

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXI^{ème} CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



**Quelles pratiques d'harmonisation vie privée - vie professionnelle pour
quelles attentes des salariés ?**

Sinem KILIC

Doctorante Université Paris 1 Sorbonne, Laboratoire PRISM

Directeur de recherche : Professeur Alice LE FLANCHEC

sinemkiloc@hotmail.fr - 06 33 04 25 82

Résumé :

L'intérêt de l'entreprise pour le hors-travail se manifeste à travers le recours aux modes de management « family friendly » dans lequel les espaces de travail se transforment en espaces de vie et où l'entreprise devient une grande famille. Ces pratiques tendent paradoxalement à exclure la vie familiale des salariés, alors comment ces derniers peuvent-ils parvenir à un équilibre travail-famille ?

L'objet de cette communication est de comprendre les attentes des salariés en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle pour mieux adapter les mesures d'aide proposées par les entreprises. Nous proposons un modèle mettant les attentes individuelles et les pratiques d'entreprise en adéquation pour satisfaire l'équilibre travail-famille.

Mots clefs : gestion du hors-travail, pratiques RH, conciliation vie privée-vie professionnelle, équilibre travail-famille

INTRODUCTION

« Depuis près de vingt ans, des études montrent que les salariés "décrochent" de l'entreprise pour se concentrer sur leur vie privée » (Dumas, 2008, p.30). Déjà Bréchon (2003) révélait qu'en 1999 les français plaçaient à 88% la famille avant le travail. Le rapport au travail évolue sur le fondement d'un nouvel équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Aujourd'hui, les personnes aspirent à travailler pour vivre et non vivre pour travailler.

Les salariés demandent plus au travail, non seulement de subvenir à leurs besoins mais aussi de donner du sens à leur existence. Ils développent alors de nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise : ils recherchent plus de reconnaissance, d'autonomie, de soutien et de plaisir à aller travailler chaque jour, sous peine de désengagement, d'absentéisme et de départs vers d'autres entreprises où il est bon de vivre (« Great place to work ») ou même de retrait du marché du travail (Dares, décembre 2004). De l'autre côté, les entreprises cherchent à attirer, conserver, et fidéliser ses talents pour se démarquer de ses concurrents, l'objectif final étant d'améliorer la performance individuelle et collective. Elles élaborent alors de nouveaux outils et nouvelles pratiques de GRH tenant compte de la vie personnelle de leurs salariés.

Tandis qu'implicitement il est reconnu que les salariés n'introduisent leur vie privée dans leur travail, aujourd'hui ce serait l'entreprise qui se soucierait de leurs problèmes et mettrait à leur disposition des services pour répondre à leurs attentes. Un nouveau modèle de la relation travail-vie privée semble donc se généraliser.

Notre contribution s'articule autour de trois parties : premièrement nous allons poser le cadre conceptuel de notre recherche en étudiant les différents modèles et concepts liés à notre problématique, deuxièmement nous verrons les réponses apportés dans la pratique au hors-travail tant par les entreprises que par les salariés mêmes, et enfin nous ferons le point sur nos pistes de recherches.

I. CADRE CONCEPTUEL

De nombreux chercheurs se sont intéressés à la question de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés (CVP) et de ce fait il convient d'étudier les différents modèles expliquant la relation qu'entretiennent le travail et la famille.

I.1. La relation travail-famille, des modèles théoriques

La question de l'articulation de la vie personnelle et de la vie professionnelle se pose en GRH sur la relation entre le travail et le hors-travail, et plus précisément entre le travail et la famille. Plusieurs modèles théoriques ont été proposés pour tenter de comprendre la relation qu'entretiennent le travail et la famille, notamment le modèle de la fusion, le modèle de la segmentation, ainsi que des modèles intermédiaires.

Alors que le modèle de la fusion incorpore le travail et la famille dans une même sphère d'activité, le modèle de la segmentation présente le travail et la famille comme des sphères d'activité totalement indépendantes l'une de l'autre. Les modèles intermédiaires quant à eux, représentent les deux sphères distinctement mais susceptibles d'échanges l'une

avec l'autre. La famille et le travail sont alors conçus comme des systèmes ouverts, les chercheurs parlent aussi de « débordement », de « congruence », de « conflit » entre les deux sphères (Greenhaus & Beutell, 1985 ; Burke & Greenglass, 1987 ; Zedeck, 1992 ; Edward & Rothbard, 2000 ; Fredriksen-Goldsen & Sharlach, 2001), tandis que les premières modèles mettent le travail et la famille dans des systèmes fermés.

