

iaelyon

ÉCOLE UNIVERSITAIRE  
DE MANAGEMENT

UNIVERSITÉ  
**JEAN MOULIN**  
LYON 3



Novembre 2011

# RAPPORT

## ENQUÊTE RH

Qualité et équilibres  
de vie travail / sphère  
privée

Un décalage entre les  
politiques d'entreprises et  
les attentes des salariés ?

Contact :

**CATHERINE PARMENTIER**  
Responsable Communication  
Tél. 04 78 78 71 49  
Port. 06 72 57 34 00  
catherine.parmentier@univ-lyon3.fr

Retrouvez ce rapport sur  
notre site :  
<http://iae.univ-lyon3.fr>

**IAE Lyon**

Université Jean Moulin Lyon 3  
6, cours Albert Thomas  
69008 Lyon



# Qualité et équilibres de vie travail / sphère privée

Sandrine, responsable RH d'une filiale de 230 salariés, vient de reprendre ses études et est en formation deux jours par semaine. Didier siège au conseil d'administration du collège de ses enfants et est entraîneur de football le soir. Hoan vit seule avec ses trois préadolescents et doit passer 90 minutes dans les transports pour se rendre au travail. Smaïl est grand-père depuis peu et projette de construire une maison en bord de mer.

Ces individus semblent ne pas avoir pas grand chose en commun mais dans les faits, ils sont tous à la **recherche de temps « privé » en dehors du travail**. En effet le temps est une denrée rare et un rythme de vie effréné affecte tôt ou tard notre santé.

A cela, s'ajoutent les restructurations, les réorganisations, les exigences de productivité, la rapidité des évolutions, les mutations des valeurs qui impactent l'équilibre de vie personnelle et de vie professionnelle. Il semble que concilier vie professionnelle et vie personnelle soit devenu aujourd'hui une démarche de plus en plus exigeante.

**L'IAE Lyon a lancé une enquête auprès des managers de différentes organisations afin d'évaluer dans quelle mesure ce phénomène est perçu et ce, à deux niveaux : dans le rapport à la hiérarchie et en tant que salarié.**

Il est important de noter que le terme conciliation vie professionnelle et vie personnelle s'entend de « toutes personnes qui s'adonnent à une activité rémunérée, peu importe leur sexe, leur âge, leur état civil, leur type de famille ou le poste qu'elles occupent » (Chrétien et Létourneau, 2010). Ainsi le terme « famille » désigne toutes les activités

touchant les relations sociales, les loisirs, la communauté, les vacances ou déplacements, les responsabilités vis-à-vis des enfants malades ou des soins aux personnes âgées.

Cette **démarche de conciliation est de plus en plus exigeante**, semble-t-il. L'équilibre est donc souvent un idéal à atteindre. Certains signes sont ainsi à surveiller afin d'éviter de tomber dans le déséquilibre : se sentir dépassé par les événements et avoir l'impression de ne plus contrôler sa vie, se sentir coupable car on néglige certains aspects de sa vie, avoir de la difficulté à se concentrer, etc. En effet, les déséquilibres à moyen ou long terme peuvent être à l'origine de problèmes de santé physique ou mentale.

Les conflits de temps, les tensions relationnelles et les comportements déviants en organisation ont souvent comme conséquences des troubles de l'humeur, du stress, de l'anxiété, ou même des dépressions. Ces trois catégories de conflits provoquent des répercussions sur les organisations telles que l'insatisfaction au travail, le présentisme, l'absentéisme, des problèmes de ponctualité, une baisse de motivation et un désengagement, un climat et des relations de travail négatives, un taux de turn-over élevé, une rentabilité décroissante, etc.

**Or la prévention au niveau de la conciliation travail et vie personnelle apporte tant aux individus qu'aux organisations une logique gagnant-gagnant.** Ainsi l'absentéisme est un des facteurs à être impacté rapidement par la mise en place de solutions gagnantes tant pour le salarié que pour l'entreprise. Les relations sociales se modifient aussi positivement à travers l'implantation de mesures préventives

qui abordent des sujets tels que la surcharge de travail, les problèmes de reconnaissance des difficultés salariés face aux accidents de la vie (maladie chronique, assistance à un proche), ou encore l'option du télétravail pour éviter de longues heures de transport.

