context that it's possible, we have provided people with opportunities to work at home, but there's no way any one on my staff could possibly, let's say, work entirely from home. (...) I think they understand it, but there might be one or two that still maybe don't get it. (...) I mean, since we started with some of the flexible working hours, no, actually I don't see any resentment. But if a person—and people do this...we discourage people doing it." 59

"Sometimes what we found with some of the folks is if one person won't trade, then when it's time, if they need a favor, then they get upset because somebody won't swap with them, and inevitably there's going to be a time where they come to us and say, "Can't you make somebody swap with me?". Which we can't do that. I mean, it's something that they work out amongst themselves, and they're just kind of out of our hands, so you get a little resentment there and there's friction between those two individuals." 58

"I know that we have a very good grievance policy, so people that feel that their manager perhaps is not the best, have a process to follow." 61

"You might get more and more steps away from the business, I think that we do a great job for the childcare types of issues and as I mentioned earlier we never took advantage of those type of childcare things. I have four kids, why should that really impact the way you do business, you know one side says that and the other side says if you want to attract or retain the best person, that person might have four kids and these childcare options you have you need to comply. (...) I can understand why we do provide daycare, there's a girl working for us, she'd not be with us otherwise, daycare was one of the high points, it allowed us to get her. SO YOU INDIRECTLY BENEFIT FROM THIS ? Indirectly the company benefits. Even if it's unfair to me, as long as it makes my bonus cheque bigger, or makes the stocks go up, I'm okay with it!" 40

"SOMETIMES PEOPLE TELL ME 'WELL I DON'T HAVE CHILDREN SO I DON'T SEE WHY THESE PEOPLE CAN HAVE FLEXIBLE OPTIONS AND I CAN'T' Well they can (LAUGHTER), it's just they've opted for their own working practices and working hours, so I don't see that as a particular argument. They just don't have the drive to do it." 44

"There's a responsibility in our society to look after the children because they're the future, I think that people with families should be given more support than those without. They're contributing more to society." 45

"I mean, I'm one without children. I always... I pay, whether it's through GSK or I pay real estate taxes that fund the schools that I don't have kids going to. Personally I think it's one of society's responsibilities to support all that." 50

Motivations de l'employeur

"It's all so easy to forget that Glaxo aren't here to make toothpaste to give us all nice white shiny teeth, they're here to make money." 11

"Time loss in work, sick pay, the whole lot, and litigation that might fall out of that." 29

"I must admit the pressure seems to get more year on year, every year it seems to be 'we want more and we want it faster', so just looking around me I know how many people have been off with stress, so I guess it's in the company's interest as well to try and give us tips and to be able to cope with it a little better (...) it's very rare in meetings that somebody doesn't come in looking absolutely exhausted, erm... so I think it is quite a big problem for the company." 21

"I think that you want healthy employees because the health cost of, sick people, impacts the company greatly. Ultimate performance and the economic burden of the health care itself." 42

"They want to protect their assets, otherwise people will burnout, leave. Without the people the company is nothing" 49

"The Government has mandated certain requirement into the EU Law and what have you, that necessitate the companies have an accountability to their employees that deal with stress, financial worries etc etc" 3

"My slant on it is that it's a necessity because GSK have to keep out of court." 7

"I would say, personally, for the well being of our employees (...) they are worried about their employees and they thought that this was important to check that everybody is OK." 28

"To help people embrace their life at work and outside. To make them more aware of things available around them, more adaptable and confident. It's a total package." 25

"I think the build up to that is, they care about their staff, because you've got the care there." 10

"I think GSK have got it around purely for the mind set that it has. We're trying to help others through our medicines, and actually enhance life, make people live longer, live better, so what a better place to do it than in your own employee." 38

"So GSK is doing it for business performance. (...) You know what? It's not jumping to me with corporate social responsibility" 64

"If other companies can offer an environment which is more acceptable, then they're going to lose those people. So it's really just a competitive thing. I think that they need to do it. Not that they have a social responsibility. I mean, it's not like they're cracking the whip on us."57

"When you say social responsibility, to me, that's more external. When you say, corporate social responsibility, I think about the patients we serve or the community that we, ultimately, strive to get product to." 66

"I think it's a blue chip company that has a good reputation globally, not just in this industry but generally and if companies such as GSK don't take steps, what hope is there for the smaller companies?" 3

"After you get 1000 employees you may be mandated by the federal government to have those things in place; but I just know they're beneficial for me personally." 71

"Although I know it's sort of almost regulation, you know, it's always nice to see the company actually put things to try and help you." 12

"We have had an external safety audit and one of the suggestions was that we do need to monitor employee mental health. So one, there is a mandate to do it; two, I think it's done in the best spirit, I think it's done because employee health is important." 43

"It is a concern for the government because of time off work, they pull on the NHS. But Glaxo has certainly picked it up and running with the agenda; rather than waiting for the agenda to hit them really." 29

