



HAL
open science

L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment

Françoise de Bry, Ariane Ollier-Malaterre

► **To cite this version:**

Françoise de Bry, Ariane Ollier-Malaterre. L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment. XVIIe Congrès de l'AGRH. Le travail au cœur de la GRH, Nov 2006, Reims, France. hal-00744238

HAL Id: hal-00744238

<https://hal.science/hal-00744238v1>

Submitted on 25 Mar 2016

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.

**L'INTEGRATION DU HORS –TRAVAIL DANS LA GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES :
ENTRE PATERNALISME ET EMPOWERMENT**

Françoise de BRY

Maître de conférences HDR en Sciences de Gestion

Chercheure au Laboratoire GREGOR¹

IAE - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

24 rue du Ranelagh

75016 PARIS

fdebry@wanadoo.fr

Ariane OLLIER-MALATERRE

Doctorante en Sciences de Gestion

Programme doctoral ESSEC et Conservatoire National des Arts et Métiers

Laboratoire LISE² - CNRS du CNAM

19 villa Croix-Nivert,

75015 Paris

ariane_ollier@hotmail.com

Résumé :

Les pratiques de ressources humaines dites de *Work-Life* (c'est-à-dire qui visent à l'harmonisation travail – hors-travail), développées principalement dans les entreprises anglo-saxonnes, intègrent la vie hors-travail des salariés. Sur le plan théorique, ces pratiques se lisent comme une réponse organisationnelle au hors-travail, pouvant relever de deux modèles de management bien distincts : le paternalisme et l'*empowerment* (capacitation).

Sur la base d'une mise en perspective historique de ces deux modèles aux 19ème et 20ème siècles, en France et aux Etats-Unis, cette communication tente d'évaluer le caractère paternaliste et/ou capacitant des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail. La discussion met en garde contre une assimilation trop rapide de ces pratiques à l'un ou l'autre modèle, et plaide pour une appréciation au cas par cas, en fonction de l'approche adoptée au sein de l'entreprise (caractère facultatif et pertinence des pratiques, « culture *Work-Life* »), ainsi que de facteurs ayant trait aux ressources des salariés concernés et aux contextes législatifs et institutionnels nationaux.

Mots-clés : capacitation, équilibre vie professionnelle - vie privée, *empowerment*, paternalisme, *Work-Life*

¹ GREGOR : Groupe de Recherche sur la Gestion des Organisations

² LISE : Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique

L'intégration de la vie hors-travail des salariés dans la gestion des ressources humaines a toujours préoccupé les organisations. Dès le 19^{ème} siècle, les entreprises françaises et américaines ont mis en place des institutions sociales pour répondre à ces préoccupations. Différents auteurs ont alors évoqué le modèle paternaliste. Si, sur cette période, les pratiques françaises et anglo-saxonnes semblent proches, elles vont diverger au 20^{ème} siècle, notamment en raison de la persistance de l'État libéral aux Etats-Unis face au développement de l'État-providence en France. De part et d'autre de l'Atlantique, le terme lui-même de paternalisme devient péjoratif, et de nouveaux concepts voient le jour dans les années 1960-1970 aux Etats-Unis, importés en France dans les années 1980-1990, comme l'*empowerment* (« capacitation »), faisant davantage de place à la responsabilité des salariés, mais pouvant également être analysés comme un prolongement du paternalisme.

Nous nous intéressons ici aux pratiques *Work-Life*, particulièrement suspectées de paternalisme. Les entreprises françaises, ont encore peu mobilisé cette approche qui évoque pour elles la conciliation vie professionnelle - vie privée ou l'équilibre des temps de vie ou encore la qualité de vie. D'autres encore les classent dans les « affaires sociales », soit le périmètre du comité d'entreprise et des institutions sociales. Une traduction possible est « mesures d'aide à la conciliation travail – hors-travail » (Barel, Frémeaux, 2005). Mais le terme de « conciliation » est critiqué, car il suppose la prédominance du conflit sur la congruence, et laisse entendre que les modalités de la conciliation sont choisies librement, indépendamment des contraintes sociales (Méda 2001). Nous proposons donc « harmonisation travail – hors-travail » : bien que la centralité conférée au travail par cette expression soit également critiquable, elle est logique pour qui analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Nous retenons également le terme de « pratiques », englobant aussi bien les politiques impulsées par la direction, aussi bien que les mesures en découlant et les négociations informelles au sein des équipes³.

Dans la théorie économique libérale, le hors-travail ne relève pas de la sphère de l'entreprise ainsi qu'en témoigne la célèbre phrase de l'américain Milton Friedman (1962, p. 35) : « Les entreprises n'ont pas d'autres responsabilités que celles de gagner de l'argent et quand, animées par un élan de bienveillance, elles tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires, il en résulte souvent plus de mal que de bien ». Mais cette position manichéenne est mise à mal, aux Etats-Unis comme en France, par la reconnaissance de la responsabilité sociale de l'entreprise. Sous la pression des parties prenantes, de différents scandales (financiers, environnementaux ou sociaux), de leur intérêt bien compris ou encore dans une vision proactive (l'éthique intégrée à la stratégie de l'organisation), les entreprises modifient leur comportement, et notamment prennent en compte le hors-travail de leurs salariés.

Nous nous interrogeons d'abord, dans cette communication, sur les théories éclairant les réponses organisationnelles au hors-travail, tant en France qu'aux États-Unis. Nous proposons ensuite une mise en perspective historique des pratiques sociales portant sur le hors-travail dans ces deux pays depuis le 19^{ème} siècle. Puis nous tenterons d'évaluer le caractère paternaliste et/ou capacitant des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, au vu des motivations des employeurs : dans quelle mesure ces pratiques innovent-elles par rapport à une prise en charge paternaliste somme toute classique ? Dans quelle mesure mettent-elles

³ Nous analysons l'ensemble des « pratiques », qu'elles fassent ou non partie des « meilleures pratiques ».

effectivement les salariés en capacité de mieux harmoniser leurs vies de travail et de hors-travail ?

Cette contribution se veut essentiellement théorique, fondée sur les recherches existantes dans les domaines du paternalisme, de la capacitation, et des pratiques *Work-Life*. Le fondement empirique de l'illustration des pratiques sociales relatives au hors-travail est explicité dans la seconde partie.