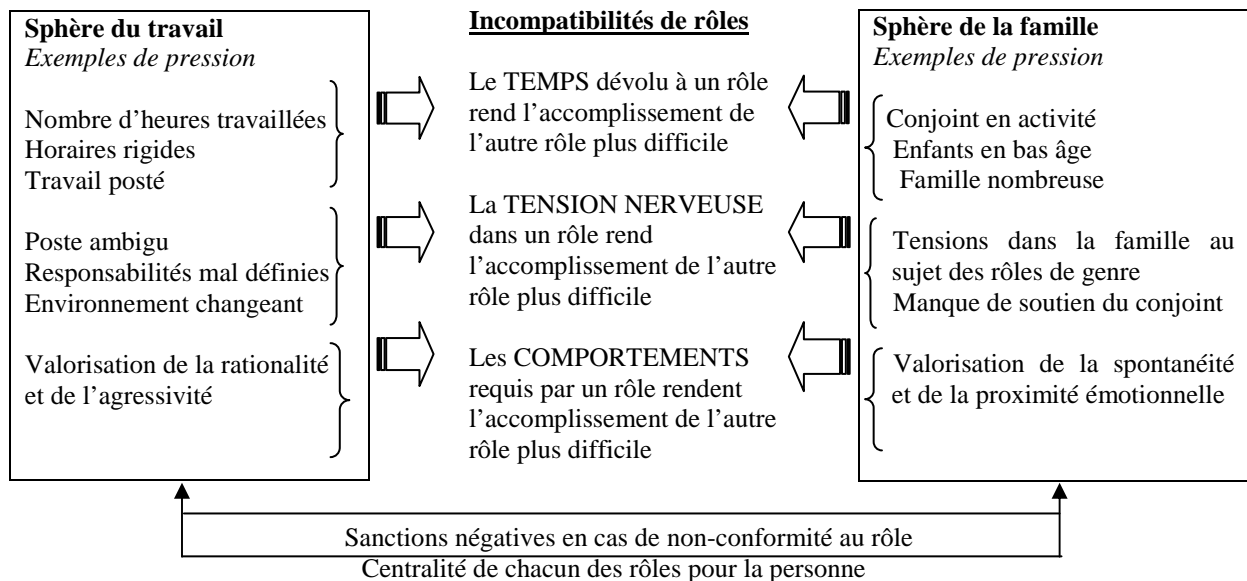
Chrétien et Létourneau (2006) affirment que les modèles intermédiaires collent plus à la réalité « parce qu'ils expliquent mieux les multiples effets expérimentés et documentés du travail sur la famille et inversement. Cependant, le fait de concevoir les sphères du travail et de la famille distinctement ne permet pas à ces modèles de rendre compte du statut hybride du parent-travailleur ». Car en effet, même au travail, un(e) salarié(e) reste un père (une mère) de famille. L'individu endosse le rôle de parent et celui de travailleur, deux rôles qui peuvent entrer en conflit. Ainsi, comme le notent Parasuraman & Greenhaus (2002), le paradigme dominant de la recherche sur les relations entre travail et hors-travail est celui du conflit. Mais d'autres concepts tels que l'enrichissement et la conciliation font surface.

I.2. Distinctions conceptuelles

I.2.1. Le conflit

La plupart des travaux sur le travail et la famille évoquent deux types de conflits : le conflit travail-famille et le conflit famille-travail dans lesquels respectivement la participation dans le rôle familial ou professionnel est rendue plus difficile à cause de son implication dans un rôle professionnel ou familial (Greenhaus & Beutell, 1985). Les incompatibilités entre les deux domaines s'inscrivent dans trois registres : le temps, la tension nerveuse et les comportements. Ollier-Malaterre (2007) a traduit et adapté en français le schéma de Greenhaus & Beutell (1985) retraçant les incompatibilités de rôles (schéma 1).

Schéma 1 : Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus & Beutell, 1985)



Source : Ollier-Malaterre A., Thèse « Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France », 2007, p60

Le conflit entre les deux rôles peut s'expliquer par l'hypothèse qu'il y a une quantité de ressource fixe à partager entre chaque rôle. Donc l'utilisation des ressources telles que le temps et l'énergie dans un domaine réduit les ressources similaires dans l'autre domaine.

