

NOUVEAUX ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

Trouver un équilibre

Les frontières traditionnelles entre travail et vie privée s'estompent.



Le monde du travail moderne exige toujours plus de flexibilité et de mobilité de la part des travailleurs. Pour rester serein, mieux vaut ne pas laisser le travail tout envahir.

LAURENZ MEIER ET CYRIL CHARLATTE

Longtemps, la plupart des travailleurs ne se sont même pas posé la question de leur lieu et de leurs horaires de travail. Le matin, ils partaient à leur travail, faisaient leurs heures comme prévu, puis quittaient leur travail pile à l'heure pour rentrer chez eux et profiter de la soirée. Le cadre géographique et temporel du travail étant fixe, la séparation entre vie privée et vie professionnelle allait de soi.

Depuis les années 1980, les emplois du temps et les lieux de travail ont tendance à s'assouplir grâce aux progrès techniques et aux nouveaux moyens de communication. Ordinateurs portables et smartphones permettent de travailler à distance, et même en chemin. On peut désormais participer à des visioconférences chez soi, consulter des documents internes sur internet dans son café préféré ou répondre à ses e-mails dans le train. Pour de nombreux actifs, les frontières traditionnelles entre travail et vie privée s'évanouissent, ce qui peut rejaillir sur leur mental et leur comportement, mais aussi dans leur cercle familial. Les conséquences sont tantôt positives, tantôt négatives.

Accepter ou non de laisser le travail s'immiscer en dehors du lieu et des horaires prévus, c'est d'abord une affaire de goût. Ceux qui préfèrent séparer nettement travail et vie privée s'en tiennent davantage aux heures et lieux de travail classiques. La nature du travail, la technologie mise à disposition par l'employeur et les normes communes aux cadres et aux membres du personnel sont aussi déterminantes dans la distinction entre vie privée et vie professionnelle. On entend ici par «normes» les heures et les endroits où il est permis ou nécessaire de travailler, par exemple. Si, au sein d'une équipe, il est communément admis qu'il faut rester joignable en soirée, cela peut jouer sur le comportement professionnel des intéressés. Dans ces conditions, il sera difficile de s'extraire de son travail.

Décrocher pour éviter le stress

Les recherches sur le stress ont montré qu'on se repose moins bien quand on peine à se couper de son travail,

ce qui peut nuire au bien-être et aux performances. Les personnes qui travaillent tard ou continuent de penser à leur travail le soir ont en outre plus de mal à assumer leurs responsabilités familiales et se sentent plus souvent tiraillées entre exigences familiales et professionnelles.

Nos études révèlent par ailleurs que les difficultés à laisser son travail de côté peuvent dégrader les relations avec le conjoint. Les personnes concernées ont tendance à s'énerver plus vite et à se montrer agressives. Ainsi, la difficulté à rompre avec son travail peut miner le moral des intéressés mais aussi affecter leur environnement familial. De nombreuses études sur les interactions entre travail et famille indiquent que le travail peut nuire à la vie de famille. Pour bon nombre de travailleurs, il n'est pas simple de concilier les contraintes professionnelles et familiales. Le risque de conflits entre travail et famille est accru par certains facteurs de stress, comme le travail dans l'urgence, les

La difficulté à rompre avec le travail affecte la vie familiale.

difficultés relationnelles au travail ou l'obstination à rester joignable toute la soirée. Ces situations donnent lieu à de multiples troubles de l'humeur : épuisement, symptômes dépressifs, insatisfaction professionnelle ou au sein du couple. Les travailleurs touchés, en particulier les parents de jeunes enfants, se sentent souvent coupables et ont l'impression de négliger leur famille ou leur employeur (voir encadré). Des études longitudinales ont aussi mis à jour un cercle vicieux. Si les conflits ont un impact négatif sur la santé psychique, les travailleurs déjà atteints moralement éprouvent bien plus souvent des difficultés à concilier travail et vie de famille.

Les atouts du travail flexible

Peut-on en conclure que l'évolution vers un cadre professionnel plus souple et des personnes plus facilement joignables par les nouvelles technologies de l'information comporte un risque pour notre santé et notre vie de famille? Il existe en effet des dangers qui doivent être pris au sérieux. Mais ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain! L'assouplissement des temps et des lieux de travail a aussi ses bons côtés. Il confère aux travailleurs plus d'autonomie, ce qui peut faciliter

PROJET DE RECHERCHE

Conflit travail-famille

Sentiment de culpabilité : de nombreux actifs se sentent coupables ou honteux à leur travail parce qu'ils ont le sentiment de délaisser leur famille par contrainte professionnelle (work-to-family conflict) ou de faire passer leurs obligations familiales avant leur travail (family-to-work conflict).

Recherche : les causes et conséquences exactes de la culpabilité et de la honte qu'on peut ressentir face à ce dilemme travail/famille sont encore mal connues. Un projet de recherche subventionné par le Fonds national suisse (FNS) débutera à l'automne 2017. Il confrontera les perspectives de deux disciplines : psychologie du travail et de l'organisation, ainsi que psychologie des relations sociales et de la famille, et regroupera deux études longitudinales.