1. Paternalisme et *empowerment* : deux modèles de réponse organisationnelle au hors-travail

Le paternalisme repose sur des théories économiques et sociales du 19^{ème} et se justifie a posteriori par des théories psychosociologiques. Quant à l'*empowerment*, il trouve ses racines dès les années 1920-1930 chez Mary Parker Follett, mais ne resurgira que vers 1960 aux Etats-Unis et vers 1980 en France.

1.1. Le modèle de management paternaliste

Si le terme de paternalisme⁴ est apparu pour la première fois dans un article américain (*paternalism*) du Chicago Times du 11 juin 1881, il faut cependant distinguer les modèles de management paternaliste français et américain, dans la mesure où la culture et la législation des deux pays diffèrent.

Le concept de paternalisme a eu de très anciens précurseurs : le clientélisme des romains, la relation maître-esclave, adoucie par des rapports familiaux voire par l'affranchissement, la protection contre la soumission du système féodal, les corporations du Moyen Age. En France comme aux Etats-Unis, le paternalisme entrepreneurial constituera l'essentiel des relations sociales entre patrons et ouvriers à partir de la première révolution industrielle du 19^{ème} siècle. Il se définit ainsi : « état d'esprit qui se traduit par une attitude, tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné ». (Ballet, de Bry, 2001, p. 45)

Le paternalisme découle ainsi d'une forme patriarcale d'organisation économique où le chef de famille est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres. En France, au 19^{ème} siècle, il s'agit pour les patrons, au-delà de leurs convictions religieuses ou laïques, de stabiliser la main d'œuvre et de moraliser la classe ouvrière. À ces premiers objectifs, s'ajoutera ultérieurement leur souci de résister à la progression des syndicats et à l'intervention de l'État dans leur entreprise. Ce mode de management apparaît pour les économistes du 19^{ème} siècle (notamment Say, Malthus, Ricardo ...) comme un remède au mal social et éventuellement un contrepoids aux effets pervers du fonctionnement du marché en économie capitaliste. L'un d'entre eux Say (1840, p. 50) écrit notamment : « Cette surabondance de besoins dans la classe salariée et la médiocrité des salaires, que la nature des choses et l'ascendant des premières classes de la société tendent à réduire au niveau des besoins rigoureux et quelquefois plus bas, sont une des plaies de l'état social, et une plaie dont les bonnes institutions peuvent bien adoucir les souffrances sans pouvoir les détruire complètement ».

⁴ Au 19^{ème}, c'est le terme de patronage qui était utilisé.

À travers un premier courant de droite (légitimistes sociaux), le catholicisme social a joué un rôle déterminant dans le paternalisme de cette époque en préconisant le patronage et le retour au corporatisme pour résoudre la misère ouvrière sans remettre en question le système économique libéral. L'un de ses partisans, Mgr. Veuillot, archevêque de Paris, déclare, au lendemain de la révolution de 1848, : « Il est nécessaire qu'il y ait des hommes qui travaillent beaucoup et qui vivent chétivement. La misère est la loi d'une partie de la société. C'est la loi de Dieu à laquelle il faut bien se soumettre (...) La société a besoin d'esclaves »⁵. Le courant de gauche de ce mouvement (Villeneuve de Bargemont, La Tour du Pin ...) s'oppose, quant à lui, au précédent en faisant confiance à l'intervention de l'Etat. Il rappelle au peuple que Dieu ne l'a pas « fait pour être le troupeau de quelques autres hommes », mais « pour vivre librement en société ». En 1891, l'Encyclique *Rerum Novarum*, véritable code social pour les industriels, donne ses lettres de noblesse au catholicisme social en préconisant la réconciliation entre les classes par l'accomplissement de leurs devoirs réciproques. Catholique social convaincu, Le Play, sociologue et économiste, avec l'École de la Réforme sociale, prône, dans ses écrits, la responsabilité des dirigeants envers les « classes inférieures » sous forme d'un « patronage volontaire » (Le Play, 1877-1879).

Pour les philosophes ou les psychanalystes, le paternalisme apparaît comme une nécessité psychologique chez l'individu. Ainsi, Aristote, dès l'Antiquité, écrit : « il y a certains individus qui sont partout esclaves, et d'autres qui le sont nulle part »⁶. A la lueur de la psychanalyse freudienne, il s'avère que l'individu a besoin d'autorité : « La plupart des humains éprouvent le besoin impérieux d'une autorité à admirer, devant qui plier et par qui être dominé et parfois même malmené. Tous les traits de caractère dont nous voulons parer le grand homme sont des traits propres au personnage paternel... » (Freud, 1967, p. 148).

Joule et Beauvois (2000) montrent que cette autorité sera d'autant mieux acceptée que l'individu aura le sentiment d'y adhérer en toute liberté. Ces deux psychologues, s'appuyant sur la théorie américaine de l'engagement, utilise le concept de « soumission librement consenti ». Selon ces auteurs, on manipule plus efficacement autrui en s'appuyant sur son consentement plutôt qu'en le soumettant à la contrainte, car l'homme n'est engagé par ses décisions et ses actes que s'il pense agir en toute liberté. Le paternalisme, dans l'entreprise, peut alors être analysé comme un instrument permettant de mettre en œuvre les processus cognitifs de « la soumission librement consentie ».

Le paternalisme américain présente des objectifs communs avec le paternalisme français du 19^{ème} siècle, mais ses motivations sont plus pragmatiques que théoriques, ce qui s'illustre par des débuts hésitants (Moriguchi, 2005). À l'origine, l'enjeu est d'assurer la bonne marche d'usines dont le turnover peut atteindre jusqu'à 100% certains années, sans compter la pratique du « Lundi saint » témoignant des résistances de la première génération (Stearns 1993). Puis au 20^{ème}, le paternalisme américain opère une segmentation de la main-d'œuvre et cible plus particulièrement les ouvriers qualifiés et non immigrés (Noiriel 1988, Hareven, 1982). Il retarde également la progression des syndicats, même si d'autres facteurs tels que l'intimidation, les polices occultes ou les accointances de la direction avec la police locale et l'église ont été plus déterminants (voir par exemple les difficultés d'implantation d'International Workers of the World chez Amoskeag⁷, Hareven, 1982). Comme en France, le

⁵ Cité par Dansette (1948-1951), t. II, p. 340.

