

Life Domain Balance

Revue de littérature scientifique

Juin 2015

Elaborée sur mandat pour
Mme Françoise Christ

Julie Brosy, assistante-doctorante en psychologie
Christina Györkös, PhD en psychologie

Université de Neuchâtel
Institut de Psychologie du travail et des organisations

Table des matières

1. Mandat.....	3
2. Introduction.....	4
2.1. <i>Contexte.....</i>	4
2.2. <i>Définition et terminologie.....</i>	5
2.3. <i>Historique</i>	5
2.4. <i>Caractéristiques de l'employé « modèle ».....</i>	6
2.5. <i>Facteurs de risques</i>	6
3. Mesures.....	7
3.1. <i>Horaires de travail</i>	7
3.1.1. <i>Rotation des shifts.....</i>	7
3.1.2. <i>Compression des heures de travail</i>	8
3.1.3. <i>Flexitime.....</i>	8
3.1.4. <i>Libre choix des horaires.....</i>	8
3.2. <i>Culture d'entreprise</i>	9
3.2.1. <i>Communication</i>	9
3.2.2. <i>Participation des employés</i>	9
3.2.3. <i>Climat favorable</i>	9
3.2.4. <i>Changement organisationnel</i>	10
3.3. <i>Lieu de travail</i>	10
3.3.1. <i>Travail à domicile / bureau mobile.....</i>	10
3.4. <i>Congés</i>	11
3.4.1. <i>Congé maternité / congé paternité.....</i>	11
3.4.2. <i>Autres congés.....</i>	11
3.5. <i>Problématique du genre</i>	11
3.6. <i>Implémentation</i>	12
4. Synthèse.....	13
5. Références bibliographiques	14
6. Annexes.....	16

1. Mandat

Axes du Mandat

- 1) Modèles de temps de travail flexibles et de contrats de travail permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle.
- 2) Modèles d'offres d'aide et de support pour les entreprises, à l'attention de leurs collaborateurs assumant un rôle de proche aidant.

Contexte

Dans certaines situations, les mesures favorisant le work-life balance font référence à la possibilité de s'occuper davantage de ses enfants, de son propre développement personnel, ou simplement de disposer de temps libre. Dans d'autres cas, la nécessité d'aménager sa vie professionnelle différemment est liée à la nécessité de prendre en charge un proche malade ou en difficulté, âgé ou non. A travers une revue de littérature, il s'agit d'identifier les expériences et concepts pertinents ou au contraire improductifs en la matière, ainsi que les pistes permettant d'éclairer la thématique sous un nouvel angle.

Objectifs

- Identifier à travers une brève revue de littérature quels sont les outils et pratiques les plus favorables en matière d'aménagement vie professionnelle-vie privée
- Identifier les expériences d'aménagement de la vie professionnelle favorables à la prise en charge d'un proche malade et/ou âgé
- Identifier l'offre existante en Suisse en matière de soutien aux entreprises dans ce domaine
- Vérifier si seuls les éléments d'aménagement de temps et de contrat sont pertinents en matière de politique RH interne ou si d'autres pistes existent
- Identifier de nouvelles pratiques performantes

Périmètre

- Expériences, outils, études, actes de colloques/congrès/séminaires, recherche-action
- CH, Canada, pays nordiques, Allemagne prioritairement

Livrables

- Répertoire des articles les plus pertinents
- Analyse des impacts - / + des différentes expériences et mesures décrites
- dans les articles
- Bibliographie

2. Introduction

2.1. Contexte

Le *Work Life Balance* (WLB) ou *Life Domain Balance* (LDB), soit l'équilibre ou la balance entre vie professionnelle et vie privée, est un thème d'actualité et représente un enjeu de taille dans la plupart des pays développés, particulièrement dans les pays occidentaux. En effet, le discours autour de cet enjeu met particulièrement l'accent sur les changements démographiques, mais également sur les changements de valeurs que ces pays sont en train de vivre. En Europe, jusque dans les années 1960, la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne se posait pas (Crompton & Lyonette, 2006), et cela pour deux hypothèses principales :

- Le travailleur standard était un homme qui travaillait à plein temps ;
- Les rôles des femmes se limitaient au foyer (les tâches domestiques et familiales).

Ainsi, l'équilibre était réalisé par cette division des tâches. Dès les années 1970, ces deux hypothèses sont largement remises en question par l'arrivée des femmes sur le marché du travail et la remise en question des rôles et des valeurs dans la société. Depuis, en Europe, les femmes sont encouragées à rester dans le marché du travail même lorsqu'elles ont des enfants, les hommes sont encouragés à partager les tâches domestiques, particulièrement dans les pays nordiques. Ainsi, l'équilibre ne suit plus un seul modèle, comme c'était le cas auparavant. Il devient dès lors plus difficile pour les couples et les familles d'équilibrer et de concilier les demandes et tensions des domaines professionnels et privés.