L'importance accordée au sens du travail est aussi une notion proposée entre autre par Estelle Morin (2010) qui avance que le sens permet la cohérence pour l'individu. Cette question est sans doute à relier avec les approches de Yves Clot sur la valeur à accorder à la qualité du travail et aux notions de travail bien fait. Le sens donné au travail amène en effet sécurité et sérénité. Pratt et Ashforth (2003) appellent ce processus subjectif qui dépend tant du type de personnalité que de la scolarité, de l'âge et du genre : l'attribution du sens. Peut-être est-ce une solution possible pour faciliter le management de la vie personnelle et professionnelle et ainsi permettre une certaine intégration de ses valeurs dans toutes les sphères de la vie. Le chantier à l'évidence reste à ouvrir, comme le laisse suggérer les résultats de notre étude.



Menée par questionnaire auprès de plus de 300 salariés, managers, cadres experts et dirigeants, notre enquête affirme :

**> un écart paradoxal entre la perception de la charge de travail et le temps pour réaliser ce même travail,**

**> un sentiment majoritaire de non contrôle de sa vie,**

**> une insatisfaction vis-à-vis des moyens mis à disposition dans les politiques RH mais en parallèle des relations managériales facilitatrices,**

**> la santé au travail comme facteur favorisant l'équilibre travail - vie personnelle,**

**> la demande de règles régulant les frontières au travail et des attentes affirmées en matière d'un renforcement du travail à distance.**

## Rappel de l'enquête

L'étude s'est appuyée sur les réponses de plus de 300 managers à un questionnaire portant sur la qualité et les équilibres de vie entre travail et sphère privée.

L'enquête a été réalisée en ligne auprès de professionnels et les données ont été recueillies du 13/10/2011 au 5/11/2011.

Enquête réalisée par 2 enseignants-chercheurs de l'IAE Lyon :

- Thierry Rochefort, Professeur Associé
- Caroline Coulombe, Maître de Conférences Associée

# L'échantillon

## > TAILLE DE L'ENTREPRISE OU DE L'ÉTABLISSEMENT

NOMBRE DE SALARIÉS EN %	
1 à 49	20,8 %
50 à 199	15,4 %
200 à 499	14,7 %
500 et +	49 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

## > FONCTION D'ENCADREMENT

J'OCCUPE DES FONCTIONS D'ENCADREMENT DU PERSONNEL (EN %)	
Oui	72.8 %
Non	27.2 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

## > FONCTION DANS L'ORGANISATION

FONCTION DES RÉPONDANTS DANS L'ORGANISATION (EN %)	
Chef d'entreprise / Dirigeant / Directeur Général	9 %
Directeur Ressources Humaines / Responsable RH	22.2 %
Autre poste de Directeur	14.1 %
Responsable / Directeur d'unité - de département - d'équipe - de projet - de business unit	33.8 %
Autres fonctions	20.9 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

# Un paradoxe : un écart entre la perception de la charge de travail et le temps pour réaliser ce même travail

Seulement 41% des répondants déclarent avoir une charge de travail trop importante. **Cependant, 62% des répondants disent manquer de temps pour réaliser leurs tâches.** Quant aux outils pour favoriser cette gestion du temps, 56% des répondants aimeraient voir la mise en place de règles collectives établissant des frontières entre le temps de travail professionnel et le temps « privé », par exemple une règle interdisant les mails après 21h00 ainsi que le week-end.

Les études ont démontré que, malgré la mise en place de mesures de conciliation travail-vie privée, si la culture organisationnelle ne supporte pas ce genre d'initiatives, les salariés n'arriveront pas à une meilleure conciliation des sphères publiques et privées. En effet, une culture organisationnelle est un ensemble de normes et valeurs partagées consciemment ou non par les membres d'une organisation. Si cette culture va à l'encontre de la conciliation travail-vie personnelle, certains « symboles » et « signes » (par exemple, les critères de promotion) décourageront les individus tentant de réclamer ce droit à l'équilibre. Duxubury et Higgins (2003) proposent la « culture des longues heures de travail » où un individu refusant de faire des heures supplémentaires, ou du moins d'être présent très longtemps sur le lieu de travail, n'est pas considéré comme un bon salarié.