"I think a by-line in business is always performance, but again, like I said, I think a happier team does perform better." 52

"I've looked more at it that the company wants us to perform and do better at what we do, than just because they want to be a nice company (...) It demonstrates, you know, at different levels the company is taking an interest in our mental health; you know all that kind of stuff seriously. It means something to them, that's why they've got a different department, the employee health department involved" 17

"I would be surprised if there was not an issue with 'let's get more done with the same people in the same time', if the whole company would spend such a lot of time and effort on how you're feeling, so why would they? Which is fine. (...) I think they do as much as they have to do. I think these days it would be naive to expect them to do more." 30

"It's obviously easy to bring resilience programs in place and hope for healthy employees, than it might be to add 25% more employees to reduce the stress level. So I'm sure that's part of the reason why they do it, but they could also just be worried about it, and I think they are." 50

"I think they realize that the company cares about them at some level, but understand, too, that the company will only invest in things that either (1) make them an attractive employer or (2) ties directly to helping the company run as optimally as possible. So it's not like we are spending money on benefits programs or compensation that we needlessly don't need to be providing to the employee." 66

"There is quite a lot of cynicism about the resilience because the company can say they have told us how to deal with stress so we can't sue them." 21

"You're made aware of these things, but the responsibility lies on you personally. GSK push it away from them onto you, like you're responsible for your own safety." 31

"I suppose my initial thoughts was utter scepticism in that, the company are trying to create a team of people who are more resilient; so they can get us to do more and not be upset about it (...) so that they can throw more stuff at us." 16

"I think it's a complete gift in that I do realize that people are being paid what they're being paid to be here and that it's some wonderful person's decision to say 7 hours a day should be ample to perform your job responsibilities, and it is management's gift to me." 47

"I don't think the company is obligated to do any of that, so I consider it a great benefit that they do take the time to provide us, that they realize that providing those kinds of services cuts down on absenteeism, it helps the employee to have a richer work/life balance." 48

"I think GSK go beyond legislation. I think they do look at how best to apply regulations and legislations in a supportive way. They're always ahead of the game." 39

"We had the hurricane Katrina. well, it displaced about 900 of our employees, they called us on the phone because they all needed help, our employees that didn't have homes any more, no doctors to call on because the hospitals were gone (...) and then we had to set up stuff to help our employees to find places to live, to make sure they were alright, you know, to give them some money to tide them over (...) I AM GOING TO BE VERY NAIVE HERE, BECAUSE YOU KNOW I LIVE IN EUROPE, I HAD NO IDEA IT WAS THE EMPLOYER'S RESPONSIBILITY TO HELP IN THESE SITUATIONS. Well it really isn't but GSK were very good to our employees, took care of them, helped them find places to live, put them up in hotels, you know, they rented hotels out so that people could share together, at least have some contact with the company. They didn't have to do it, they just did it." 41

"DOES IT CHANGE THE WAY YOU FEEL ABOUT GSK? No not particularly I think that I'm.....no it wouldn't...it doesn't. WHY NOT? Because I'm a realist and I don't think GSK or any other company would work out of purely altruistic reasons or purely cynical reasons, there's a mix of two. That's not just GSK; that's any large company." 24

"I don't mean to sound harsh saying this, Ariane, but GSK personally does not care about me as an individual out of 100,000 and whether I'm stressed or not. It does make some difference to the corporation if I'm able to manage my stress and be a more productive person for the company. And I think...the bottom line, I think that's why companies do it, to see the end result for themselves." 55

"Er yes the childcare, I'm not sure this is a GSK or a Government thing, but you can get tax relief on childcare, on what you have to pay." 45

"There's always incremental changes and so of course Government changes plus GSK changes, and GSK changes are more generous than Government changes, and also there's tax changes and that alters the way, for example, the way you pay for childcare. For example, last year, there was a new voucher system that was introduced, to allow...to give you more tax relief on childcare payments and because that doesn't concern me, I don't understand it, it's quite complicated." 43

Maintien des pratiques dans le temps

"I think that you hear a lot of kickback when, for instance, they change the subsidization with the amount of subsidy that an employee would get for the daycare because they value it so much." 66

"I've only been allowed to have ten days. In the past I have had up to twenty extra days, which has made a massive difference (...) now you can only take them in the month of August, whereas before I could use these twenty days, some at Easter, some in the Summer and some later on in the year, to cover all the holidays, that made life really a lot easier." 22