Il n'est pas rare de voir souligner dans les études et dans les brochures des associations qui promeuvent cet équilibre, l'argument qu'aujourd'hui les femmes travaillent davantage et à des postes qualifiés. Cela peut représenter une difficulté pour elles et pour l'entreprise lorsqu'elles sont mères de famille en parallèle à leur carrière, particulièrement avec des enfants en bas âge. Par contre, cet enjeu de société ne concerne pas que les femmes et pointer du doigt le changement du marché de travail avec la présence qualifiée féminine est réducteur (Crompton & Lyonette, 2006), car ce débat concerne tout autant les hommes, les entreprises, les associations de santé et l'Etat.

L'équilibre avec la vie privée ne concerne pas uniquement les familles avec des enfants. Les changements démographiques et particulièrement la population vieillissante qui s'accroît couplée à une croissance des demandes de soins de cette population soulèvent une nouvelle problématique : le phénomène des proches aidants, et plus spécifiquement une pénurie croissante des proches aidants. Les proches aidants sont typiquement des femmes âgées de 50 ans et plus, ayant souvent à leur charge personnelle un ou deux parents vieillissants et où, dans certains cas, sont aussi confrontés à la maladie de leur conjoint, tel que le cancer par exemple. Selon le rapport du Conseil Fédéral, « les besoins croissants d'assistance et de soins auxquels la santé publique ne peut faire face à elle seule, les nouvelles formes de vie de famille et la hausse continue du taux d'activité professionnelle des femmes ont placé les soins aux proches sous les feux de l'actualité » (2014, p.4). Bien que depuis quelques années on observe un intérêt croissant pour la thématique des proches aidants (Perrig-Chiello, Höpflinger & Schnegg, 2010 ; AVASAD, 2012), on connaît encore mal les besoins et les conséquences physiques, psychologiques et sociales que peut entraîner le rôle de proche aidant.

Nous vivons aujourd'hui dans un contexte social complexe où trouver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée n'est pas exclusivement de l'ordre privé et individuel. Désormais, optimiser cet équilibre est largement dans l'intérêt du domaine public et des entreprises à la fois. En effet, les entreprises désirent embaucher et retenir les employés qualifiés en leur offrant de bonnes conditions de travail adaptées à leur besoin, que ce soit pour un employé ou une employée. L'une de

ces conditions est de tenir compte des domaines privés qui peuvent empiéter sur la productivité de l'employé(e) et ainsi proposer des solutions et des mesures concrètes pour alléger leur gestion. Trouver un équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales devient essentiel dans un tel contexte et ce sont malheureusement souvent et surtout les entreprises qui peuvent réellement participer à l'allègement de ce fardeau familial, social et économique.

Ce rapport vise à établir un bref historique, définir les concepts-clé et évaluer les études scientifiques récentes menées sur le thème du LDB, afin de déterminer les mesures et les pratiques à recommander et celles à éviter.

2.2. Définition et terminologie

Le *Life Domain Balance* (LDB) couvre une thématique très large, mais peut cependant être défini comme l'atteinte d'un équilibre entre les demandes et responsabilités de la vie professionnelle et de la vie privée. Il n'est pas toujours aisé de combiner ces deux mondes et parfois il est nécessaire de lutter contre de multiples pressions pour parvenir à cet équilibre (Crompton & Lyonette, 2006).

Connu aussi sous le terme *Work Life Balance*, le terme *Life Domain Balance* est désormais davantage employé, notamment en Suisse. Les deux termes sont équivalents. Par mesure de clarté, le terme LDB a été choisi pour ce rapport et sera utilisé par la suite.

2.3. Historique

La notion de LDB a ses origines aux Etats-Unis ainsi qu'en Grande-Bretagne, et a connu un intérêt grandissant, suivi d'un développement massif de la littérature dans ce domaine depuis les années 1980. Les questions étudiées tournaient surtout autour de l'équilibre entre la vie de famille et la vie professionnelle. En général, les résultats de ces études démontrent que c'est surtout la vie professionnelle stressante qui peut venir empiéter et déséquilibrer la vie de famille, plutôt que le contraire. En d'autres mots, le stress ou le conflit allant dans le sens du travail vers la famille -*work interference with family*, WIF- est plus important que le stress allant dans le sens de la famille vers le travail -*family interference with work*, FIW.