Résultats : ce projet devrait permettre de découvrir les rôles des caractéristiques professionnelles, familiales et personnelles dans l'apparition de sentiments de culpabilité, et leurs conséquences sur les émotions et le comportement dans le contexte travail/famille.

l'harmonie entre exigences professionnelles et familiales. Les horaires flexibles permettent par exemple aux parents de récupérer leurs enfants sans stress à la fermeture de la garderie. Et quand les petits sont couchés, ils peuvent terminer tranquillement chez eux les tâches qu'ils ont laissées en suspens en partant plus tôt. Les méta-analyses révèlent que les travailleurs qui peuvent adapter leurs horaires à leurs besoins déclarent globalement moins de conflits entre travail et famille. Le travail tardif n'est donc pas nécessairement perçu par tous comme une corvée. Certaines personnes préfèrent faire une nette séparation entre travail et vie privée alors que d'autres apprécient de pouvoir combiner ces deux facettes de leur vie.

Nos études montrent aussi que beaucoup de personnes prennent plaisir à repenser à leur journée de travail le soir. Elles se remémorent leurs succès, des échanges sympathiques avec les clients ou des moments où leurs supérieurs ou leurs collègues ont salué leur bon travail. Ce faisant, elles se détendent et sont de meilleure humeur, le soir mais aussi le lendemain

matin. D'autres études ont même démontré que les expériences et les pensées positives au sujet du travail procuraient un niveau de satisfaction bien plus élevé lorsqu'elles étaient partagées avec un proche le soir après le travail.

Poursuivre son travail le soir peut donc aussi avoir des effets bénéfiques sur la vie privée. Cet aspect a longtemps été négligé par les études sur les interactions entre travail et famille. On s'est davantage intéressé aux difficultés et aux facteurs de risque que pouvait comporter l'évolution en faveur de lieux et d'horaires de travail plus flexibles.

Le rôle clé des supérieurs

Depuis peu, les chercheurs se consacrent à la manière dont ces deux volets de la vie pourraient s'enrichir et se conforter mutuellement. Se sentir autonome et épaulé par son supérieur semble jouer un rôle majeur. Pour promouvoir la symbiose entre travail et vie privée, les cadres devraient encourager leurs collaborateurs, moralement et matériellement. En plus de faire preuve de compréhension face aux difficultés rencontrées, ils devraient s'atteler résolument à la recherche de solutions qui profitent à toutes les parties. Ils doivent aussi mettre en place des structures qui facilitent l'équilibre entre travail et famille. On peut notamment renoncer à organiser des réunions tôt le matin ou en fin de journée et planifier les emplois du temps et les congés bien à l'avance. Aussi simple qu'efficace !

L'art d'encadrer ses collaborateurs consiste à leur accorder une certaine liberté dans le choix de leurs horaires et de leur lieu de travail, tout en leur permettant de décrocher complètement le soir. Au sein d'une équipe, les normes tacites concernant la disponibilité et la façon de procéder des supérieurs déteignent sur le comportement des collaborateurs après leur journée de travail officielle. Si la directrice ou le directeur poursuit son travail le soir, par exemple, ses collaborateurs auront souvent tendance à en déduire qu'eux aussi doivent rester joignables, même si la direction n'a jamais rien exigé de tel. C'est pourquoi il est important de parler régulièrement en équipe des attentes mutuelles et des règles, pour dissiper tout malentendu et éviter les tensions inutiles.

Ne pas se laisser déborder par le travail

Nous conseillons en outre aux travailleurs qui exercent volontairement à domicile de se fixer des règles pour éviter de se laisser complètement envahir par leur travail. C'est à eux de définir ces règles, qui peuvent concerner la durée, le lieu ou le mode de travail. Un employé peut par exemple décider de ne pas travailler au-delà du journal télévisé de 19h30. Une autre, de lire

ses e-mails professionnels au salon mais jamais dans sa chambre. Un autre encore, de ne dépasser l'heure de fin de journée officielle que pour des activités intéressantes, mais pas pour des tâches rébarbatives ou qui pourraient l'énerver. L'essentiel étant que ces personnes respectent les règles qu'elles se sont fixées et s'interrogent sérieusement en cas d'entorse. Il est aussi bénéfique d'en parler avec ses proches et ses collègues. En abordant de manière réfléchie les possibilités d'organisation du travail qu'offre cette tendance à plus de flexibilité, on réduit les risques de se laisser accaparer par son travail. L'assouplissement des habitudes de travail ne recèle donc pas que des risques. C'est aussi une opportunité de mieux concilier travail et vie privée. ♦

LES AUTEURS

Laurenz Meier est professeur assistant à l'Université de Neuchâtel et professeur invité à la University of South Florida à Tampa, aux États-Unis. Il consacre ses recherches au stress au travail, à la conciliation entre travail et vie privée et aux comportements antisociaux sur le lieu de travail.

Cyril Chariatte est doctorant à l'Université de Neuchâtel. Ses recherches portent sur la conciliation entre travail et vie privée, le stress au travail et les entretiens d'embauche dans le cadre d'un recrutement.

CONTACTS

laurenz.meier@unine.ch
cyril.chariatte@unine.ch

INFORMATIONS

www.laurenzmeier.info