**La technologie ne facilite pas ce type de conciliation où le public s'insère dans la sphère privée de façon continue. Toutes les études mettent en évidence le manque de temps ressenti par les salariés.** Cette réalité s'explique, selon Meda (2004), par les faits suivants :

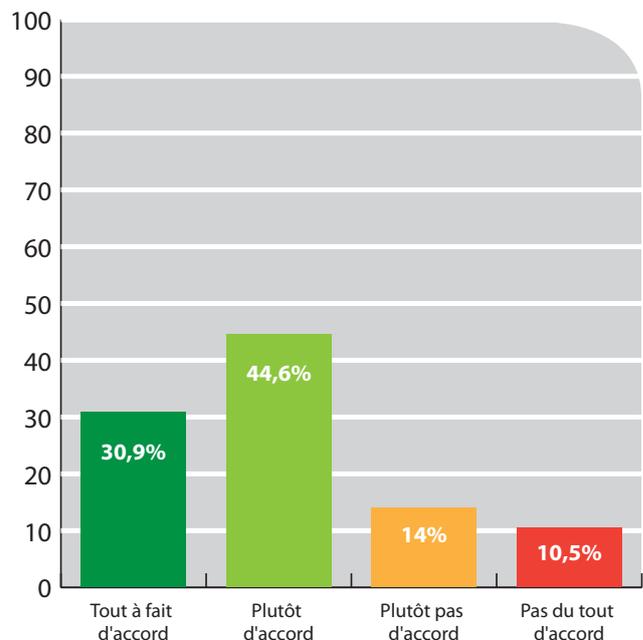
> La diminution du temps de travail s'est essentiellement faite à travers une augmentation du chômage ;

> Les salariés à temps plein ont vu leur temps de travail augmenter ;

> L'intensification du travail est vécue particulièrement dans les périodes de crise économique ;

> La France n'a pas cherché à faire évoluer le modèle du travail pour s'adapter à la révolution silencieuse de l'arrivée en masse des femmes sur le marché du travail au cours des cinquante dernières années, a contrario des pays du nord.

« J'ORGANISE ET PLANIFIE CERTAINS ASPECTS DE MA VIE PERSONNELLE À PARTIR DE MON LIEU DE TRAVAIL ET SUR MON TEMPS DE TRAVAIL CAR JE NE PEUX PAS FAIRE AUTREMENT »



# Sentiment de non contrôle sur sa vie

Près de 61% des répondants estiment ne pas avoir de contrôle sur les différents aspects de leur vie, c'est-à-dire le travail, la famille, les loisirs et la vie sociale.

De plus, 66% des répondants avancent qu'ils ressentent régulièrement des tensions dans l'organisation de leur vie par rapport à leur temps de déplacement, les échéances trop courtes, les tâches liées à la gestion de la maison, les tâches professionnelles et la prise en charge des proches : les enfants ou les personnes à charge (handicap, personne âgée, etc).

**D'ailleurs, près de 75% des répondants sont obligés d'empiéter sur leur temps de travail pour gérer des aspects de leur vie personnelle.** Il faut également relever que 62% d'entre eux ne trouvent pas leurs horaires suffisamment fixes pour planifier leur emploi du temps de façon satisfaisante.