Néanmoins, il est à noter que cet effet peut être dû à des limites méthodologiques de recherche, ce qui peut expliquer que plus d'effets liés au contexte du travail ont été trouvés jusqu'à présent dans la littérature. En effet, l'étude du LDB dans la littérature scientifique s'est largement concentrée sur des mesures et des facteurs liés au travail plutôt que liés à la famille, et ce, probablement pour des raisons de commodité pour les chercheurs. Il s'avère donc plus difficile pour les chercheurs de mesurer les facteurs très variés et moins facilement mesurables liés à la vie de famille. Tenir compte de ce biais est donc important avant d'interpréter et de tirer des conclusions trop hâtives sur la base des résultats d'études publiées. Depuis les années 1990, le débat entre l'équilibre de la vie professionnelle et la vie privée a pris de l'ampleur en Europe et fait maintenant l'objet de plusieurs études dans les pays occidentaux et nordiques européens. Ce rapport se base donc sur les résultats d'études provenant essentiellement des pays nordiques (Suède, Norvège, Finlande), l'Allemagne, la Suisse et le Canada, en n'excluant toutefois pas les résultats pertinents d'autres pays.

2.4. Caractéristiques de l'employé « modèle »

Selon Hochschild (2001), le terme *Zero Drag* a émergé en 1997 dans la Silicon Valley. Il décrit l'employé idéal du point de vue de l'employeur. *Zero Drag* signifie « sans contraintes » ; c'est-à-dire l'employé disponible à assumer toutes tâches supplémentaires au besoin, qui répond aux demandes urgentes et ponctuelles et qui est prêt à se délocaliser à tout moment pour le travail. Cette auteure illustre l'employé *Zero Drag* comme étant un jeune homme, célibataire, sans enfants, ambitieux et motivé à bien faire son travail dans ses débuts d'entrée sur le marché du travail. En réalité, ce profil représente une infime minorité d'employés. Il est évident que la majorité des employés sur le marché du travail ne peuvent pas correspondre à cette utopie du *Zero Drag*, du moins pas à long-terme. Néanmoins, en fonction du domaine de spécialisation, une pression à répondre à une certaine « norme » et à incarner l'employé modèle se fait ressentir parmi les employés. Ceci est souvent le cas chez certains chercheurs scientifiques ou chez des juristes où la compétition à l'excellence est importante. Chez les hommes également, il existe souvent chez les cadres ou managers une pression à incarner l'employé « modèle », très flexible pour l'entreprise et disponible au-delà des heures de travail au bureau. Bien que ce concept d'employé modèle ait été très étudié, nous ne savons peu de choses sur les pressions vécues par les personnes ne correspondant pas à ces normes (par exemple parmi les populations vulnérables nous pouvons citer le cas des femmes actives élevant seules un ou plusieurs enfants). La recherche en psychologie semble s'être très peu penchée sur celles-ci. Se questionner sur ce que signifie aujourd'hui l'employé « modèle » et de le définir de façon réaliste est encouragé.

2.5. Facteurs de risques

Selon l'étude menée par Crompton & Lyonette (2006), on peut conclure que certains facteurs de risques sont déterminants pour prédire un mauvais LDB, soit un déséquilibre vie privée/vie professionnelle. Ces facteurs sont :

- être plutôt jeune ;
- avoir au moins un enfant ;
- être une femme ;
- travailler beaucoup d'heures ;
- exercer un travail de management plutôt qu'un travail manuel.

Le pays où l'on vit est également un facteur important : habiter en France ou en Grande-Bretagne plutôt qu'en Finlande ou Norvège est un facteur de risque. En effet, les pays scandinaves rapportent un niveau de qualité de travail supérieur aux autres pays européens. Cela peut s'expliquer par le fait que dans ces pays, le soutien et la contribution de l'Etat (congrés parentaux, présence d'organismes de soins et de soutien, politiques *women-friendly*) sont importants et très présents.

De plus, le nombre d'heures dédiées aux tâches domestiques (chez les femmes qui travaillent à temps plein particulièrement et en France plus spécifiquement) semble également être une source d'insatisfaction et de stress. En France, un effet complexe semble être observé chez ces femmes. D'une part, elles sont « libérales » à l'extérieur de la maison dans leur rôle au travail et d'autre part, elles sont « traditionnelles » à l'intérieur de la maison dans les tâches domestiques et familiales à assumer presque toutes seules. Cette étude relève que le conjoint semble participer généralement très peu aux tâches domestiques et familiales en France comparativement aux conjoints dans les pays scandinaves. Ainsi, il semblerait qu'un déséquilibre entre les valeurs du monde professionnel et les valeurs de la sphère privée (notamment concernant l'attribution des tâches domestiques) favorise le conflit et de ce fait diminue le LDB.