"It's what we used to call, in RTP, summer hours where it used to be acceptable for most of the people in the company here in RTP to work that kind of schedule where they would work maybe 10 hour days Monday through Thursday and then leave at half day on Friday. People wanted to be home earlier one day, at least, during the week to take advantage of the daylight hours. People just really valued that, and the company made a decision to not approve summer hours going forward. Now when employees look to do that, they think that it is unfair that they're not allowed to do that. (...) that's part of the past where people say, "Well, I can remember when employees did this, and

this really would make sense for me now. AND SO THEY'LL STILL REMEMBER THINGS ALMOST FIVE YEARS AGO. Sure. Yeh, because we have employees who have worked in RTP for 10 years or more, a lot of them." 66

"You know after so many years in the industry it all just goes round and round and round. We tend to go off on a swing one way and then we come back again and we refocus and bring everything back into balance again, and then off we go again, we'll do a bit on resilience and we'll probably swing off again, but I mean that is because change is always there, and it's quite a dynamic environment we live in." 29

"GSK still has a pension program—many companies in the US are dropping those. We still have very good medical—many companies are decreasing the medical coverage because of expenses. So GSK still holds onto some of the old traditional benefits." 50

"I can see if the tide turned and the company found itself in financial difficulty, I would bet that probably those would be some of the first programs to be eliminated. AND SO HOW WOULD YOU FEEL? I don't think anyone would like that very much. But I think anyone who's been with this company for a while realizes that sometimes things have to be taken away if financially not sound." 48

Securité de l'emploi

"SO HOW HAPPY ARE YOU NOW WITH YOUR JOB AND GSK IN GENERAL? With GSK in general, very happy. With my job, very happy. The only unhappiness is the uncertainty around the future of this plant." 55

"I know how big companies operate they will suddenly say oh - the whole factory closes down and we move to, I don't know, Philippines or something like that (...) Security I do have worries for." 4

"At the moment I know some people are worrying because of this potential outsourcing, but I just don't think it's worth wasting time worrying about stuff you have no control over." 34

"I'm not a hundred percent in my job security, but I don't know who is these days really, I think it would be a bit naive really." 30

"There's not guarantee in the corporate world today" 50

"This is not a personal attack against me, there are strategic decisions being made across the whole business and it just so happens that it's our turn to be looked at." 38

"The company is not going to go out of its way and take a bad business decision by keeping someone here if it doesn't meet the business need. If it doesn't make sense to carry more headcount to accomplish the same goals, the company is not, ultimately, going to do that because the company is held accountable by their shareholders to keep costs down and to be as profitable as possible." 66

"You know, it's discouraging to see entire departments being sent overseas and, frankly, just about cost was the bottom line, just to get the most out of their investment, their employees, you know. (...)SO YOU DON'T BUY IN THIS WHOLE THING ABOUT, YOU KNOW, CARING ABOUT OUR PEOPLE AND ALL THAT? Not when they're outsourcing people's jobs for the sake of a bigger bottom line. No. No, I don't. No." 69

"It's a nice benefit and it makes everybody say that GSK is still a great company, and everybody feels better about the company because of it. It's one of the reasons that people want to still be a part of GSK. But just knowing that this support is in existence...that's not much support when..."support" is the wrong word. That's not of much value to folks when they're worried about, "Am I going to have a job next year?" 55

UNE TYPOLOGIE DE SEPT EFFETS

Attachement

"DO YOU FEEL SUPPORTED BY GSK AS A COMPANY? WE'RE NOT TALKING MANAGEMENT OR... ? Yes the level of support that I got from the nurse and the doctor, it kept my faith in GSK which I've had for a very long time. If it wasn't for that support network that I got there, then I wouldn't have had the same level of faith in GSK as I do now. FAITH IS A VERY STRONG WORD. It's a very strong word, yes. SO IT DOES BUILD A STRONGER BOND TO THE COMPANY? That's correct yes. I think because when I was feeling stressed I was obviously even considering leaving the company and for somebody who has been here that long and been so loyal that's the wrong thing to do really and if it wasn't for the nurse and the doctor I probably would have gone by now or would have been looking to go by now. So, you know... OH THAT'S GOOD TO KNOW. BECAUSE MANY PEOPLE JUST SAID THAT'S NICE TO HAVE BUT NOT MORE, YOU KNOW, SO IT CAN BE MORE..... Very passionate about GSK (LAUGHTER)." 7

"And a really good example of where I've felt that this was the kind of company that does value its people, even before I had joined the company, when I filled in a form to say that I had tennis elbow and some back pain, the company phoned me up and asked me specifically, if there were separate things I needed, you know, for my desk at home, for my car, and I was really pleased with that because it made me realise that the company does focus on the well being of their employees, the previous company didn't at all." 17

"Oh, it's very important. Very important. I was telling you the time that I had my mother here, but even before that, one weekend I was washing windows at my house and fell off of the ladder and sprained my knee. I was able to work remotely from home (...) In several instances it has given me the satisfaction of knowing that I was still contributing to the team at a time when I couldn't physically be in the office. But I still felt like I was doing my part and pulling my share of the load because I had that flexibility to work from home. (...) When I'm at home even though I'm working I can fool myself into thinking I'm retired, you know? Even though I'm not. But that helps. That helps me."