⁶ Aristote, *La politique*, (trad. fse.1962), t. I, 1255 a-32, p. 45

⁷ Hareven observe que le directeur F.C. Dumaine s'était assuré le concours de la police, ce qui a notamment permis de reconduire le syndicat IWW en dehors de la ville, lorsque celui-ci a tenté de visiter l'usine. La peur du syndicalisme permettait à la direction de justifier les mesures sociales auprès des actionnaires

paternalisme américain a eu des effets contrastés et a suscité l'ambivalence des salariés, avec parfois des stratégies de retournement de cette idéologie contre le patron père (Zahavi, 1983).

1.2. Le modèle de management de l'empowerment

Nouveau modèle de management ou aboutissement du paternalisme, l'*empowerment* se définit comme la volonté de permettre aux salariés d'agir par eux-mêmes en toute conscience, confiance et compétence, sur le plan individuel et collectif (Cesaf⁸, Montréal 2000) ; les québécois le traduisent par capacitation. Byham (1996) date l'émergence de ce concept aux recherches de Mary Parker Follet (trad. 2002) dans les années 1920. Elle distingue le « pouvoir sur », coercitif, du « pouvoir avec », coactif, et plaide pour l'efficacité et l'équité de ce dernier. Ses idées n'ont pas eu beaucoup d'écho dans les grandes organisations hiérarchisées de l'après-guerre, mais elles ont resurgi dans les années 1960-1970 au sein des mouvements sociaux aux Etats-Unis, notamment les Black Panthers, qui voient dans l'*empowerment*, une façon de prendre en main son destin.

Ce concept a aussi pris forme dans les nombreuses réflexions sur le pouvoir et le contrôle. Ainsi Kanter (1983), dans son analyse des caractéristiques distinctives des entreprises innovantes, constate que le pouvoir dans les organisations s'organise autour de trois « denrées » : l'information (les données, le savoir technique, l'intelligence politique), les ressources (financières, matérielles, d'espace et de temps), et le soutien (appui, approbation, légitimité). Quand ces trois « denrées » s'échangent sur des « marchés », caractérisés par un certain degré de liberté, plutôt que strictement régulées par la direction, les salariés sont « capacités », et les organisations plus innovantes. L'« *employee empowerment* » désigne ainsi les techniques visant à transformer ceux qui n'ont pas de pouvoir en interlocuteurs à position équivalente (Denham, Lincoln et al., 2002).

Dans les entreprises françaises, ce concept a pris de l'ampleur à la fin des années 1980, dans la mouvance de la qualité totale et de la participation, suscitant à la fois engouement et scepticisme. L'environnement étant perçu comme complexe, mouvant et compétitif, la capacitation est une nouvelle tentative pour développer la responsabilité du salarié, et son implication intérieure plutôt que son implication extérieure. Ainsi, les tâches, les comportements requis et les objectifs sont définis par le salarié plutôt que par le manager (Argyris 1998). Cet *empowerment* suppose la clarification des objectifs et des rôles des salariés, la confiance en leur capacité à faire les bons choix, et le soutien, notamment en termes de reconnaissance (Wright 2002). Bien qu'il s'agisse d'un concept globalement confus et mal défini (Hill & Huq 2004), plusieurs recherches tentent d'en clarifier les contours. Conger et Kanungo (1988) distinguent deux dimensions de l'*empowerment* : la dimension relationnelle, mise en oeuvre par la délégation, et la dimension motivationnelle, qui s'appuie sur l'estime de soi et le sentiment d'auto-efficacité. Puis Ashness & Lashley (1995) développent, pour leur part, un cadre d'analyse autour de cinq axes : la profondeur des tâches et l'allocation des tâches (degré d'autonomie), le pouvoir (degré d'influence au-delà de la tâche), l'implication (rationnelle vs morale) et la culture (contrôle vs confiance).

La capacitation dépasse la question de l'harmonisation travail – hors-travail, mais elle fournit un modèle de management crédible pour ces pratiques, et qui plus est un modèle alternatif au paternalisme. Sans anticiper sur la discussion qui suit, donnons-en simplement deux exemples. Tout d'abord, l'entreprise donne le choix parmi des ressources « à la carte » plutôt

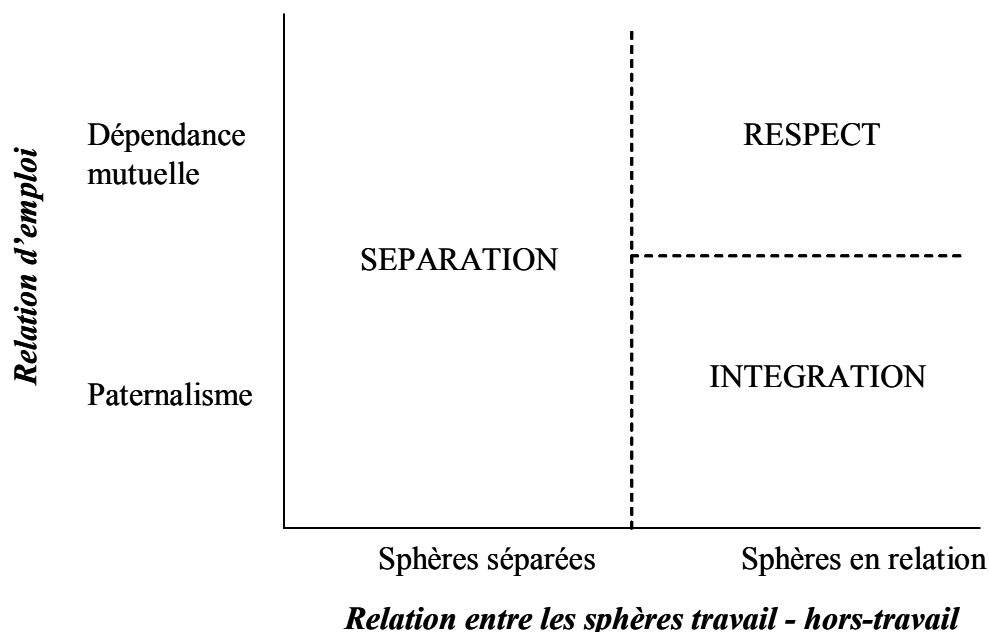
⁸ CESAF : Centre d'Excellence pour la Santé des Femmes.
www.cesaf.umontreal.ca/f.ress.doss.empow.doc1.html

que d'imposer une solution unique, car chaque salarié peut avoir une conception différente de l'équilibre travail – hors-travail. Ensuite, les expérimentations restituées par Friedman et Greenhaus (1998) sont typiques de la capacitation : les équipes et leur manager partagent leurs objectifs professionnels et personnels (clarification), et trouvent ensemble des solutions aptes à assurer leur double réalisation (confiance et soutien).