3. Mesures

Selon Promotion Santé Suisse (2008, p.1), « le succès (théorique) d'une stratégie Life Domain Balance dépend entre autres de la mise à disposition d'une large palette de mesures, qui tient compte des intérêts et de employés et de l'entreprise ».

Nous avons défini cinq mesures basées sur la recherche de littérature traitant les expériences et solutions qui favorisent le LDB. Les mesures peuvent contenir une ou plusieurs sous-catégories.

Nous nous appuyons largement sous forme de « check-list » sur le rapport élaboré par Promotion Santé Suisse sur le LDB, paru en 2008, pour définir et détailler certaines de ces mesures. Il est aussi à noter que parmi les cinq mesures proposées dans ce rapport, ce sont les deux premières (les horaires de travail et la culture d'entreprise) qui apparaissent le plus dans la littérature et qui semblent avoir été utilisées et examinées le plus souvent, et ce, sous plusieurs formes différentes. D'autre part, nous avons décidé de ne pas inclure dans la liste les mesures qui ne semblent pas avoir été validées scientifiquement (voir annexe).

3.1. Horaires de travail

La mesure *horaires de travail* englobe toute initiative qui laisse une marge de manœuvre à l'employé pour gérer son temps de travail. La flexibilité du temps de travail peut se faire au niveau du groupe (rotation) et/ou au niveau individuel (comprimer les heures, *flexitime*, libre choix des horaires). Il peut aussi s'exercer sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

3.1.1. Rotation des shifts

Définition

Il est avant tout important de définir ce que nous entendons par shift, qui est difficilement traduisible. Un shift est un horaire bien défini, qui peut avoir lieu à n'importe quel moment de la journée. On retrouve les shifts typiquement dans les hôpitaux ou les institutions de soins. L'idée est d'assurer une présence continue, les shifts s'enchaînant sans interruption dans la journée. Le shift peut également avoir lieu la nuit, ce qui devient problématique car l'horaire de travail n'est plus en adéquation avec le rythme circadien et l'employé travaille à l'heure où il devrait se reposer (Bambra et al., 2008).

Le plus souvent, c'est la vitesse de rotation des shifts qui est étudiée, c'est-à-dire combien de shifts identiques consécutifs l'employé effectue avant de changer pour un autre shift. Par exemple, un employé peut effectuer le shift du matin plusieurs jours de suite et changer ensuite pour un autre shift. Le sens de la rotation, *forward* ou *backward*, c'est-à-dire un changement « vers l'avant » (passer d'un horaire du matin à l'après-midi par exemple) ou un changement « vers l'arrière » (passer d'un horaire le soir à l'après-midi par exemple), a également été étudié.

Conséquences

Plusieurs études ont testé l'idée de passer de rotations lentes (6 ou 7 shifts identiques consécutifs) à rapides (3 ou 4 maximum). Dans une étude comparant différentes expériences menées en ce sens (Bambra et al., 2008) les résultats démontrent qu'il semble qu'une rotation rapide améliore la santé et le LDB (diminue les conflits avec la famille, augmente la satisfaction avec les temps de loisir). De même, passer à une rotation sans travail le week-end diminue les plaintes à propos de la vie sociale.

Le sens de la rotation semble n'avoir aucun effet sur les indicateurs du LDB. Enfin, le dernier aspect est le passage de rotations à des horaires fixes, qui augmente la satisfaction dans le couple, mais cela n'a pas d'effet sur les autres indicateurs du LDB.

3.1.2. Compression des heures de travail

Définition

Comprimer les heures de travail consiste à réduire le nombre de jours de travail en augmentant leur durée. Une manière possible est de passer de 5 jours de 8 heures à 4 jours de 10 heures.

Conséquences

Dans une revue de littérature, Brough et O'Driscoll (2010) observent que la réduction des jours de travail a un effet positif qui a été trouvé dans de nombreuses études expérimentales (un groupe contrôle et un groupe expérimental qui teste le principe de réduction des jours de travail). Les résultats positifs sont notamment des perceptions plus positives du LDB, plus d'activités en famille, un bien-être augmenté, la motivation augmentée, une meilleure récupération du travail. De plus, il semble que les résultats soient soutenus dans le temps (après 6 mois).

