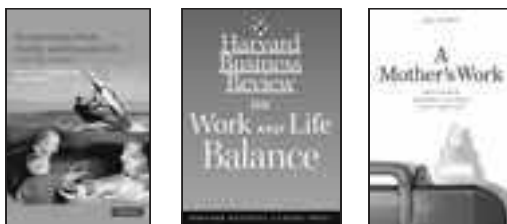


## LIVRES

# Concilier travail, famille et vie personnelle, un rêve à la mode



La conciliation entre vie familiale et vie professionnelle est une aspiration qui monte partout et concerne au plus haut point les stratégies des ressources humaines au sein des entreprises. Une sélection de travaux anglo-saxons sur ce sujet.

## COMMENT FAIRE DANS LES ENTREPRISES

Steven A.Y. Poelmans, Paula Caligiuri (dir.), « Harmonizing Work, Family, and Personal Life. From Policy to Practice », Cambridge University Press, 2008, 328 pages.

Les organisations ne peuvent plus considérer que l'employé idéal est un homme à temps plein, dégagé de toute responsabilité en dehors de ses activités professionnelles. Avec la progression de l'activité féminine et de la proportion des couples biactifs, la demande de flexibilité (on dirait, en France, de souplesse) s'accroît. Les attentes à l'égard du travail et des carrières ne sont plus les mêmes. L'argent et la réussite ne sont plus que des dimensions parmi d'autres d'une vie « complète ». C'est ce que rapporte une équipe internationale de chercheurs et de praticiens (en psychologie et en management) emmenée par Steven Poelmans et Paula Caligiuri.

Cet ouvrage collectif s'intéresse aux politiques et pratiques de conciliation dans les entreprises. En s'appuyant sur un grand nombre de cas, avec des échecs et des succès, il se veut guide pratique, alliant théorie, recherches empiriques et évaluation un peu partout dans le monde.

Des enquêtes réalisées sur trois continents ressortent partout beaucoup d'attentes des employés et de grandes déclarations des dirigeants. L'essentiel des efforts, selon nos observateurs, devrait porter sur le management intermédiaire, qui doit adhérer aux objectifs et disposer d'instruments pour mettre en œuvre les objectifs. Tout le monde est d'accord, mais il faut savoir comment faire. Les ressources humaines ne doivent plus envisager travail, famille et vie personnelle comme des temps et des institutions en conflit. Toutes les entreprises doivent, sans recette générale magique, devenir « responsables familialement ».

Les auteurs s'intéressent surtout aux employés à haute productivité, en faveur des

quels ils appellent au développement de services, d'activités récréatives, de prestations complémentaires au salaire. Mettant ainsi l'accent sur les hauts potentiels, c'est un guide, relativement fourni, pour les DRH de multinationales.

## CADRE HEUREUX, CADRE FLEXIBLE

« Harvard Business Review on Work and Life Balance », Harvard Business School Press, 2000, 232 pages.

Les entreprises sont de plus en plus attendues sur un point précis de management : les arbitrages entre vie privée et investissements professionnels. Une collection de papiers publiés dans la « Harvard Business Review » (« HBR » pour les intimes) montre qu'il en va de leur productivité comme de la santé de leurs salariés. Les auteurs sont des enseignants, mais certains exercent aussi dans les grands cabinets de conseil, ou encore les cabinets ministériels et présidentiels américains.

Dans la plupart des entreprises, assurent nos auteurs, travail et vie personnelle sont habituellement envisagés comme une compétition de priorités. Un investissement dans l'un des deux domaines implique une perte dans l'autre. Une nouvelle génération de responsables fait le pari qu'une conciliation des dimensions professionnelles et personnelles des activités peut être bénéfique à tous.

La majorité des cadres interrogés adhère au cliché selon lequel le succès professionnel a un prix. Or cette réalité est très inégalement distribuée. Des cadres professionnellement très performants ont des vies privées qu'ils estiment passionnantes. D'autres paient un prix très élevé pour leur carrière.