1.3. Une typologie des réponses au hors-travail

La question du positionnement des pratiques d'harmonisation au regard du paternalisme et de l'*empowerment* est d'ores et déjà posée par un des cadres théoriques les plus aboutis sur ces pratiques, celui de Kirchmeyer (1995). L'auteure américaine oppose ainsi les pratiques relevant de l'intégration, proches du paternalisme, et les pratiques relevant du respect, proches de la capacitation. Le modèle qu'elle propose complète les travaux antérieurs de Kanter (1977) et de Hall & Richter (1988). Kanter a montré que les premières organisations industrielles « incorporaient » les familles pour faciliter le recrutement, la formation et la discipline. Mais ultérieurement, en raison de la modernisation du management et de la standardisation du travail, les entreprises ont adopté deux nouveaux modes d'organisation : la « relégation » qui tend à exclure la famille en ignorant la vie hors-travail du salarié et ses possibles effets sur son travail, et la « substitution » qui fournit des services relevant habituellement de la famille et de la société civile, dans une approche qu'elle qualifie de paternaliste. Hall & Richter (1988) prolongent la conceptualisation de Kanter. Ils distinguent d'une part les pratiques tendant vers la « séparation » de celles tendant vers l'« intégration », et recommandent d'autre part 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. Kirchmeyer propose alors une typologie des réponses organisationnelles au hors-travail, illustrée ci-dessous.

Graphe 1. Typologie des réponses organisationnelles au hors-travail (Kirchmeyer, 1995)



L'auteur définit ainsi trois réponses organisationnelles au hors-travail :

- La « séparation » entre les sphères se caractérise par une forte rigidité de l'organisation du travail (horaires, lieux) et des carrières (mobilités, ...) : le hors-travail relève de la sphère privée et ne concerne pas l'entreprise. Aux Etats-Unis,
- L' « intégration » 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. L'employeur assume ainsi la responsabilité de l'harmonisation travail – hors-travail, dans une position dominante protectrice.
- Le « respect » se caractérise par la reconnaissance d'un certain degré de dépendance mutuelle entre salarié et employeur (position qui a été critiquée comme irréaliste par Kossek & Block, 1993), et se reflète dans l'organisation du travail flexible, dans la souplesse des congés pour raison personnelle et dans les politiques d' « hygiène » sur les heures de réunion. Barel et Frémeaux (2005) indiquent que le « respect » est surtout mis en œuvre par le manager : fixation d'objectifs réalistes, réduction de l'incertitude organisationnelle, tolérance vis-à-vis des communications personnelles, etc.

2. Pratiques paternalistes et *Work-Life* en France et aux États-Unis

Les pratiques sociales relatives au hors-travail étant maintenant situées sur le plan théorique, nous nous attachons dans les lignes qui suivent à les illustrer. Elles se traduisent :

- D'une part, par des pratiques qualifiées d'emblée de paternalistes depuis le 19^{ème} siècle en France et aux Etats-Unis,
- Et d'autre part, par des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail nées au début des années 1980 aux Etats-Unis, dont nous tenterons dans la discussion d'évaluer le caractère paternaliste et/ou capacitant.

2.1. Les pratiques paternalistes au 19^{ème} siècle

Elles se développent d'abord en Angleterre, berceau de la révolution industrielle dès 1750 (Stearns, 1993). Elles sont identifiées notamment au début du 19^{ème} dans l'industrie de la soie anglaise (Lown, 1988) et gagnent ensuite la France et les Etats-Unis : les premiers logements ouvriers sont bâtis dans l'industrie textile à Mulhouse en 1835 (Frey, 1995) et en 1838 à Manchester, Nouvelle-Angleterre (Hareven & Langenbach, 1978) lors de la création de la filature de coton Amoskeag. Ces pratiques atteignent leur apogée entre les années 1880 et 1920 : en France, principalement dans l'Alsace protestante et franc-maçonne, en Lorraine, ainsi que dans le Nord et le Sud-Ouest de la France (de Bry, 1980) ; aux Etats-Unis, sous la forme du « welfare capitalism », ou de son équivalent péjoratif le « industrial paternalism » (Brandes, 1976), 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, 1977). Les industries textiles, minières et métallurgiques ainsi que les chemins de fer seront les plus concernés par ces pratiques (Ballet & de Bry, 2001). Même si le paternalisme reste vivace entre les deux Guerres, il reculera aux Etats-Unis à la suite de la Grande Dépression des années 20, et en France par la naissance et le développement de l'État-providence (acquis sociaux du Front Populaire, législation de 1945 et conventions collectives d'après-guerre).

En termes de politique sociale,, le paternalisme français du 19^{ème} et au début du 20^{ème} siècle revêt trois aspects :

- Le paternalisme matériel, qui 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 qui se manifeste par une intervention au niveau de la vie privée même de l'individu et prend souvent un caractère religieux ;
- Le paternalisme politique où l'industriel, sa famille, voire ses proches collaborateurs détiennent des mandats politiques et professionnels.

MÉTHODOLOGIE DE REPÉRAGE

DES PRATIQUES PATERNALISTES AU 19^{ème} SIÈCLE

Nous avons repéré les pratiques paternalistes à partir d'un travail de recherche uniquement bibliographique, Notre travail est ainsi le résultat d'informations trouvées dans des ouvrages, revues et autres publications du 19^{ème} ou du 20^{ème} siècle -cf. bibliographie, de Bry (1980)-. Cependant, ont été systématiquement dépouillés :

- Les Expositions universelles ayant eu lieu à Paris à partir de 1851
- Le dictionnaire des parlementaires français (Bouloton, 1891)
- Le dictionnaire des hommes célèbres d'Alsace (Sitzmann, 1909-1910)
- Dictionnaire universel des contemporains (Vapereau, 1893)
- Une grande partie du Bulletin de la Société Industrielle de Mulhouse (BSIM) et du Bulletin de la Société Industrielle de Lille (BSIL).