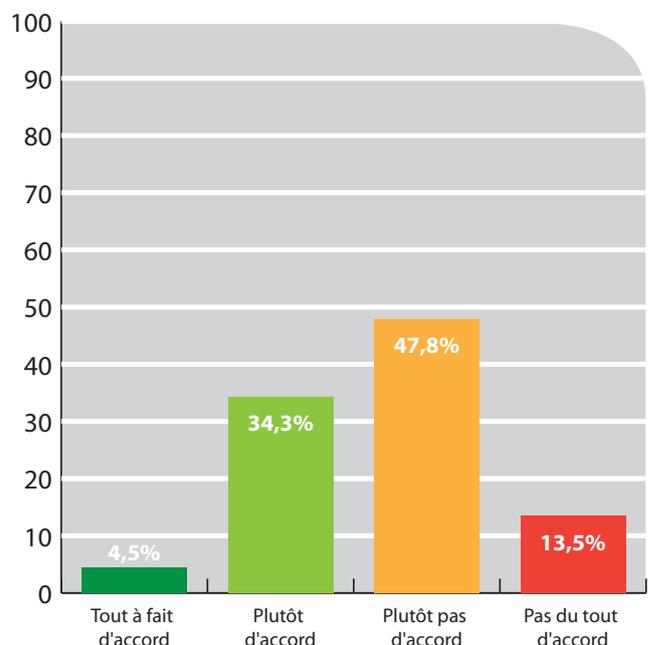
**Aujourd'hui, concilier la vie professionnelle et la vie personnelle est réellement un défi.**

La plupart des Français ont des difficultés à trouver le temps nécessaire pour assumer leurs rôles et responsabilités. Les études ont démontré que, pour retrouver un équilibre de vie, chacun peut, à titre individuel, prendre des initiatives qui aideront à accroître la productivité au travail et surtout atteindre un meilleur équilibre. Par exemple, il est plus productif de prendre de courtes pauses tout au long de la journée plutôt qu'une longue pause déjeuner/café. Le salarié doit lui-même protéger son temps personnel

en coupant toute communication électronique de nature professionnelle pendant son temps libre (mails, téléphone portable...).

De plus en plus de managers reconnaissent que, pour veiller à la bonne santé de l'organisation, certaines actions destinées à favoriser l'équilibre travail-vie personnelle peuvent être proposées et ainsi contribuer à la réussite à long terme de l'entreprise. Les problèmes de santé des salariés représentent un coût important pour l'entreprise. L'invalidité peut représenter 10% des coûts salariaux et les coûts liés aux risques psycho-sociaux sont ceux qui ont le plus augmenté ces dernières années.

« LA PLUPART DU TEMPS, J'AI LE SENTIMENT D'AVOIR LE CONTRÔLE SUR TOUS LES ASPECTS DE MA VIE (TRAVAIL, SOCIAL, FAMILLE, LOISIRS) »



# Les moyens mis à disposition pour concilier travail et vie personnelle

Un répondant sur deux considère que les moyens mis à sa disposition par son employeur pour concilier travail et vie personnelle ne sont pas satisfaisants. **Pour autant, 62% trouvent leur supérieur immédiat plus conciliant, ce qui favorise un équilibre.**

Les résultats de notre étude tendent à démontrer que si les politiques RH n'apportent pas de grands changements, les managers ont en revanche un pouvoir d'influence de l'équilibre travail-vie personnelle. Quelques changements simples dans la relation managériale peuvent ainsi faire une grande différence :

- > Communiquer clairement ses attentes à ses salariés ;
- > Permettre autant que possible à ses salariés de déterminer les priorités à l'intérieur des objectifs qui leur ont été proposé ;
- > Diminuer les voyages d'affaires inutiles;
- > Éliminer les rapports inutiles ou diminuer les processus administratifs sans valeur ajoutée.



# La santé au travail, un facteur favorisant l'équilibre travail-vie personnelle

« MON ENTREPRISE TIENT COMPTE DES QUESTIONS DE SANTÉ ET DE QUALITÉ DE VIE DE SES COLLABORATEURS »	
Tout à fait d'accord	17 %
Plutôt d'accord	41,7 %
Plutôt pas d'accord	27,9 %
Pas d'accord du tout	11,5 %
Ne sait pas	1,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Les répondants interrogés considèrent à 58,7% que l'entreprise tient compte des questions de santé et de qualité de vie de ses collaborateurs.