"It just shows that the company cares about its employees. You know, one of the phrases you hear quite a lot in this country is that if you work for a large organisation then you're just a number. I just don't get that impression from GSK, simply because of everything they offer (...) the company makes me feel important, they are looking for me and I think that's very important". 6

"I don't divide the company in... You know how people have personalities? Well, the company has a personality. There are going to be things you don't like about your best friends, but, for the most part, you like a lot of things about them. I don't necessarily associate with not moral people: I associate with people that do the right thing. I associate with people that try to the best of their ability to be good human people. So I kind of feel like the company has this culture, if you will, or ambience that is very altruistic. (...) Yes, I could not work for certain companies that would not have that. Let's say if I were a poor person, it would be a different story. I might be more driven to earn more money because I would need it because I didn't have a roof over my head or food on the table. But in the hierarchy of needs, once those things are met, then there are other factors involved." 61

"I would stay because the company, I know, is a very supportive, people focused, you know they talk about life at home and work life balance; they are all things that I value (...) It values me as a person or it values us as people in the company." 17

"I mean, the more the company invests in you, the more you feel that you can invest in the company. I think if you don't get any training, you don't get any employee health stuff and that and people don't take any notice.....if the company doesn't put into me, why should I put into the company? You know, I'll go up and.... IT'S A KIND OF EXCHANGE. That's how I feel anyway." 12

"You know it's a two way thing, if they want loyal employees then they have to make sure they provide the support and benefits to keep that loyalty." 34

"That's just me trying to save the company money", "You've just got to help each other out." 28

"Things need to go wrong so that people understand. But if it's not in your nature, if you're very conscientious, which I am, it's very difficult to do that. (...) I am a bit of a worrier anyway – that's just me." 6

"Your whole life is not just work, and you're not just a cog in a machine. If the employer values you as a human being, as a total person, I think that makes me feel better. It makes me feel valued and appreciated. (...) It's just that I have a sense of loyalty to the company that I may not have if they didn't feel this way about me." 65

"I think the nice thing is that they actually realise that the company does care, and not just they're a pound of flesh. You know, we want to make sure that they're happy, that they're well and they actually come in and be productive." 38

"And this is the best thing about GSK, is that they do... they have got all these things in place which do allow employees to put their families first as well. They think about what we are doing with our home life as well, and I value that." 17

"For me, when you're asked to go above and beyond for a particular project, this is something I feel good about doing because I know the company is feeling good about me, and they think all facets of my life are important and I'm going to be rewarded for doing it. So I think it does help me in that dedication." 53

"My wife and kids enjoy that. So it provides them with the opportunity to see some of the people that I work and interact with and I think it shows a little appreciation from the company to extend that offer to all the families to participate in. It's important because, like I said, it shows that the company isn't just all focused on your work deliverables. (...) So that is important to me within a company. **IN FACT, I'M DOING THE DEVIL'S ADVOCATE HERE: IF THEY CARED JUST ABOUT YOUR WORK, WHAT WOULD THE PROBLEM BE?** If a company did not care about anything outside of that, then it could impact what your output is at work because, you know, in the back of your mind you may be thinking, you know, I got to look out for my own good because the company is not." 67

"It makes me know or feel that the company is interested not only in what I can provide as far as the bottom line of providing a service for the company, but that it is interested in me when I'm not at work. It's interesting in making sure my family life runs smoothly, or making sure that I stay healthy and that I am able, or it helps me to be the best that I can be. UH-HUH. **AND, JUST TRYING TO FULLY UNDERSTAND, WHY IS IT IMPORTANT FOR YOU TO THINK THAT THE COMPANY CARES ABOUT YOU AS A WHOLE PERSON?** 'Cause it helps me psychologically. For me, a psychological barrier would go up if I just felt like all my manager was interested in is my being here to work, you know, she didn't care if I had broken my leg or if my daughter needed something; if she didn't care about what was going on with me outside of work, then I would feel more like I was just a tool that she was using. (...) I think that because they do offer that, that helps them to gain the loyalty and the commitment of the employees." 71

"Well, this is the Welcome foundation initially and they were... it was very family orientated. The site I worked on was like you had mum, dad, aunts, uncles, brother and sisters, so very family orientated, very people focused. Then there was the merge between Glaxo and Welcome and you just seemed to lose that, it was very focused, it was very business orientated and the people didn't seem to matter. And then we became GSK, the people side of it has actually come back in now." 38

"**AND WHAT DO YOU LEAST LIKE AT WORK?** Just the fact that I have to work really (LAUGHTER) and I wish I had enough money where I didn't have to." 6

"It will be those two things that would make me leave and I would probably sacrifice, for that, I would sacrifice the fact that I've got all these other benefits and the company are very people focused because those two things are quite important to me". 17