I.2.2. L'enrichissement

Certains théoriciens (Greenhaus & Powell, sous presse ; Marks, 1997) affirment que la théorie de la conservation des ressources peut expliquer l'enrichissement des relations entre le travail et la famille. Selon cette théorie, le stress a un impact sur la tension psychologique et le bien-être, ce qui se traduit par des déséquilibres entre les besoins et les ressources nécessaires pour chaque rôle (Hobfoll, 1989). Les individus tentent alors de regagner des ressources perdues mais ils doivent dans ce cas y consacrer davantage de temps et d'énergie. L'enrichissement peut s'expliquer par le fait que même lorsque ses ressources sont limitées, passer d'un rôle à l'autre peut être enrichissant pour l'individu et peut avoir un effet positif sur l'autre rôle (Marks, 1977 ; Hochschild, 1997).

Ainsi, Greenhaus & Powell (sous presse) définissent l'enrichissement travail-famille comme « la mesure avec laquelle les expériences dans un rôle améliorent la qualité de vie dans un autre rôle ». Carlson & al. (2006) notent que cet enrichissement est fondé sur le concept d'entraînement positif entre le travail et la famille. Ce concept fait référence au transfert de facteurs tels que les humeurs, les compétences, les valeurs et les comportements d'un domaine vers l'autre, de sorte que les deux domaines deviennent similaires (Rothbard, 2001). Les concepts d'enrichissement et d'entraînement positif se distinguent car les expériences dans un domaine peuvent ne pas avoir de retombées améliorant la qualité de vie ou les performances dans l'autre domaine.

I.2.3. La conciliation

Selon Frone (2003, p.145) la conciliation travail-famille repose sur le fait que « l'implication au travail est facilitée grâce aux expériences, compétences et opportunités développées à la maison ». Pour Chrétien & Létourneau (2006) la conciliation travail-famille représente « la facilitation pour les parents-travailleurs de la jonction de leurs activités professionnelles et familiales dans le respect des obligations liées à chacune d'elles ».

Les concepts d'enrichissement et de conciliation suggèrent que l'utilisation des ressources dans un domaine peut augmenter la disponibilité des ressources dans l'autre domaine. Cependant la différence majeure entre l'enrichissement et la conciliation est que, l'enrichissement se focalise sur les améliorations des performances individuelles dans un rôle donné (de salarié ou de parent), tandis que la conciliation insiste sur les améliorations dans le fonctionnement du système, à savoir la famille ou le groupe de travail dans son ensemble (Lee & Brotheridge, 2006). Il faut savoir que dans la plupart des recherches empiriques, les deux concepts ont été opérationnalisés de façon similaire (Greenhaus & Powell, sous presse).

On peut toutefois noter plusieurs recherches qui ont développées des modèles explicatifs de la conciliation, notamment le modèle de la rareté. Selon ce modèle, l'engagement dans de multiples rôles accroît le conflit entre les rôles. Puisque les individus possèdent des ressources limitées, comme le temps et l'énergie, plus les rôles sont nombreux,

plus les risques d'épuisement, de surcharge et de conflits de rôles sont importants (Greenhaus & Beutell, 1985). Cependant Kirchmeyer (1992) constate que le modèle d'expansion des ressources est plus pertinent que le modèle de rareté pour expliquer les attitudes au travail. Les résultats montrent que le niveau d'engagement et de satisfaction au travail n'est pas réduit par des investissements accrus en termes de temps ou d'engagement dans les activités extra-professionnelles. « Ainsi, plus on passe du temps avec sa famille et ses réseaux de travail, et non moins, plus les scores d'engagement organisationnel et de satisfaction au travail sont élevés » (Lee & Brotheridge, 2006, p.195). Le modèle de la rareté conduit donc au conflit tandis que le modèle de l'expansion conduit à la conciliation.

I.3. Nouveau rapport au travail, nouveau modèle

Face à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, au développement des couples à deux carrières, à l'augmentation du nombre de familles monoparentales et de jeunes parents, de nouvelles relations au travail se créent. Des études anglo-saxonnes décrivent l'émergence d'un nouveau modèle, qualifié de « soutien étendu ». Dans ce modèle, ce ne sont pas les sphères du travail et de la famille qui interagissent mais un élément extérieur qui viendrait à interagir avec les deux sphères. Il s'agit de l'entreprise même qui fournit des services de soutien direct à la famille en plus de ceux au salarié, renforçant ainsi son influence sur le salarié et son implication au travail.