Les individus qui gèrent avec succès la tension entre travail et vie privée s'adaptent mieux au changement dans leur travail et trouvent le travail qui leur convient. Ces cadres « heureux » arrivent à prendre plus facilement sur eux les éventuelles déceptions professionnelles.

## LE MARCHÉ PLUS FORT QUE LA FAMILLE

Neil Gilbert, « A Mother's Work. How Feminism, the Market, and Policy Shape Family Life », New Heaven, Yale University Press, 2008, 240 pages.

Neil Gilbert, professeur à Berkeley, reprend dans un vif essai l'ensemble des thèmes et problématiques. Il revient aux « fondamentaux » : Avoir des enfants est-il économiquement fondé ? La division sexuelle du marché du travail est-elle rationnelle ? Qui bénéficie réellement des services extrafamiliaux de prise en charge de la petite enfance ? Il veut mettre au jour les intérêts qui sont vraiment servis.

Que les changements majeurs (contraction, droits civiques, marché du travail) qui ont affecté les relations sexuelles, sociales et familiales depuis les années 1950 soient positifs ou négatifs relève de l'opinion. Ce qui est certain, c'est que la famille était beaucoup plus stable. Ce qui est également certain, c'est que les femmes aujourd'hui contrôlent les phases de leur existence plus que jamais auparavant. Elles peuvent, en théorie, arbitrer entre maternité et emploi rémunéré.

Gilbert soutient que les normes qui prévalent sont dictées par une élite relativement déconnectée des réalités et des contraintes du quotidien. Il formule trois assertions : 1. La « culture capitaliste » dévalue le travail domestique. 2. Les principes féministes surevaluent généralement l'intérêt psychologique et social du travail. 3. Les politiques de conciliation renforcent en réalité les normes et les valeurs capitalistes et féministes. Gilbert observe que ce sont les femmes les plus aisées et les plus diplômées qui suivent des carrières et des profils de vie correspondant aux canons de la conciliation (des enfants, du travail, mais avec des services pour les aider). Les autres femmes, moins favorisées, cherchent dès qu'elles le peuvent à sortir du marché du travail (comme les hommes d'ailleurs). Mais elles y demeurent en raison des prestations qu'elles trouvent pour « concilier ». La thèse est claire : les politiques de conciliation en place sont plus favorables au marché qu'à la famille !

Julien Damon, professeur associé à Sciences po (master d'urbanisme).

## LE COMMENTAIRE DU CERCLE DES ÉCONOMISTES

# Du bon emploi de la relance

Les membres du Cercle des économistes exprimeront régulièrement leurs vues sur l'actualité dans « Les Echos ». C'est leur président qui inaugure cette contribution.

Pour 2009, aucun doute n'est permis : ce sera une année difficile pour les États-Unis et pour l'Europe et les pays émergents connaîtront un très fort ralentissement. Aucun économiste sérieux ne peut imaginer que les plans de relance pourraient avoir un effet autre que celui de stabiliser la situation en fin d'année. Le choc de la hausse du chômage, partout, sera suffisamment violent pour que l'on ne puisse envisager un rebond plus rapide. Les plans vont se succéder notamment en Europe, même si l'on n'a pas totalement pris la mesure de la situation, mais chaque pays devra les mettre en œuvre pour affronter ses difficultés spécifiques : pour l'Allemagne, un ralentissement plus marqué qu'ailleurs et l'absolue nécessité de relancer la consommation ; pour la France, le principal problème macroéconomique est celui de la perte de compétitivité constatée depuis le début des années 2000. Comme de tout mal peut sortir un bien, nous avons une occasion unique de retrouver une trajectoire de croissance plus favorable pour la prochaine décennie, si nous sommes capables d'utiliser les financements exceptionnels des deux années à venir. Cela suppose de bien comprendre les raisons de notre perte de compétitivité : une mauvaise appréciation, à l'époque, de l'évolution de l'économie mondiale et une absence de volonté politique dans la dernière décennie. En effet, nous avons alors mis en place une politique de partage du travail, ce qui en soi n'est ni une bonne ni une mauvaise chose. Tout le problème est celui du bon timing. Le partage du travail est peut-être adapté à des situations de ralentissement économique, mais nous l'avons installé au début d'une période de formidable croissance. De plus, nous ne fûmes que très modérément investisseurs en technologie, en innovation et nous avons perdu sur plusieurs terrains à la fois. Pourtant bien des éléments constitutifs d'une politique plus ambitieuse – pôles de compétitivité, crédit impôt recherche, réforme des institutions universitaires et de recherche – sont aujourd'hui disponibles, mais, comme pour toute politique économique, il ne faut se tromper ni sur l'ampleur des moyens