Le tableau ci-dessous présente les résultats de notre recherche sur les pratiques paternalistes en France.

Tableau 1 : Tableau synoptique des institutions sociales dans les entreprises du 19^{ème} siècle en France

De la naissance à la mort	Motivations patronales	Institutions sociales	Conditions de participation
1. Protection de l'enfance			
1.1. Petite enfance	Mauvaises conditions sanitaires des femmes enceintes, forte mortalité infantile	- Prise en charge des frais médicaux, primes de naissance, salaires maternels, consultation pour nourrissons, crèches, ...	- Femmes mariées ou obligation de se marier rapidement
1.2. Ecoles primaires	- Avant 1884, pas d'école obligatoire - Horaires de l'école du village incompatibles avec le travail en usine	- Ecoles, participation aux frais de l'école du village, orphelinats ...	- Ecole obligatoire à partir de 6 ans
1.3. Enseignement prof.	- Former les futurs salariés de l'entreprise	- Cours du soir, apprentissage, bourses	
2. Education et Récréation des adultes	- Lutte contre l'analphabétisme et l'alcoolisme, éducation des jeunes filles, «bonne presse »	- Cours pour adultes, cours d'éducation ménagère, ouvrier, travail à domicile, bibliothèques - Institutions de récréation : musique, sport, théâtre, chorale, ...	- Bonne moralité : enfants allant à l'école, pas d'alcoolisme, famille pratiquant sa religion ...
3. Institutions d'économie domestique			
3.1. Logement	- Nécessité d'un logement décent = bonne moralité de l'ouvrier, ouvrier plus disponible, ouvrier fixé à l'usine	- Dortoirs pour les célibataires, maisons collectives et individuelles, jardins ouvriers ...	- Bonne moralité (id), obligation d'entretien du logement ...
3.2. Alimentation	- Nécessité d'une alimentation	- Distribution gratuite de	- Paiement du salaire en

	saine et à bon marché : un ouvrier bien nourri est plus productif	denrées, cantines, économats, coopératives de consommation ...	bons de l'économat
4. Institutions de prévoyance			
4.2. Maladie	- Pas de politique d'ensemble, chaque entreprise à sa caisse - Des ouvriers en bonne santé sont plus productifs	Caisses patronales : - Cotisations payées par : le patron seul, le patron et l'ouvrier, l'ouvrier seul ; - Prestations : soins, médicaments, indemnités - Hôpitaux	- Bonne moralité : id. + toute maladie ou accident due à l'alcoolisme ou à une rixe n'est pas prise en charge - Adhésion obligatoire selon les usines
4.3. Epargne	- Inciter bon gré, mal gré l'ouvrier à épargner pour améliorer sa condition sociale, acheter un logement, donner une instruction à ses enfants ...	- Caisses d'épargne patronale - Patron abonde la somme déposée par les ouvriers à la CNE	- Bonne moralité (id.) - Adhésion obligatoire selon les usines
4.4. Retraite, In-validité ...	- Fixer la main d'œuvre, départ avant la retraite entraîne perte de tous ses droits.	- Asile de vieillards, caisses de retraite, secours aux veuves	- Bonne moralité (id.) - Adhésion obligatoire selon les usines
5. Institutions diverses			
5.1. Allocations familiales	- Favoriser les familles nombreuses, facteur de stabilité du père dans l'usine	- Allocations mensuelles, salaire familial, réduction de loyer, aide matérielle ...	- Bonne moralité (id.) - Couples mariés
5.2. Assos. Capital/travail	- Souci du patron de réduire les antagonismes sociaux	- Participation aux bénéfiques	- Bonne moralité (id.) - Ancienneté

(F. de Bry, 2003, p. 1081-1083)

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 19^{ème} siècle, avec la main-d'œuvre des « mill girls », les 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, les contremaîtres sont responsables de la conduite de leur équipe dans et en dehors de l'usine. L'industriel Pullman s'est fixé notamment comme mission d'éradiquer les taudis urbains : il 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 que 15% des salariés de production, dans 400 établissements, sont concernés par des pratiques paternalistes à la fin des années 1920, au plus fort de leur développement (Moriguchi 2005).

Aujourd'hui, les pratiques se sont modifiées et le terme de paternalisme a pris une connotation péjorative. Les pratiques d'harmonisation travail – hors-travail se sont développées dans les deux pays en tenant compte de l'évolution des mentalités (augmentation du travail des femmes), mais aussi de l'évolution de la législation (État-providence en France versus conception libérale de l'intervention de l'État aux Etats-Unis).

2.2. Les pratiques contemporaines d'harmonisation travail – hors-travail

Nous définirons les pratiques d'harmonisation travail – hors travail comme des pratiques organisationnelles, allant des politiques formelles aux arrangements informels, qui permettent aux salariés de remplir leurs rôles et de poursuivre leurs intérêts dans la vie en tant que personnes globales, impliquées dans les sphères du travail et du hors-travail.

SOURCES EMPIRIQUES SUR LES PRATIQUES WORK-LIFE CONTEMPORAINES

Les sources empiriques de notre travail d'analyse sont les suivantes :

- La nature des pratiques a été évaluée au moyen d'une étude menée sur un échantillon d'entreprises américaines réputées les meilleures sur le plan de l'harmonisation travail – hors-travail : les 19 entreprises présentes simultanément dans les deux classements les plus pertinents pour cet objet de recherche, ceux de *Fortune* et de *Working Mother*. Un recensement exhaustif et détaillé des pratiques d'harmonisation mentionnées dans les rapports annuels et sur les sites internet de ces entreprises a servi de base à la catégorisation des mesures⁹.
- La portée comparée de la rhétorique *Work-Life* aux Etats-Unis et en France a été mesurée par un recensement exhaustif des pratiques mentionnées dans les rapports annuels et sur les sites internet des entreprises des indices boursiers Standard & Poor 100 et SBF 120.
- Les différences principales entre les pratiques françaises et américaines (tableau 2) proviennent des études précédentes, ainsi que d'une analyse du contexte législatif français, et d'une analyse de discours portant sur 35 entretiens semi-directifs centrés auprès d'un échantillon contrasté de directions des ressources humaines, comités d'entreprise, syndicalistes et prestataires de service (recherche en cours).