"**HOW IMPORTANT IS IT FOR YOU PERSONALLY COMPARED TO THE OTHER DRIVERS OF YOUR DEDICATION?** I would say very important. I mean getting back to me being able to perform at my optimum and what that means for my daily job in this organization and our site, and

being able to strike that appropriate balance, I think it's very important. It ranks up there with a lot of the other factors." 53

"My son was asking me this the other day. He said, "Mom, you really like your job." (...) My quality of life is very important to me, and I've had offers from other companies...I like the fact that I have a 20-minute commute to work. I like the fact that I work for a company that treats employees well. I like the fact that the company pays me well. I like the fact that I have a manager that's supportive. It's hard to find all those things in one place." 61

"Back in that day, my mum used to work here before. So basically my mum got me a job on the Production Line. THANKS, MUM! Yeah, I know, I blame her to this day." 10

Déception

"So, you know, when you end up coming in at 7:00 and leaving at 7:00 and then commuting to home and not having your own time, it's hard." 69

"We have periods of time, in particular the end of the year, it just goes absolutely mental from October onwards where everyone head down and there's a lot of pressure to bring in the final, last few bits of business, to get those things signed on the dotted line by the end of the year." 22

"I would say that I'm stretched definitely, I would say that I could, possibly over the next couple of months, go into strained, IF YOU DO GET INTO STRAINED WHAT WOULD BE THE CONSEQUENCES? if you get into strained you just end up not doing anything properly, and then I just end up going home at night and just sitting in the chair. you know, all I do is come home and moan, that's obviously what I need to watch for DID YOU THINK THAT IF YOU WERE STRAINED FOR AN UNREASONABLE AMOUNT OF TIME, THIS WOULD MAKE YOU LEAVE THE COMPANY? It would probably have to be for quite some time and I would have to feel that I wasn't getting the support of the management here and to really make me look around because you know, there are a lot of aspects of the job, as I said, that I enjoy, and I'd really have to weigh that up as to whether that was never going to come back." 20

"It's the children's holidays this week, so I have to get everything done, I'm working evenings as well, which isn't good, but it's the only way, you know (...) I suppose they make a small difference." 23

"I don't think this as a sexist company, until you get to Director level, which I'm a few years away from now. I'm sure it is when you get to Director, I know there'll never be a Mrs J P Garnier running GSK ever, ever, ever (...) We've got quite a high ratio of male to female in Logistics, which is quite amusing, it used to be seen as a male thing, but no, the higher up you go the less females you have." 5

See I don't believe that a company that is in good financial position should be trading their employees that got them into that position for the sake of the balance sheet. When you're taking 77 GSK jobs and replacing them with 77 contractor jobs, all you've really done is take the money out of the pockets of people who work for you because they either go to work for that contractor at a lower cost or they lose their jobs. I have an issue with that. If it shows efficiency, fine. But if it does not, then you're just doing it so you don't have to pay a bonus any longer. You don't have to pay good health care any longer. And you can get that exact same service for a lower cost. I have an issue with that. (...) And I don't know that that culture is something I believe in. My heart is not in that." 69

"And JP's response if he had said because it cost one third of what it does in the U.S., I might have had a little more respect for that answer. But his answer was, "Well we have greater expertise." Don't tell me something because you don't think I want to hear it. Just tell me the truth." 69

"I think Glaxo supports us, I think sometimes we feel that our senior management don't always, in some of the decisions that are made." 37

"It is nice to know it's there, but it wouldn't make that much difference. In fact I didn't even know about it until I had taken the job and been here, so it wasn't offered to you as part of the package, kind of 'come and work for GSK, we do all this as well'. 5

"My view is, is that companies at the end of the day are there to make money and although they can make your daily life better, you know that they can let you down just as much as you can let them down, at the end of the day. You know, sometimes, when it matters, it doesn't matter how much support there is, you still feel let down." 20

"You know, my feeling is that you have to do the job because you enjoy the job, and do it for your own reasons rather than doing it for somebody else." 16

"I want to be doing a good job while I'm here at GSK doing this role, I want to be doing a good job. I think that is my biggest commitment." 20

"If you come down to smaller team level then I think you feel valued. And I think that's what's important." 23

Obligation de rester

"The one thing I must admit is absolutely exceptional and has made all the difference to me, it being given the option for extended leave." 21

"I buy extra holiday back to cover my children's school holidays (...) OK, IS THIS IMPORTANT TO YOU? Very important to me, very important. It just means that I can actually spend time with my children when they're on their school holidays and I don't have to worry." 22

"The flexibility very much factored into staying at GSK as opposed to going to another company." 47

"It does make me more engaged because I consider the flexibility of the life-work to be a greater value here that I perhaps couldn't get somewhere else." 47