mis en œuvre, ni sur le moment de leur déclenchement. Or ce ne fut jusqu'à aujourd'hui que peu le cas, car l'essentiel des décisions des deux dernières décennies fut de renforcer la demande. Paradoxalement, aujourd'hui, l'opportunité existe d'investir massivement. Pourquoi maintenant ? Parce que nous allons entamer des plans de soutien très importants, à la hauteur des difficultés que nous allons connaître. Et c'est dans le contenu, l'ampleur de ces plans et leur mode de financement que nous allons jouer les dix ans à venir. En fait, nous pouvons vraisemblablement avoir un sursaut économique dans la pure tradition de ce qui fut fait dans le domaine énergétique après le premier choc pétrolier. Pour cela, la création d'un ministère chargé du plan de relance est sûrement un bon instrument. Nous nous apprêtons à dépenser 26 milliards sur deux ans, dont une partie est destinée à créer des infrastructures et donc des équipements utiles, mais nous sommes très loin du compte de ce qui permettrait de redonner à notre pays un positionnement analogue à celui

## Pour la France, le principal problème est celui de la perte de compétitivité.

qu'il connaissait il y a vingt ans. D'abord, en raison de l'insuffisance des moyens. Cela ne signifie en rien qu'il faut augmenter la dépense budgétaire ; bien au contraire, il faut poursuivre dans la rationalisation de nos dépenses publiques existantes. Le premier défi est donc de trouver des circuits de financement privés qui permettent de financer les investissements. Mais, c'est sur le contenu des plans que doit porter la véritable révolution, et nous en sommes capables. Il y a quarante ans, nous avions le réseau téléphonique le plus désuet du monde occidental et nous avons su en faire l'un des plus modernes. Faisons de notre recherche publique et privée, de notre enseignement supérieur, le levier de notre croissance. Utilisons ces quelques dizaines de milliards d'euros qui finiront les relances 2009-2010 à un changement culturel dans notre rapport aux nouvelles technologies, dans la capacité de former notre jeunesse et de nous redonner le goût de la connaissance qui fit nos beaux jours au XIX<sup>e</sup> siècle.

Jean-Hervé Lorenzi est président du Cercle des économistes.

# Le manager dans le piège des chiffres

## LES STRATÉGIES ABSURDES

par Maya Beauvallet  
Seuil, 152 pages, 14 euros.

Aux États-Unis, la proportion d'entreprises utilisant des indicateurs de performance pour fixer les rémunérations de leurs salariés est passée d'une sur quatre en 1987 à plus d'une sur deux à la fin des années 1990, et l'Europe a suivi. Ainsi s'installe, nous dit l'économiste Maya Beauvallet, « un nouveau contrat social, où toute action doit correspondre à un intérêt individuel bien compris ». Cette vision mécaniste était déjà combattue, sur un plan théorique, par les économistes eux-mêmes : les prix Nobel Herbert Simon (1978) et Daniel Kahneman (2002) avaient été couronnés, l'un pour ses travaux sur la rationalité limitée, l'autre pour l'application de la psychologie cognitive au comportement de l'« homo economicus ». Notre auteur applique cette réflexion critique aux pratiques managériales censées influencer le comportement des individus.