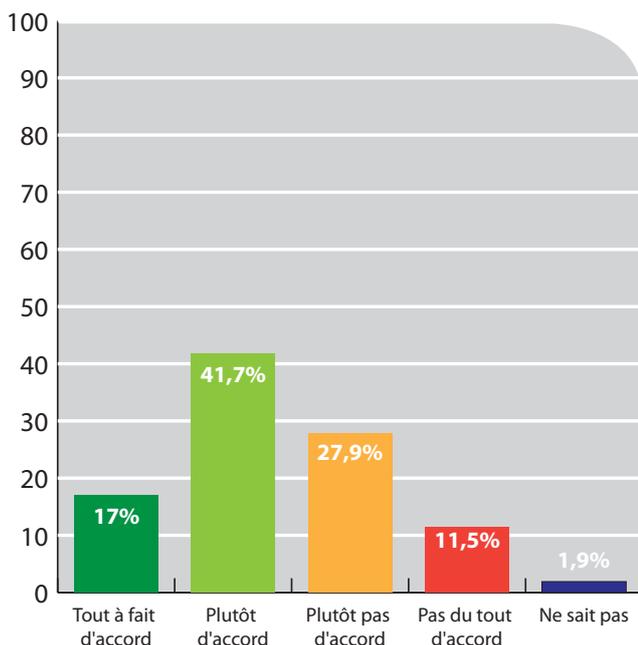
**Les réponses sont nettement plus positives (66,2%) lorsque cette question cible le manager immédiat plutôt que l'organisation.**

Cependant, 47% des répondants affirment que leur entreprise ne s'est pas engagée au cours des deux dernières années dans un processus de prévention et de promotion de la santé et de la qualité de vie au travail.

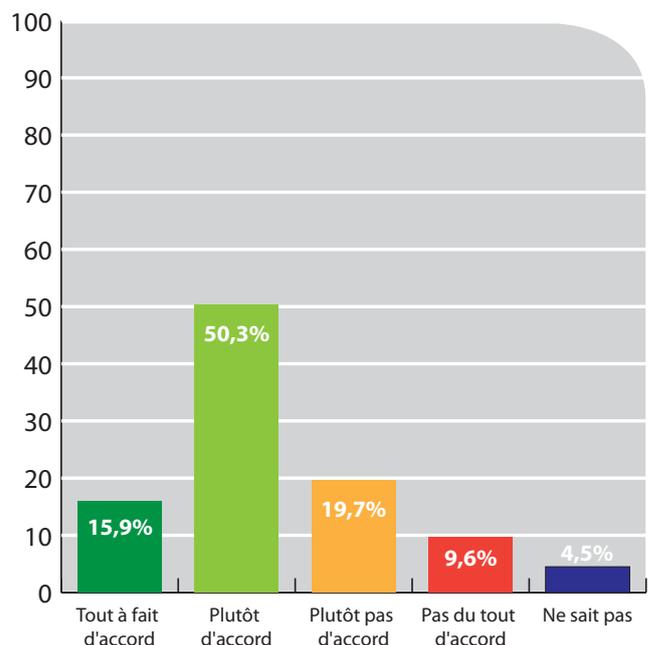
Ce phénomène s'explique souvent par le manque de recul global et le caractère très spécialisé des démarches, à l'exemple l'inscription des Risques Psycho-Sociaux au document unique qui concerne quelques experts.

Par ailleurs, les managers sont souvent peu informés des différents moyens pouvant être mis en œuvre sans engendrer des coûts importants pour l'organisation. Souvent, une meilleure communication sur l'existant est une première étape très positive.