"Over the last few years when I have thought of leaving, sort of looked around at other jobs, it has been the extended leave that has been the thing that made me decide to stay. OH REALLY. BECAUSE IT'S NOT AVAILABLE IN OTHER COMPANIES? Not many, I think more are going that way now, but certainly in quite a lot of the bigger ones that I had discussions with, it wasn't. OK, INTERESTING, SO IT KIND OF BUILDS UP YOUR LOYALTY AND YOUR STAYING WITH GSK? Oh, completely, because if you feel that there is some understanding there of your circumstances (...) talking to other mums within the company it is, of everything, it's the thing that builds the most loyalty." 21

"My sister-in-law used to work for GSK. And it was after one of our mergers, she ended up in a position that she was not comfortable with. Her job responsibilities completely changed; I think she even got bumped down a grade level. She didn't like who she was working for. Everything was really bad. And so she started looking outside the company. And one of the things she realized, her children had not started school at that time. They were still young. And our company sponsors a daycare. And she realized that a job change for her also meant uprooting her children. WHOA. And one of them would've started school within a year. So they would've had to start a new daycare and then less than a year later start the transition into kindergarten. And she realized that daycare was a huge hook into her staying in her role. Even though she wasn't happy, that it was better for her to be miserable than for her to put her children... That was too big of a hook to give up. And I have to admit, after she talked like that, that I really started thinking. Because my children also attended the daycare. And it's a very high quality daycare. (...) Since then, her kids are older, and she has left the company. (...) So, that's really what benefits do, I guess, is hook people into staying." 70

"I've worked for GSK for such a long time, it would take a lot for me to leave, I'm sort of entrenched in GSK culture in as much as you know, I've got a pension and I've got quite a lot of other additional things that kind of, keep me with the company." 22

"HOW HAPPY ARE YOU NOW WITH YOUR JOB WITH GSK IN GENERAL? I would say my job is exactly as I expected it to be. My life in particular since I started has changed a lot. I've gotten married and had 2 children in the last 5 years, so I'm not quite the same person now that I was 5 years ago. As far as satisfaction, I now get more satisfaction really from my home life than I do from here—but that's to be expected, again, with all of changes that have occurred for me." 47

"When I asked to come back 2 days a week, somehow the company then considered me a part-time employee. Because I became a part-time employee, rather than an employee on maternity leave, I lost all of my medical benefits and did not know that until I almost cut my finger off and had to go to the emergency room. When I spoke to the representative in HR, I was told that if I would have asked her (...) she would have told me to either not come back at all or have come back 3 days a week. So because my management was unaware of the company's policy of if you work so many hours, you're considered a part-time employee... (...) What HR believes is that it's every employee's responsibility to know the policy, so they were holding me responsible (...) I was a bit bitter because it was...somehow I was being blamed for not being aware of the policies myself. (...) even the director at that point pretty much removed herself from the situation, and I had to deal directly with HR to somehow get my benefits reinstated." 47

Indifférence

"I think that it's nice to know that it's going on, but it hasn't actually had any affect on me, as yet (...) it wouldn't necessarily sway me if I was offered the same job somewhere else. I wouldn't think 'oh, I must go there because they have that policy going on'." 11

"It's not something that would influence my decision, no. It's very...it's very low down really". 19

"Have you come across, and I can't remember who wrote this model book, but the idea of Hygiene Factors? Was it in Madlo...Madlo's Hierarchical Pyramid? YES. For me there are certain hygiene factors, there are factors that you have to have. And some of the employee health things that we have done, for me, are not 'have to have' hygiene factors.... they are very nice to have and I recognise the value of them, but if they were taken away they wouldn't make a difference. And it doesn't affect my loyalty or otherwise to the company." 24

"I don't have to struggle with the children; it's just not something I have to do, to think about. YES, BUT YOU CAN HAVE OLDER PARENTS THAT YOU HAVE TO TAKE CARE OF, OR YOU COULD BE IN A SPORTS COMPETITION. Yes, I could but I think that children are a particular demand, they are a demand every day, you know I do play a lot of sport, but you know the sport is still there if I don't go on Tuesday, it will still be there on Wednesday. You can't decide not to do your children on a Tuesday because..." 24

"I don't have any dependants and I am single at the moment (...) there's only me to have to worry about. At the moment, I do what I have to do because my focus, my priority is work, besides my house, but being new to the company, you want to stamp your mark, so to speak." 31

"I mean, you know, 16 years isn't like a rocket to the top, but it's a good progression through my career paths." 64

"It doesn't fit my personal preference for work, and it also wouldn't really be what I feel as though I need to deliver to my team as well as GSK." 64

"They're not something I would particularly use; so I don't really have the value for them, maybe I should do. It's down to what the company pay me, what the bonus package, what the career opportunities are, not the kind of peripheral stuff....it's doesn't pay the bills." 26