L'ouvrage décortique, non sans humour, une série de techniques apparemment rationnelles, mais souvent contre-productives. Ainsi, des études menées sur des groupes de bénévoles ont montré que l'in-



troducteur d'une petite compensation financière diminuait leur assiduité au travail. Inversement – puisqu'il s'agit cette fois d'une sanction – une enquête menée en Israël sur une dizaine de crèches a montré l'effet négatif de l'instauration d'une amende pour les parents qui venaient récupérer leurs enfants en retard : le nombre des retards a augmenté. Explication : le fait d'abuser du temps des employés n'était plus considéré comme un comportement anticonvictif, mais comme l'achat d'un service monnayable...

## Observation et dialogue

Les entreprises utilisent souvent des indicateurs de performance collective, dans le but de renforcer la cohésion des salariés. Résultat : les moins bons se comportent en « passagers clandestins » (pourquoi se fatiguer, puisque les autres travaillent ?), et les meilleurs réduisent leurs efforts, parce que l'in-

dicateur fait de la performance moyenne une norme. A l'inverse, utiliser les indicateurs pour mettre les salariés en concurrence détruit la coopération et l'entraide, annulant les effets positifs de l'émulation.

Dans les services publics, l'« ordre managérial » peut produire des effets redoutables. Tous les pays développés pourraient tirer des leçons de l'expérience du programme américain de formation et de placement des chômeurs (Job Training Partnership Act). Des études précises ont montré les conséquences de la « politique du chiffre » : une concentration des efforts sur les chômeurs les plus « employables », au détriment des autres, socialement plus fragiles ; une manipulation des indicateurs par les centres de formation ; une hausse du taux d'emplois précaires, plus faciles à pourvoir ; une politique de stockage des chômeurs les plus faciles à placer, une fois les objectifs de l'année atteints, afin de garder des réserves pour l'exercice suivant...

Les sociétés ne sont pas des mécaniques, les hommes ne sont pas des rouages, tout n'est pas mesurable, les chiffres ne remplacent pas l'observation directe et le dialogue.

Gérard Moatti

## LA REVUE DU JOUR

### Le retour du « grand jeu » dans le Caucase



**Le propos.** La Russie, en intervenant militairement en Géorgie l'été dernier, a démontré sa ferme intention de rétablir sur ses marches, au Caucase du Sud, sa sphère d'influence. Pour Laurent Vinatier, chercheur associé à l'Institut Thomas More, cette agressivité de la Russie n'est pas néanmoins le signal d'une volonté impériale ni impérialiste, mais tout simplement une démonstration de puissance face aux rivaux américain et européen.

L'ex-République soviétique d'Azerbaïdjan sous la houlette d'Ilham Aliev tente, elle, de maintenir une certaine marge de manœuvre face à la radicalisation russe, mais aussi face aux intérêts américains dans la région. Il est vrai que, si la Russie peut jouer aujourd'hui avec un pays comme l'Ukraine sur ses champs gaziers, elle n'a en revanche que peu de prise sur l'Azerbaïdjan, dont le sous-sol possède des ressources en pétrole et en gaz.

**L'intérêt.** En consacrant un numéro à l'Azerbaïdjan, la revue « Euroorient » se penche sur plusieurs enjeux essentiels du XXI<sup>e</sup> siècle : le retour du grand frère russe et le grand jeu autour des pipe-lines dans le Caucase du Sud. Si les grandes lignes de ce jeu commencent à être connues, Michel Makinsky, spécialiste de l'Iran et de la région, nous en fait connaître un autre aspect : les relations entre l'Azerbaïdjan et Israël. Pour l'Etat hébreux, révèle le chercheur, cette relation, devenue un trio avec la Turquie, est aujourd'hui essentielle pour contrecarrer l'influence de l'Iran.

J. H.-R.

« L'Azerbaïdjan », « Euroorient » n° 28, Editions l'Harmattan, 270 pages, 27 euros.