3.1.3. Flexitime

Définition

En principe, le Flexitime consiste à adopter un horaire avec certaines lignes directrices (heures de présences essentielles fixes par exemple), mais plus de liberté et de flexibilité ensuite. Mais selon Gatrell et Cooper (2008), il est essentiel de ne pas mal interpréter le terme « flexibilité » ou *flexitime*. En effet, ces termes sont à double tranchant : pour les femmes cela est typiquement interprété comme une mesure qui permet de réduire son temps de travail et de travailler à temps partiel (être « flexible » pour la famille) ; pour les hommes, cela a une connotation toute autre - c'est de se montrer « viril » et d'être présent à tout moment pour répondre aux besoins du travail, même hors du bureau (être « flexible » pour l'entreprise). Bien définir ce que signifie la flexibilité est donc crucial pour l'employé et l'employeur.

Conséquences

Le *flexitime* semble réduire les conflits vie privée/vie professionnelle et augmenter les indicateurs de LDB (Hill et al., 2001 ; Russel et al., 2007), mais pas dans tous les cas. Typiquement, les hommes qui ont des postes en management sont moins enclins à réduire leur temps de travail par peur de stigmatisation et de découragement de la part des collègues et du supérieur hiérarchique. Pour ces hommes, la pression à rester « flexible pour l'entreprise » a des conséquences sur la santé : stress, dépression, fatigue chronique, mauvaise alimentation et consommation d'alcool. Il s'ensuit ensuite des conséquences négatives (conflit/stress) sur la vie de famille. Ces auteurs soulignent aussi que les politiques pour les hommes à ce niveau sont plus symboliques que réellement appliquées.

3.1.4. Libre choix des horaires

Définition

Le libre choix des horaires consiste, comme le terme l'indique, au libre choix des horaires, que cela soit en termes de shifts, de jour de travail et/ou de jour de congé.

Conséquences

Le libre choix des horaires augmente les indicateurs de LDB, notamment la satisfaction avec la vie de famille, le temps de loisirs et les contacts sociaux (Bambra et al., 2008 ; Pryce et al., 2006).

3.2. Culture d'entreprise

La mesure culture d'entreprise englobe toute initiative qui favorise, au sein de l'entreprise, un environnement favorable au LDB. Cela implique une bonne communication bidirectionnelle entre l'employé et l'employeur sur les besoins et les mesures en place favorisant le LDB. Cela implique également une participation active de la part de l'employé dans cette démarche. De même, un climat d'entreprise favorable et encourageant est important pour permettre l'acceptation du LDB au sein de l'entreprise. Pour terminer, cela implique également de mettre en place des actions très concrètes de changements organisationnels en faveur du LDB au sein de l'entreprise afin de s'adapter aux besoins des employés et des employeurs.

3.2.1. Communication

Quelques pistes

Il est encouragé de prendre en compte de façon explicite et transparente les principes du LDB et de les intégrer dans les lignes directrices de l'entreprise. Le langage utilisé autour du LDB a évolué depuis quelques décennies et reflète, selon Smithson et Stokoe (2005), l'évolution du débat et des changements de politiques à ce sujet. Par exemple, en Grande-Bretagne, les termes utilisés dorénavant montrent une plus grande ouverture et incluent les mots : *choix, flexibilité, work-life balance* ou *work-life integration*. De plus, selon Lewis, Gambles et Rapoport (2007), il est important d'encourager un *language shift* autour du débat afin de stimuler des questionnements sur les valeurs et les pratiques à adopter à plus long terme. Par exemple, parler de travail socialement durable aurait le potentiel de tendre vers un mouvement et un débat moins axé sur les solutions à court terme.

3.2.2. Participation des employés

Quelques pistes

Il s'agit ici de donner la possibilité au personnel de participer aux solutions concernant le LDB (par exemple en faisant des propositions, en apportant des modifications au sein de l'entreprise, en mettant en place un dispositif de consultation sociale en cas de problèmes). Il est à noter qu'il semble y avoir une méconnaissance du LDB dans son application auprès de certains départements de Ressources Humaines et de certains managers. Ainsi, ce sont souvent leurs besoins qui sont satisfaits par les politiques de LDB plutôt que les besoins réels des employés (Eikhof et al., 2007). Ceci dit, il semblerait qu'une peur d'être stigmatisé par ses pairs et par la hiérarchie existe chez certains employés. Cette peur semble expliquer la faible participation et les faibles demandes des employés à adopter des mesures pour mieux concilier la vie de famille et la vie professionnelle.

3.2.3. Climat favorable

Quelques pistes

Pour encourager les employés à adapter leur organisation ou leur horaire de travail en fonction de leurs besoins familiaux, il est fortement encouragé de rappeler et de renforcer les expériences passées de l'entreprise au sujet des mesures qui ont déjà été mises en place et celles qui ont fonctionné ou non. Par exemple, le congé familial pris par les « anciens » employés de l'entreprise influencera la façon dont les nouveaux parents vont prendre ce congé à leur tour. La mesure en question s'inscrit donc ainsi dans la culture de l'entreprise (Bygren & Duvander, 2006).