⁹ La méthodologie en est détaillée dans OLLIER-MALATERRRE A., 2005, Gérer le Hors-travail ? Les programmes Work/Life aux Etats-Unis, Congrès AGRH, Réconcilier l'économique et le social ?, Université Paris IX-Dauphine, 15-16 Septembre

Le tableau ci-dessous présente les pratiques d'harmonisation travail – hors travail et dégage les principales différences entre la France et les Etats-Unis.

Tableau 2 : Pratiques d'harmonisation travail – hors-travail

Pratiques	Différences France / Etats-Unis
Flexibilité temporelle et spatiale du travail	
Horaires variables, semaines compressées (temps plein en 4 jours), télétravail, temps partiels choisis, partages de poste, départ en retraite progressif et retour congé maternité	Législation française sur le temps de travail
Soins aux proches	
Chambre d'allaitement, crèches et camps de vacances, information pour localiser modes de garde et maisons de retraite, participations aux frais, congés avec garantie d'emploi pour les naissances, fins de vie et autres évènements	En France, infrastructures publiques de soins plus développées, congés prévus dans la loi ; aux Etats-Unis offre « Resource and Referral » (R&R) par des prestataires de service
Assistance aux salariés	
Assistance juridique et fiscale, soutien psychologique en matière de relations professionnelles et personnelles	En France assistantes sociales, médecine du travail et comités d'entreprise, Aux Etats-Unis « Employee Assistance Programs » (EAP) par des prestataires de service
Formations/Information	
Séminaires et réseaux de salariés autour des questions de santé et des intérêts hors-travail, rayon ad hoc à la bibliothèque (santé, développement personnel, couple, enfants, etc.)	Très rare en France
Services de proximité	
Salle de sport, infirmerie, garage, pressing, coiffeur, etc.	Encore rares en France (sauf infirmerie), se développe (loi Borloo)
Soutien aux projets personnels	
Crédit de temps rémunéré et/ou financement pour des projets humanitaires, participation aux frais de scolarité et de formation tout au long de la vie, prêt logement, etc.	Législation française sur la formation et le 1% logement, CE
Changement organisationnel	
Sensibilisation des managers aux bénéfices de l'harmonisation, intégration dans l'évaluation de performance, expériences d'autodétermination des horaires par les équipes, etc.	

Ces pratiques sont davantage développées par les entreprises américaines que par les firmes françaises, pour des raisons ayant notamment trait à la distribution des rôles entre l'Etat, le marché et la famille (Ollier-Malaterre 2005). Si les salariés américains ne sont pas mieux pourvus que les salariés français en termes d'harmonisation travail – hors-travail, il est intéressant de noter que les entreprises américaines sont plus nombreuses que les sociétés françaises à mobiliser la rhétorique *Work-Life* : 84% des entreprises du Standard & Poor 100,

et seulement 13% des entreprises du SBF 120, mentionnent au moins une pratique d'harmonisation sur leurs sites internet de recrutement¹⁰. Notons que les PME américaines sont aussi très actives dans ce domaine, avec des pratiques généralement plus informelles (FWI¹¹, 2005).

Le vocable *Work-Life* date des années 1980. Ces pratiques répondent à l'évolution des rapports entre les sphères du travail et du hors-travail : alors que la révolution industrielle a contribué à séparer les deux sphères puisque le salariat dissocie la vie familiale de la vie productive (Piotrkowski & al. 1987, Lallement 2003), le conflit entre travail et hors-travail étant atténué par une répartition des rôles fondée sur le genre : les femmes prenaient en charge les responsabilités afférentes au hors-travail. Mais lorsque les femmes entrent massivement sur le marché du travail dans les années 1960-1970, une prise de conscience du lien entre les deux sphères s'opère. Un courant de recherche *Work-Family* se constitue, dans la mouvance des expérimentations autour de la Diversité ; il se transforme dans les années 1990 en mouvement *Work-Life*, quand on prend acte du fait que la vie hors-travail ne se réduit pas à la vie familiale, et que la problématique concerne donc d'autres personnes que les pères et mères de famille (Lewis, 2003).

Les motivations des entreprises autour du *Work-Life* sont une réponse, d'une part au constat des effets néfastes du conflit travail - hors-travail sur l'organisation du travail et la performance, d'autre part aux pressions sociales exhortant les organisations à prendre leurs responsabilités sur le plan familial. La motivation majeure reste cependant l'efficacité économique : le *business case* est le seul argument mobilisé par les groupes de pression, les instituts de recherche professionnels et la presse du management.

¹⁰ Recensement de mars et mai 2005 respectivement.

¹¹ FWI : Family Work Institute

3. Des pratiques ancrées alternativement dans le paternalisme et l'empowerment

Comment lire les pratiques contemporaines d'harmonisation travail – hors-travail ? Relèvent-elles, comme on les en suspecte souvent, d'un paternalisme actualisé, ou bien s'inscrivent-elles au contraire dans le modèle de la capacitation ? A quelles conditions représentent-elles une voie prometteuse pour les salariés ?

3.1. Situation des pratiques au regard des deux modèles de management

Examinons ce qui rapproche les pratiques d'harmonisation travail hors-travail de chacun de ces deux modèles de management.

Paternalisme tout d'abord : les crèches d'entreprise renvoient aux salles d'asile, les galas d'entreprise aux pique-niques ouvriers, les séminaires de formations aux cours du dimanche, etc. En effet, pour Kirchmeyer, les crèches et autres services de proximité relèvent de la prise en charge paternaliste (1995). Mais il ne faut pas se laisser aveugler par leur excessive médiatisation : les mesures de flexibilité du travail dans le temps et l'espace sont bien plus importantes pour les salariés, car elles tentent 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 ces mesures de flexibilité sont, toujours selon Kirchmeyer, au cœur du modèle du respect-capacitation.