« MON ENTREPRISE TIENT COMPTE DES QUESTIONS DE SANTÉ/QUALITÉ DE VIE DE SES COLLABORATEURS »



« MON MANAGER IMMÉDIAT TIENT COMPTE DES QUESTIONS DE SANTÉ/BIEN-ÊTRE DE SES COLLABORATEURS »



# Types d'actions mises en place dans les organisations répondantes en faveur de la prévention et de la promotion de la santé et de la qualité de vie au travail

TYPES D'ACTION MISES EN PLACE DANS LES ORGANISATIONS (EN%)	
Enquête sur le stress au travail	56,6 %
Création de groupes de travail, comités de pilotage sur les thématiques de santé / qualité de vie au travail	32,7 %
Formation sur les thématiques liées à la santé / qualité de vie au travail	30,2 %
Négociation et ou accord sur le stress au travail	29,8 %
Autres	22,9 %
Investissements significatifs en santé / qualité de vie au travail	21,5 %
Mise en place d'un programme santé et ou mieux être et ou qualité de vie au travail	17,1 %
Création d'une fonction en charge des questions santé / qualité de vie au travail	15,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Il n'est pas surprenant de constater que près de 57% des répondants ont été soumis à des enquêtes sur le stress au travail, compte tenu des mesures gouvernementales destinées aux entreprises de plus de 500 salariés et de la médiatisation des risques psycho-sociaux.**

Mais ces enquêtes généralement administrées par questionnaire supposent pour être efficaces d'être relayées et portées sur le terrain par les managers. Connaître et objectiver les difficultés ne signifie pas en effet les résoudre. Cela suppose une dynamique d'acteurs et des démarches réflexives qui sont le fait d'une minorité de nos répondants (32,7%).

Il va falloir concrètement après une enquête se mettre d'accord et hiérarchiser les pistes d'amélioration qui généralement s'articulent autour des problématiques suivantes :

Les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale sont reconnus comme trois axes importants pour conserver cette santé psychologique au travail (Forest et al, 2010).

Se sentir libre et en accord avec ses valeurs est lié à l'autonomie en ce sens que nous faisons référence à la possibilité de faire des choix. Se sentir libre de faire son travail en exprimant ses opinions et ses idées favorise se sentiment d'autonomie alors qu'à l'inverse, un employé dira qu'il a de la pression s'il doit exécuter son travail sans dire un mot.

Être compétent dans son travail fait référence aux succès et donc à la reconnaissance que l'on peut obtenir à travers nos résultats. Les défis liés à notre poste peuvent être source d'accomplissement personnel si mes compétences sont adéquates et si l'erreur est tolérée par l'organisation. "J'aurais besoin d'être mieux formé pour faire mon boulot" peut être un indicateur d'un sentiment de manque de compétence qu'il ne faut pas ignorer.

Avoir l'impression d'appartenir à son milieu professionnel promeut la confiance dans les équipes, le respect et le désir d'avoir des comportements dits citoyens en organisation.

# Les besoins exprimés par les répondants concernant la prévention et la promotion de la santé et de la qualité de vie au travail

LES BESOINS CONCERNANT LA PRÉVENTION ET LA PROMOTION DE LA SANTÉ ET DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (EN%)	
Mise en place de règles établissant les frontières entre le temps de travail professionnel et le temps « privé » personnel (ex : pas de mails après une certaine heure ou le week-end, téléphone fermé, heures de sortie limites imposées...)	56,2 %
Plus grande flexibilité horaire (horaires décalés, temps choisi, modulation, travail à distance, temps partiel, compression des heures de travail sur moins de journée, banque de congés sans solde pour convenances personnelles)	43,8 %
Proposition de services (cf. conciergerie) sur le lieu de travail ou à proximité ou facilité	43,5 %
Meilleure prise en compte par leurs managers immédiats et par l'entreprise de leur vie et de leur équilibre personnels.	33,8 %
Meilleure gestion et flexibilité de carrière (accompagnement, planification des interruptions de carrière ; ex congé maternité/parental)	25,8 %
Meilleure prise en compte par leurs managers immédiats et par l'entreprise de leurs contraintes domestiques et familiales.	25,4 %
Meilleure prise en compte par leurs managers immédiats et par l'entreprise d'aléas, contraintes ou besoins ponctuels liés à leur vie personnelle (ex : périodes de rentrée scolaire, engagement dans une activité sportive ou associative, accident de la vie...)	25,1 %
Aide à la garde des enfants (crèche sur lieu de travail ou à proximité)	21,7 %
Mise à disposition sur le temps de travail de plages horaires dédiées à l'organisation et la planification personnelle	19,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Trois grandes priorités se détachent des attentes exprimées par les répondants :

- > La mise en place de règles établissant des frontières entre le temps de travail et le temps privé
- > Une plus grande flexibilité horaire
- > Un accès à des services sur le lieu de travail

### DES RÈGLES POUR DES FRONTIÈRES RESPECTÉES

71% des répondants proposent l'idée de proscrire ou de limiter l'usage des moyens de communication (mails, sms, mobile, etc.) durant les horaires « privés ». 66% des répondants proposent ensuite de proscrire ou de limiter la planification de réunion sur certaines plages horaires.

### UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ HORAIRE

Les répondants précisent que, parmi les différentes solutions de flexibilité horaire existantes, la possibilité de travail à distance répondrait le mieux à leurs attentes.

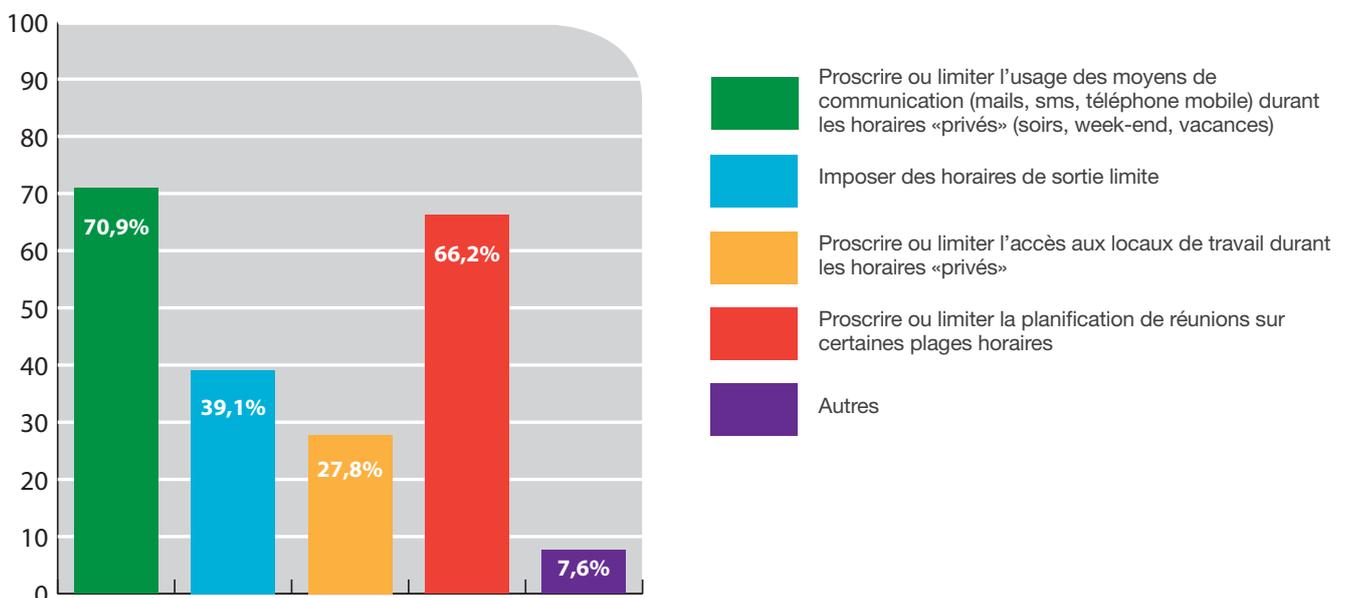
### UN ACCÈS À DES SERVICES

Les répondants manifestent le souhait d'accéder à différents types de services sur leur lieu de travail :

- 53% désirent un accès facilité à des équipements sportifs (centre de gym, équipes, club sportif, etc.) ;
- 52% souhaitent des services ponctuels d'entretien automobile, de garde d'enfant ponctuelle, d'envoi de cadeaux, de conciergerie, etc. ;
- 49,8% aimeraient avoir accès à des services de commande et de livraison (épicerie) et des services domestiques (retouches, repassage, etc.) ;
- Et enfin 40% souhaitent avoir accès à des activités de perfectionnement professionnel (coaching, formation, conférences, etc.).