Les employés seront aussi influencés par leur supérieur hiérarchique et l'avis que ce dernier apporte sur le sujet. Les managers ont un rôle clé à jouer puisqu'ils peuvent contribuer de manière évidente au développement des pratiques de LDB. De plus, ils semblent jouer également un rôle crucial dans la

mise en pratique des politiques de LDB et leur suivi, notamment en s'assurant que les politiques sont adéquates (Maxwell, 2005).

3.2.4. Changement organisationnel

Quelques pistes

Selon Lewis, Gambles et Rapoport (2007), il est important de se concentrer sur le changement organisationnel, l'implémentation et les pratiques plutôt que de se reposer simplement sur les politiques de LDB ou les stratégies individuelles/familiales. En effet, se concentrer sur l'application et les résultats (les succès et les échecs) des stratégies mises en place dans lequel s'inscrit le LDB est devenu une thématique urgente à traiter. Straub (2007) met l'accent sur la nécessité de développer une culture favorable à la vie de famille, qui soutient et valorise l'intégration de la vie professionnelle et la vie de famille. Selon cet auteur, cela devient une nécessité pour minimiser les conflits entre ces deux sphères de vie. De ce fait, il suggère fortement de redéfinir ce que signifie être le travailleur idéal, de définir l'engagement au travail, et de remettre en question les normes qui dictent où et à quel moment le travail doit être réalisé.

Hormis les mesures de *flexitime* et de congé payé de maternité et paternité au minimum requis, la présence d'un « code de conduite » a un effet significatif en tant que mesure favorisant le LDB. Par exemple, pour promouvoir l'avancement des carrières des femmes et limiter leur départ, il conviendrait de permettre un réaménagement du travail et des systèmes de récompenses (Straub, 2007). Souvent, les femmes rechignent à utiliser certaines mesures de LDB de peur que cela entrave leur crédibilité et leur carrière (promotion ralentie et pénalités financières notamment). Ainsi, repenser le modèle du travailleur idéal et du type de carrière « masculine » permettrait de laisser place et d'accepter des trajectoires différentes ou atypiques. Cela donnerait aux femmes qui désirent fonder une famille, mais également à tous les employés, et nous pensons ici surtout aux proches aidants, l'opportunité de quitter et de revenir dans le monde professionnel suite à une interruption de carrière.

3.3. Lieu de travail

De plus en plus, le lieu de travail n'a plus de barrières physiques et peut donc varier entre le bureau, les lieux publics (train, bibliothèque, restaurants) ou le domicile par exemple. Ceci s'applique et semble favorable surtout pour les tâches intellectuelles (rédaction et lecture par exemple).

3.3.1. Travail à domicile / bureau mobile

Définition

Le travail à domicile ou bureau mobile est la possibilité offerte à l'employé de travailler depuis son domicile ou tout autre lieu qu'il jugera adéquat. Cela devient possible avec les nouvelles technologies. L'idée de bureau mobile découle de la possibilité de pouvoir emporter son bureau avec soi (ordinateur portable avec une connexion internet par exemple).

Conséquences

Bien que séduisante, cette pratique est à nuancer. Russel et al. (2007) démontrent que le travail à domicile augmente les conflits travail/vie privée. Elle n'est donc pas considérée comme une mesure permettant dans tous les cas d'augmenter le LDB. Deux raisons principales sont invoquées :

- Le travail à domicile implique de plus longues heures de travail, également extension du travail avec les nouvelles technologies (toujours joignable, etc.) ;

- Le travail à domicile implique une plus grande intrusion dans la vie privée et le temps dédié à la famille.

Cependant cette mesure n'est pas à déconseiller dans tous les cas. L'idée serait de bien encadrer cette pratique et de la permettre sous certaines conditions bien spécifiques (par exemple pour un le nombre d'heures de travail limité) et pour des tâches particulières.

3.4. Congés

3.4.1. Congé maternité / congé paternité

Définition

Ce type de congé parental s'adresse aussi bien aux femmes (congé maternité) qu'aux hommes (congé paternité). Il s'agit d'un congé le plus souvent rémunéré avec protection de l'emploi conçu pour faciliter les soins de jeunes enfants pour les parents qui travaillent. Il offre aux femmes du temps libre après une naissance et aux hommes la possibilité de passer en famille quelques jours ou semaines (Haas, 2003). Souvent, ces congés sont régis par des lois nationales et leur durée peut se révéler très variable.