"We're not here to have our careers developed or whatever, we are here to do the work really, and they can dress it up how they like really, try it disguise how they want, but we've got to do the work and that's that." 31

Fierté

"There are a lot of benefits attached to working for a large corporation (...) I'm sure they'll find so many people dying to get in, you know, to work here." 25

"I applied for it because this is the company that in Philadelphia most people want to work for (...) The pay is good, so your compensation is good. The company treats its employees well." 61

"As a healthcare company, I think we realize the benefit of making sure our employees are taken care of. (...) We actually have one lady in our department who's been with the company for 34 years, which I think is pretty unheard of in modern times, that people stick with the company for that long" 48

"I'm the insurance for the family. I respect what the company is offering. I really admire and respect the fact that we are lucky. We are so fortunate." 48

"Especially like some of the vendors I work with. When they walk in here, they say, "Boy, this is really nice." 61

"Right, I think it's very important to me to stay with a company and be more engaged with a company really respecting what the company is offering in an attempt to retain employees and attempt to ensure that employees have work/life balance." 48

"The extra effort, it's not just because of the benefits, it also comes from inside regardless where you're working, it's an obligation to give a 100%. It wouldn't matter if they were taken away. It would be a disappointment but it wouldn't change the effort." 48

"There's a general warm feeling towards the company (...) people treat each other well, they are highly enthusiastic" 43

"I wouldn't want to work any place else, and I have never have wanted to, so for me it's been... a great marriage. MMMM You know what I am saying? They might not feel bad about it [outsourcing], but for me it's been a great marriage, so, am I going to stay here another ten? for sure!" 25

Simple appréciation

"I wouldn't say any loyalty towards the company but maybe an appreciation of the benefits." 62

"It's employment at will. So I don't think employees, realistically, feel like the company owes them a lot because they know that tomorrow they could be let go and there is no loyalties there. I think that employees, where they work for any employer that does care enough to invest in some of these programs, they do value that. Do they value it as much as getting a larger increase on their paycheck or better health benefits? Probably not. But I think whether they were going to have the same type of compensation package with it or without, they would rather have it." 68

"Whenever you're assessing something, you weigh the good and the bad, and hopefully the good outweighs the bad; and I guess in my case the good does outweigh the bad—otherwise I would leave. I think most people use rational decision-making." 57

"Erm, it would all have to be part of the package if I were to move, obviously I would look at what sort of package they offered me, it wouldn't necessarily make me stay; it would just have to be part of the decision making process." 44

"I think the "time off" benefits were better. But my salary is better here. My work schedule is better here. That's pretty much why I accepted the vacation thing, because I could work flexible hours and my salary was better." 51

"A lot of times companies are in a financial crunch, can't necessarily give the employee a raise, so I think if you can provide additional things that would help employees to stay motivated and keep them engaged." 72

"I haven't needed it right now, but if I needed it, I would want it to be there. you may not need something today, but you don't know what's coming up tomorrow. So in my opinion it's a good benefit to have." 62

Intrumentalisation des pratiques pour mieux manager

"At least I know I'm allowed to do that with them. That they can work from home, they can have flexibility. The ones who have little kids have a laptop. (...) I know that one member of my group has used the child care option. The rest of it is, some of them take exercise classes and have done physical things that are part of the employee health services. As far as counselling, I really wouldn't know, it's not something I would ever ask them. (...) Yes, I think it matters. I think all of the things being equal, this is the way you can manage the stress of the work and keep a happier work climate." 46

"There have been folks that have come to me, just somebody to talk to, "You know, I'm having a problem with my son," and just an ear. (...) I've had people from all different shifts that have maybe an illness or a substance abuse problem with a family member, and I've always recommended that they call the Employee Assistance Program; and they've come back to me and actually said, "You know, that really helped"." 58

"People that have worked for me have got kids that are in trouble at school or you know, are having a difficult time with their partner or splitting up with a boyfriend, or all sorts of situations and for me, there are some helpful things that GSK offer that I personally haven't experienced but I think are useful, they put you in touch with counsellors and assist with things like that." 3

"We, as managers, need to exploit that, allow people to feel comfortable, to talk to us, not only about work, but personal things; because you know that whatever you can to try and help them out brings about openness. (...). That's how I would ask somebody 'Apart from work, have you got any issues that you think me or GSK could be of help?' That's how I put it. I want people to feel that they are important to the company as a person not only as work." 18

"GSK is an entity, but I think people who I work with and work for care about my well-being and who work for me." 60

"We do a lot of documentation here. There is a lot of hand-written entries, and some checks we do every 5 minutes, some every 20 minutes—and if people are distracted, they tend to make more errors; and so we're judged on the not-right-first-time errors that we make here at the facility. So we like our people to be focused, and it's easier for those folks to focus if some other problems at home are being handled or they found an avenue to help them address some of the issues that they have. So I really think that in the long run that if people aren't preoccupied with other things, fretting about what's happening at home or "how am I going to deal with this?" when you've got the security of knowing that there's an option that you can pursue that will help you handle some of the problems that you have." 58