Un autre point commun concerne les objectifs visés : attirer et fidéliser d'une part (manque de main-d'œuvre qualifiée aux débuts de la révolution industrielle, vieillissement des générations du baby-boom et pressions dues aux restructurations dans les années 1980), préserver leur liberté d'action d'autre part (vis-à-vis de l'Etat et des syndicats au tournant du siècle, vis-à-vis des mêmes ainsi que des autres parties prenantes aujourd'hui, telles que le marché, les groupes de pression, les médias). Mais ces objectifs sont en fait très répandus en gestion des ressources humaines, et peuvent aussi être ceux de la capacitation.

Le fait d'intégrer le hors-travail des salariés n'est pas non plus l'apanage du paternalisme ; comme le rappelle Barrère-Maurisson, « 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 au travail et une gestion de la famille » (1987, p. 47).

A contrario, la proximité apparente des pratiques d'harmonisation avec la capacitation est trompeuse : ces pratiques sont en effet contemporaines du modèle de la capacitation et reflètent donc les évolutions de la société depuis un siècle, contrairement au paternalisme. Ainsi, dans la capacitation comme dans les pratiques d'harmonisation

- 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. Une forme de protection se retrouve dans les contrats psychologiques (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), mais elle est beaucoup moins prégnante que la protection explicite du maître de forge vis-à-vis de ses ouvriers.

- Les salariés sont des citoyens a priori libres, éduqués, compétents. L'infantilisation est certes toujours présente et la morale se lit encore en filigrane : aux préceptes religieux et aux

injonctions de sobriété répondent 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 le sens du devoir, cher aux patrons chrétiens, est souvent supplanté par la performance économique et la conformité juridique.

- L'idéal démocratique impose la non-discrimination entre salariés, contrairement aux pratiques paternalistes. Des discriminations de fait persistent, mais elles n'ont rien de comparable avec l'arbitraire des contremaîtres, qu'on tentait de se concilier par de menus cadeaux ou des enveloppes (Hareven, 1982).

- Les pratiques 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.

3.2. Paternalisme et/ou capacitation : une réalité complexe

Peut-on dégager un schéma historique général, montrant par exemple que les entreprises, autrefois paternalistes, sont devenues capacitantes ? Ou qu'après un détour par la capacitation elles sont redevenues paternalistes ? Peut-on affirmer de façon systématique que la capacitation n'est qu'une illusion, un paternalisme adapté à son époque, ou au contraire la concevoir comme l'aboutissement d'un paternalisme qui disait vouloir conduire les travailleurs vers l'autonomie ? La réalité est plus complexe.

L'ingénieur E. Cheysson, directeur du Creusot, écrivait déjà en 1892 (p. 175) : « Ils (les patrons) s'occupent de leur personnel avec sollicitude, mais ils ne souffriraient pas l'idée de l'associer, pour si peu que ce soit, à l'organisation et à l'administration des institutions qui l'intéressent ». À ce paternalisme autoritaire, il répond par un paternalisme libéral qui respecte l'indépendance de l'ouvrier et « l'associe aux efforts qui assurent la sécurité de son avenir ».

Aujourd'hui, il est rarement possible de qualifier une entreprise ou une pratique d'exclusivement paternaliste ou capacitante. Kirchmeyer (1995) nuance bien sa typologie en précisant que les trois types de réponses 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 ». De plus, une même pratique peut dans certains contextes relever du paternalisme, et dans d'autres de la capacitation : la gestion d'une crèche d'entreprise par exemple peut être 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), ou capacitante si l'entreprise leur donne le choix en subventionnant aussi des modes de garde externes.

Le caractère capacitant des pratiques d'harmonisation varie aussi en fonction des ressources propres du salarié (formation, expérience professionnelle, réseaux) et du contexte législatif et institutionnel (droit du travail, transférabilité des droits, marché du travail, infrastructures de soins aux personnes dépendantes).

Au sein de l'entreprise, les critères élémentaires permettant de positionner les pratiques comme paternalistes ou capacitantes sont à notre sens :

- Leur caractère facultatif : pour Kossek et Block (1993) qui s'intéressent au contrôle de la santé et de la vie sociale des salariés (tests HIV, politiques sur les couples...), l'entreprise n'est légitime dans ce domaine que si la participation du salarié est strictement facultative, ce qui implique la sensibilisation des managers pour qu'elle ne soit pas lue comme gage d'implication ou d'appartenance. Il n'est éthiquement justifiable d'imposer une mesure que, lorsque la sécurité ou la santé des autres salariés est en cause, ou quand une diminution de la performance du salarié, attribuable à un élément hors-travail, est effectivement mesurée ;
- Leur pertinence par rapport aux besoins et attentes des salariés, qui rappelons-le, dépendent de leurs situations personnelles et notamment de leurs configurations de soins¹² ;
- Leur disponibilité effective, qui dépend de la « culture *Work-Life* » (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999), c'est-à-dire qu'un salarié peut mobiliser ces pratiques avec le soutien de son manager, sans supporter de pénalités à court ou à long terme.

¹² Nous parlons de configuration de soins et non de configuration familiale, car on peut prendre soin d'une personne extérieure à sa famille, et à l'inverse ne pas prendre soin d'une personne de sa famille.

Conclusion

Nous avons, dans cette contribution, replacé les pratiques sociales relatives au hors-travail sur le plan théorique : elles peuvent se lire comme une réponse organisationnelle au hors-travail, relevant tantôt du paternalisme (prise en charge du salarié et intégration des sphères du travail et du hors-travail), tantôt de la capacitation (mise à disposition des salariés d'un ensemble de ressources respectant leur autonomie de travail et de hors-travail). Nous avons ensuite illustré le contenu et la portée de ces pratiques en France et aux Etats-Unis, depuis le 19^{ème} siècle (pratiques paternalistes) jusqu'à nos jours (prolongement des pratiques paternalistes et naissance des pratiques *Work-Life* des années 1980).