Conséquences

Les politiques et dispositions permettant les congés maternité contribuent à augmenter la satisfaction et la motivation professionnelle, diminuent l'absentéisme et les taux de turn-over, et augmentent le LDB (Straub, 2007). Une étude portant sur la comparaison des congés parentaux dans les pays européens démontre que seule la Suède a réussi à aider les deux parents à réconcilier vie privée et professionnelle, avec des congés parentaux qui s'adresse autant aux hommes qu'aux femmes et ainsi favorise l'idée de partage des responsabilités (Haas, 2003).

3.4.2. Autres congés

Parfois, les parents souhaitent augmenter la durée des congés prescrits par la loi. D'autres congés sont également offerts aux employés par les entreprises. Il peut s'agir de congés familiaux visant à prendre soin d'un enfant malade, d'accidents ou de maladies impliquant un membre de la famille. Mais ces congés ne sont souvent que peu ou pas rémunérés (Haas, 2003). Promotion Santé Suisse (2008) encourage les entreprises à favoriser ce type de congés pour ses employés, argumentant que cela augmente leur satisfaction et les fidélise à l'entreprise.

3.5. Problématique du genre

La problématique du genre est relevée dans de nombreux articles scientifiques. Il semble qu'aujourd'hui ce sont majoritairement les femmes les plus directement affectées par les mesures des entreprises visant à améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et privée. Selon Stähli, Le Goff, Levy et Widmer (2009), une femme décidera de travailler en fonction de son domaine d'occupation, de ses ressources économiques, du nombre d'enfants et du lieu de résidence (lieu urbain). Lorsque les mesures favorisant le LDB sont absentes, la femme va par défaut « combler » ce manque. Cette attitude est citée dans plusieurs articles. Straub (2007) mentionne que pour limiter les barrières structurelles chez les femmes particulièrement, plusieurs entreprises européennes s'impliquent pour développer et mettre en place des initiatives liées au LDB. Les formations sur la diversité au travail se

multiplient afin de favoriser la tolérance et font désormais partie des mesures appliquées à grande échelle. Il reste à savoir si ces mesures fonctionnent, et cela n'est encore pas certain.

Idéalement, il faudrait promouvoir l'égalité de genre à travers toutes les politiques de LDB, permettant ainsi aux hommes et aux femmes un réel choix dans le partage des responsabilités (Haas, 2003 ; Lewis & Campbell, 2007). Mais ce n'est de loin pas encore le cas partout. Bacik et Drew (2006) démontrent que les femmes sont encore pénalisées par rapport aux hommes, dans un même environnement de travail. Ils ont étudié les femmes en Irlande qui pratiquent un métier dans le domaine du droit. Ils démontrent que ces dernières sont pénalisées au niveau du LDB, et ce, à cause de la culture de ces professions (longues heures supplémentaires, hostilité à la flexibilité). Afin d'augmenter le LDB chez les femmes et réduire ce déséquilibre, il est nécessaire d'opérer des changements, de structure du travail, mais aussi et surtout de culture.

3.6. Implémentation

Nous terminerons par une remarque d'ordre général, qui s'applique à toutes les mesures et pratiques de LDB. Le fait de simplement mettre en place « sur papier » des mesures afin de justifier la présence d'initiatives en matière de LDB (particulièrement celles liées à la flexibilité du temps de travail) ne suffit pas. En effet, il convient de ne pas tomber dans le piège de présenter des politiques LDB pour se donner bonne conscience, sans se soucier du réel impact que peuvent avoir ces mesures sur les employés. L'implémentation de pratiques LDB est une mesure nécessaire mais pas suffisante, car cela ne garantit pas que ces dernières soient réellement utilisées par les employés (Straub, 2007).

Il est donc essentiel d'identifier de nouvelles pratiques performantes et de s'intéresser non pas seulement aux pratiques et aux politiques de LDB, mais aussi à la manière dont elles sont implémentées et les barrières à son implémentation (Wise & Bond, 2003 ; Ryan & Kossek, 2008). Il est aussi important de tenir des traces de la manière dont elles sont réellement utilisées par les employés (Haas, Allard & Hwang, 2002 ; Smith & Garner, 2007). « Les avantages de l'implémentation seuls ne semblent pas être la panacée pour les organisations qui sont intéressées à faciliter chez leurs employés l'équilibre travail et vie privée » (Allen, 2001, p. 433).