SOLUTIONS DE FLEXIBILITÉ D'HORAIRE (EN%)	
Possibilité de travail à distance	69,8 %
Compression des heures de travail permettant la libération de journées	42,4 %
Modulation du temps de travail choisi	39,7 %
Mise en place d'organisations s'appuyant sur une plus grande autonomie de l'individu	31,5 %
Possibilité de temps partiel	20,3 %
Horaires décalés	18 %
Partage de poste	9,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

« PARMIS CES IDÉES, LESQUELLES VOUS SEMBLERENT RÉPONDRE À UNE MEILLEURE DÉFINITION/RESPECT DES FRONTIÈRES ENTRE TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE ? »



# En synthèse, un décalage entre les politiques d'entreprises et les attentes des salariés ?

**66% des répondants considèrent qu'ils ressentent des tensions dans la conciliation vie professionnelle/vie privée et pour 50 % d'entre eux, l'entreprise ne met pas les moyens à leur disposition pour gérer et pallier ces tensions.**

**Dans ce cadre, la hiérarchie de proximité joue le rôle d'amortisseur pour plus de 66% de notre échantillon.** C'est en effet à ce niveau-là que l'on est le plus attentif aux questions de santé, mais ce qui peut aussi favoriser le développement de pratiques informelles pas nécessairement efficaces et équitables.

Les entreprises de leur côté se sont lancées soit dans des négociations sur les risques psychosociaux, soit dans de grandes enquêtes sur les stress dont les résultats concrets ne sont pas toujours visibles. Elles ont parfois privilégié la mise aux normes réglementaires et la sécurité juridique au détriment de démarches plus approfondies fondées sur les dynamiques

d'acteurs et un accord partagé sur les règles d'organisation du travail.

**Pour réconcilier les politiques d'entreprises et les attentes des salariés, le travail à distance est plébiscité à plus de 78 % ainsi que des règles précises d'organisation sur l'usage des mails et des nouvelles technologies.**

Ces deux mesures ne sont pas contradictoires : on accepte de travailler chez soi si des règles d'usage sont posées. Les managers interrogés font preuve là d'une grande maturité et lucidité.

Cela sera-t-il suffisant pour modifier la culture française du travail fondée sur le statut et la hiérarchie, le présentisme, le contrôle ?

Cette enquête montre dans tous les cas que les incitations gouvernementales prises sur le développement du travail à distance trouvent semble-t-il un écho chez les salariés. La balle est désormais dans le camp des entreprises.

## Références

Chrétien L., Létourneau I. (2010), *La conciliation travail-famille*, Gestion, p.53-62

Davidson J.C., Caddell D.P. (1994), *Religion and the meaning of work*, *Journal of Scientific Study of Religion*, p.135-147

Duxubury L., Higgins C. (2003), *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : état de la question* (rapport 2), Santé Canada

Forest J., Dagenais-Desmarais V., Crevier-Brqud L., Bergeron E., Girouard S. (2010), *le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale*, Gestion, p.29-36

Mahoney M.J. (1991), *Human Change Processes, The scientific foundations of psychotherapy*, Basic Books

Meda D. (2004), *Le travail*, PUF Que Sais-je ?

Mor-Barak M.E. (1995), *The meaning of work for older adults seeking employment: the generative factor*, *International journal of Aging and Adult Development*, p.325-344

Morin E. (2010), *La santé mentale au travail : du gros bon sens*, Gestion, p.34-41

Pratt M.G., Ashforth B.E. (2003), *Fostering meaningfulness in working and work*, dans Cameron K.S., Dutton K.S., Quinn J.E. dir. Positive Organizational Scholarship: foundations of a new discipline, Berret-Koehler, p.309-327

[www.affairesrh.ca](http://www.affairesrh.ca)

[www.cchst.ca](http://www.cchst.ca)

[www.indicerh.net](http://www.indicerh.net)

[www.etre-bien-au-travail.fr](http://www.etre-bien-au-travail.fr)