Après avoir exploré leur proximité conceptuelle avec le paternalisme d'une part, et la capacitation d'autre part, nous parvenons à la conclusion qu'une telle évaluation n'est possible qu'au cas par cas. Le caractère paternaliste ou au contraire capacitant de ces pratiques n'est pas mutuellement exclusif, et dépend de leurs conditions de mise en œuvre au sein de l'entreprise (caractère facultatif, pertinence par rapport aux besoins des salariés, « culture *Work-Life* »), des ressources des salariés auxquelles elles s'adressent, et du contexte législatif et institutionnel. Ces pratiques ont le potentiel de mettre les salariés en situation de mieux harmoniser leurs vies de travail et de hors-travail, mais elles doivent pour cela être mises en œuvre par les directions et les hiérarchiques dans un esprit véritablement capacitant, et être accompagnées de dispositifs institutionnels et législatifs protecteurs.

Cette contribution essentiellement théorique et exploratoire demande désormais à être mise à l'épreuve du terrain. Des recherches ultérieures, notamment sur la base d'entretiens, de monographies d'entreprises et d'études de cas approfondies et de en France et aux Etats-Unis, pourront permettre de nourrir ce débat plus avant.

Bibliographie

- Argyris C. (1998), « L'empowerment ou les habits neufs de l'empereur », *L'Expansion Management Review*, septembre 1998, p25-30.
- Aristote, La politique, traduction française 1962, Paris, Vrin.
- Ashness D., Lashley C. (1995), « Empowering service workers at Harvester restaurants », *Personnel Review*, 24(8), p.17-32.
- Ballet J., Bry (de) F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil.
- Barel Y., Fremeaux S. (2005), « Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail - hors-travail », *Communication à la 16ème conférence AGRH*
- Barrère-Maurisson M.A. (1987), « Gestion de la main-d'œuvre et paternalisme : tradition et modernité dans les stratégies des entreprises », *Economies et sociétés*, n°11, p. 41-56.
- Bouglot E., Robert A., Cougny G. (1891), *Dictionnaire des parlementaires français*, Paris, Ed. Bouglot.
- Brandes S.D. (1976), *American welfare capitalism, 1880-1940*, University of Chicago Press.
- Bry (de) F. (2003), « Le paternalisme entrepreneurial » in J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Bry (de) F. (1980), « Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au XIXème siècle », *Thèse de doctorat d'Etat en Sciences économiques*, Université Paris I, Panthéon, Sorbonne.
- Byham W. (1996), « L'"empowerment", défense et illustration », *L'Expansion Management Review*, mars 1996, p70-77.
- Cheysson E. (1892), « L'évolution du patronage », *La Réforme sociale*, 16-19 août, p. 170-189.
- Conger J. A., Kanungo R. N. (1988), « The empowerment process: integrating theory and practice », *Academy of Management Review*, 13(3), p 471-482.
- Dansette A. (1948-1951), *Histoire religieuse de la France contemporaine*, Paris, Flammarion.
- Debouzy M. (1988a), « Permanence du paternalisme ? », *Le mouvement social*, n°spécial « Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui », n° 144, juillet-septembre.
- 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 », n° 144, juillet-septembre.
- Denham L.N., Travers C., Ackers P., Wilkinson A. (2002), « The meaning of empowerment : the interdisciplinary etymology of a new management concept International », *Journal of Management Review*, 4(3), p271-290.
- Families and Work Institute, 2005, *The National Study of Employers*.
- Follett M. (2002), *Diriger au-delà du conflit*, (précédé d'une présentation par M. Mousli), Paris, Village Mondial.
- Freud S. (1967), *Moïse et le monothéisme*, Paris, Gallimard.

- Frey J.P. (1995), *Le rôle social du patronat. Du paternalisme à l'urbanisme*, Paris, L'Harmattan.
- Friedman M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *New-York Times Magazine*, 13 septembre.
- Friedman S.D., Greenhaus J.H. (1998), . « Work and life : the end of the Zero-Sun game », *Harvard Business Review*, nov-déc.
- 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.
- Hall D.T., Richer J.B. (1988), « Balancing work life and home life : what can organizations do to help ? », *The Academy of Management Executive*, vol. 2, issue 3, p. 213-222.
- 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.
- Hareven, T.K., Langerbach R. (1978), *Amoskeag. life and work in an american factory city*, Pantheon books.
- Hil F., HUQ R. (2004), « Employee empowerment : conceptualizations, aims and outcomes; total quality management & business excellence », vol. 15, issue 8, p. 1025-1041.
- Joule R.V., Beauvois J.L. (2000), *La soumission librement consentie*, Paris, PUF.
- Kanter R. M. (1977), *Work and family in the United States : a critical review and agenda for research and policy*, Russell Sage Foundation.
- Kanter R.M. (1983), *The change masters : innovation and entrepreneurship in the American corporation*, Simon & Schuster.
- Kirchmeyer C. (1995), Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses, *Human Relations*, vol. 48, p. 515-536.
- 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.
- Lallement M. (2003), *Temps de travail et modes de vie*, Paris, PUF.
- Le Play F. (1877-1879), *Les ouvriers européens*, Tours et Paris, Mame.
- 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.
- 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 », n° 144, juillet-septembre.
- Méda D, (2001), *Le temps des femmes pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion.
- 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*, vol. 59, n°. 1.
- 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 », n° 144, juillet-septembre.

- Ollier-Malaterre A. (2005), « 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.*
- 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.
- Robinson S.L., Kraatz M.S., Rousseau D.M. (1994), « Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study », *Academy of Management Journal*, 37, p. 137-152.
- Say J.B. (1840), *Traité d'économie politique*, Paris-Calmann-Lévy, 1972.
- Sicot D. (1990), *Le retour du paternalisme*, Science & Vie Economie, n°64, p. 18-25.
- Sitzmann F.E. (1909-1910), *Dictionnaire de biographie des hommes célèbres d'Alsace*, Rixheim, Sutter.
- Stearns P.N. (1993), *The industrial revolution in world history*, Westview Press.
- Staines G.L., Pleck J.H. (1983), *The impact of work schedules on the family*, Institute for Social Research, University of Michigan
- 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*, n°54, p. 392–415
- Wright P., (2002), *Strategic empowerment at SC Johnson*
- Vapereau G. (1893), *Dictionnaire universel des contemporains*, Paris, Hachette, 6ème édition.
- Zahavi G. (1983), « Negotiated loyalty : welfare capitalism and the shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940 », *Journal of American History*, vol. 70, n°. 3, p. 602-62.