"It's all a matter of how much you value your people, and I think you're paid back in full when you do have their well-being at heart." 58

"Both were in situations where they had a lot of demand on their time outside of work and it was really impacting their ability to come to work everyday and their ability to perform at work when they were here. So the job share has really taken a lot of that pressure off." 70

"They I think if a person is happier, they're going to give you better work. So I don't necessarily think that that's your first role, your primary role, but I think it indirectly makes you get what is your fine lines, you quality products (...) Certainly I expect people to do that and to reciprocate. And if they're not doing that, you know.... we're flexible to a point." 52

"Maybe, it's my manager's role, or maybe I'm just a mean person, but I think engaged, leads to happy, I don't think happy necessarily leads to engaged. (...) Happy, lazy, unchallenged people in

the organisation, they can be very happy, but if they were engaged they might be higher in the view that one more thing might make it one step better ." 40

"People have a loyalty to the company to a degree because they know that there are things that GSK offers that a lot of companies out there don't. (...) you'd probably have a lot more employee turnover because you'd get people that feel that the company doesn't really care about them. They would be less inclined to maybe, go the extra mile for the company and do their best. And they'd probably be regularly looking for other jobs or a company that might have more focus on the employee (...) One of the things that I see is, every year, the different publications, you know, here's the top 100 companies to work for, things like that. And GSK is rated highly in those things (...) a lot of people they look at that. They look at what are the companies that really care about their employees and that offer these things. And that's I think where people want to gravitate to." 68

"So when people understand that at least you have investigated something, you aren't able to deliver but you did at least try, it seems to make a difference in their attitude." 59

"It's good that I have those personally as tools as an HR manager to let employees know about. It makes me proud to work for a company where I can offer my employees options when they do run into challenges. (...) when I worked for a small company, my last company, I didn't have any of those things. So it helps me be the good guy sometimes when I can give them something that the company offers them that they weren't aware of and I can make them aware of it. And they say, "Wow! I didn't know that Glaxo had that," or, you know, and then I can let them know about it and it can help them in their lives and that's satisfying to me (...)." 66

"If someone comes to me with an issue - be it illness, be it family, be it personal— I say to them, "At the end of the day, this corporation is going to outlive all of us, so what's important is taking care of what you have. This place will be here tomorrow." 60

"Some work longer hours than normal, I try to discourage them. People have said, "I really can't afford to take tomorrow off like I planned, I'm going to cancel that vacation day," and I have to tell them, "No, I don't want you to do that." One person said, "I have jury duty coming up, you have to get me out of it, I can't afford to be away for jury duty. (...)"It's very important, it's one of the reasons why I enjoy GSK, the genuine concern about employees. It's a balanced concern, it's not employees first, but managers do support vacations, the company tries to find the right balance. I would not want to work in a pressure-cooker. I really wouldn't stay that long, and it's one of the reasons why I left the small company I worked at. The people I worked for were very nice, but it was clearly their business. They were focused on the profit because that went into their pocket. (...I just didn't feel as though I was of value there." 50

"See, I guess what I'm saying is if we have a shared responsibility for the employee, therefore I have with my people who work for me, and I just don't know that I could work, for lack of a better expression, I say a slave shop. I mean, I couldn't work for a company like that. Forget what effect it would have on me! I mean, if I chose to work here, it would be my choice. But then for me to put the rules in place and standards in place that would echo that negative, well I believe it would be a very negative feature on my part. I couldn't do it." 60

"What I won't do is send emails out at half eight/nine o'clock at night, because they'll notice that I'm working at half eight/nine o'clock at night and potentially is 'ok well if my boss is doing that....'" 1

"There is still a feeling that it's good to work long hours. An example would be, that I telephoned my boss last night on my way home, it was about six o'clock last night, and he was saying to me that he was probably, at least, two hours away from home. And that, for me, is not modelling the way, what that's saying to me is 'well I'm working this hard, you should be to.'" 16

EXTRAITS D'ENTRETIEN DU CHAPITRE 7**Un décalage frappant**

"And if you are talking about work/life balance the difference between paying for a resilience program and allowing someone to work reduced hours, the difference in the value to the employee is pretty great between those two things. (...) If we did away with our on-campus daycare or the partnerships we have with different daycares and didn't make that a priority, I think that people would start to leave for just that reason because of how valuable that is to employees." 66

"One case, in particular, recently. Someone who was working full time and they wanted to reduce their hours so that they could attend to some family responsibilities. They needed to work 3 days a week, and we were able to make that work so that we could retain them as an employee. (...) She had already given her resignation, actually, we were able to convince her to stay." 66