4. Synthèse

Éléments encourageant le LDB

- Permettre une certaine **liberté/flexibilité dans les horaires de travail**
 - Effectuer une rotation des shifts plus rapide
 - Éviter autant que possible le travail le week-end
 - Comprimer les heures de travail
 - Valoriser le flexitime
 - Permettre le libre choix des horaires
- Mettre en place et encourager une **culture d'entreprise favorable au LDB**
 - Promouvoir une communication de qualité
 - Encourager un climat favorable, valoriser les expériences antérieures de LDB
 - Favoriser un changement organisationnel, avec la participation active des employés et l'implication des managers
- Permettre une certaine **liberté/flexibilité dans les lieux de travail**
 - Autoriser le travail à domicile ou tout autre lieu jugé adéquat
- Valoriser les **congés parentaux** (maternité et paternité) ainsi que les autres formes de congés familiaux
- Être sensible à la **problématique du genre**

Éléments sans effet ou freinant le LDB

- Permettre « trop » de **liberté/flexibilité dans les lieux de travail**
 - Parfois le travail à domicile peut devenir problématique et provoquer un empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée
- Promouvoir une **culture d'entreprise favorisant l'employé « modèle »** (*Zero Drag*)
- **Implémenter des pratiques de LDB pour se donner bonne conscience**, sans s'assurer de leur pertinence pour les employés (c'est-à-dire si les mesures correspondent à leur besoin) et de leur utilisation réelle

5. Références bibliographiques

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior, 58*(3), 414-435.
- AVASAD (2012). *Evaluation de la charge et des besoins des proches aidants*.
- Bacik, I., & Drew, E. (2006). Struggling with juggling: Gender and work/life balance in the legal professions. In *Women's Studies International Forum, (29)*2, 136-146.
- Bambra, C. L., Whitehead, M. M., Sowden, A. J., Akers, J., & Petticrew, M. P. (2008). Shifting schedules: the health effects of reorganizing shift work. *American Journal of Preventive Medicine, 34*(5), 427-434.
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress, 24*(3), 280-297.
- Bygren, M. & Duvander, A.-Z. (2006). Parents' workplace situation and fathers' parental leave use. *Journal of Marriage and Family, 363-372*.
- Confédération Suisse (2014). *Soutien aux proches aidants : Analyse de la situation et mesures requises pour la Suisse*. Berne : Rapport du Conseil Fédéral, 1-43.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta Sociologica, 49*(4), 379-393.
- Eikhof, D. R., Warhurst, C., & Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations, 29*, 325-333.
- Gatrell, C. J., & Cooper, C. (2008). Work-life balance: working for whom? *European Journal of International Management, 2*(1), 71-86.
- Haas, L., Allard, K., & Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family, 5*(3), 319-342.
- Haas, L. (2003). Parental leave and gender equality: Lessons from the European Union. *Review of Policy Research, 20*(1), 89-114.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family relations, 50*(1), 49-58.
- Hochschild, A. R. (2001). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Lewis, J., & Campbell, M. (2007). UK work/family balance policies and gender equality, 1997–2005. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society, 14*(1), 4-30.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 18*, 360-373.
- Maxwell, G. A. (2005). Checks and balances: the role of managers in work–life balance policies and practices. *Journal of Retailing and Consumer Services, 12*(3), 179-189.

Perrig-Chiello, Höpflinger & Schnegg (2010). *Swiss Age Care-2010. Prise en charge des personnes âgées par des proches soignants en Suisse alémanique.*

Promotion Santé Suisse (2008). *Check-list de la Life Domain Balance.*
http://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/b-wirtschaft/2-produkte-dl/6-life-domain-balance/Life_Domain_Balance_-_Check-list.pdf

Promotion Santé Suisse (2008). *La mise en œuvre des mesures de Life Domain Balance dans l'entreprise. Explication relatives à la check-list.*
http://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/b-wirtschaft/2-produkte-dl/6-life-domain-balance/Life_Domain_Balance_-_Explications_relatives_a_la_check-list.pdf

Pryce, J., Albertsen, K., & Nielsen, K. (2006). Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: a mechanism for improving job satisfaction and work–life balance. *Journal of nursing management*, 14(4), 282-288.

Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2007). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97.

Ryan, A. M., & Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?. *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.

Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3-12.

Smithson, J. & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of work-life balance: Negotiating 'Genderblind' terms in organizations. *Gender, Work and Organization*, 12(2), 147-168.

Stähli, M. E., Le Goff, J.-M., Levy, R., & Widmer, E. D. (2009). Wishes or constraints? Mothers' labour force participation and its motivation in Switzerland. *European Sociological Review*, 25, 333-348.

Straub, C. (2007). A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe. *Women in Management Review*, 22, 289-304.

Wise, S., & Bond, S. (2003). Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin? *Women in Management Review*, 18, 20-31.

6. Annexes

- Documents de Promotion Santé Suisse
- Rapports sur les proches aidants
 - AVASAD Vaud (2012)
 - AVASAD Berne (2010)
- Articles scientifiques mentionnés dans le rapport