C'est plus précisément Kirchmeyer (1995) qui effectue des recherches sur ce thème et 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 et à ignorer 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.

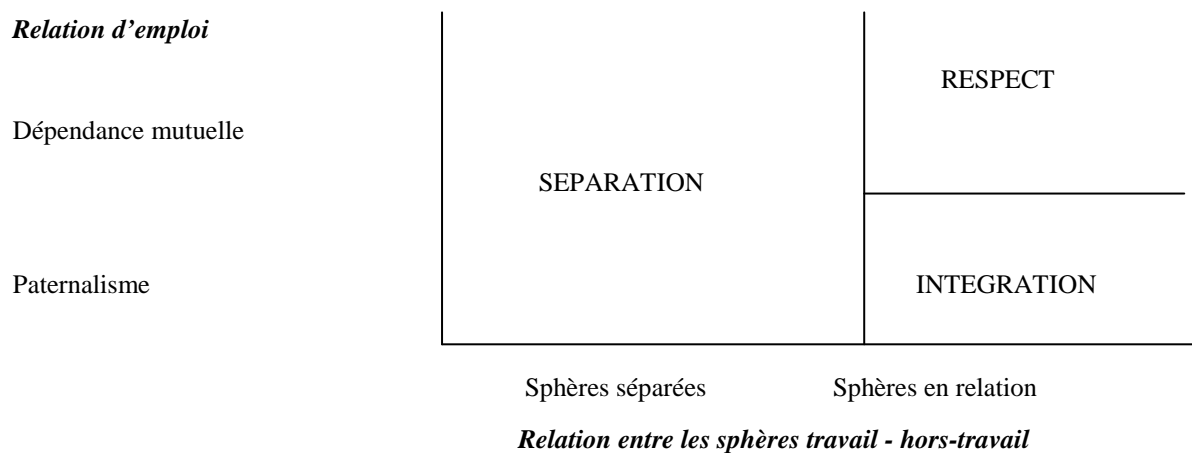
Hall & Richter (1988) prolongent la conceptualisation de Kanter. Ils distinguent d'une part les pratiques tendant vers la « séparation » de celles tendant vers « l'intégration » et recommandent d'autre part aux employeurs de se contenter d'offrir aux salariés la flexibilité dont ils ont besoin pour veiller eux-mêmes à leurs besoins de façon à maintenir une frontière entre travail et hors-travail. Plus tard, Kirchmeyer (1995) élabore une typologie des réponses organisationnelles au hors-travail. Il ressort de ses études une classification des réponses organisationnelles selon le modèle de la séparation, de l'intégration et du respect entre vie professionnelle et vie privée (schéma 2).

Le modèle de séparation se caractérise par une forte rigidité de l'organisation du travail en termes d'horaires, de lieux de travail et d'évolutions de carrières. On suppose que le travail et le hors-travail sont des mondes séparés et que « les employeurs agissent comme si la sphère hors-travail n'existait pas. Ils s'intéressent principalement à ce que les travailleurs remplissent leurs responsabilités au travail et considèrent la vie hors-travail du travailleur comme uniquement le problème du travailleur lui-même » (Alis & Dumas, 2003).

Dans le modèle de l'intégration « les employeurs traitent le travail et le hors-travail comme des mondes reliés qui s'affectent les uns aux autres et agissent pour réduire les écarts entre eux et pour aider les travailleurs à assumer de multiples rôles » (Alis & Dumas, 2003). L'objectif de l'employeur est d'aider le salarié à faire face aux multiples exigences de sa vie professionnelle et privée.

Préconisé par Hall & Richter (1988), le modèle du respect « respecte » la frontière entre les sphères du privé et du professionnel. Le rôle de l'employeur est de permettre au salarié d'assumer ses responsabilités par lui-même et non pas de l'aider dans ses démarches personnelles tel qu'il est décrit dans le modèle de l'intégration.

Schéma 2 : Typologie des réponses organisationnelles au hors-travail (Kirchmeyer, 1995)



Source : Ollier-Malaterre A., Thèse « Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France », 2007, p96

II. LES REPNSES PRATIQUES APPORTÉES AU HORS-TRAVAIL

Thévenet (2001) donne une définition du hors-travail comme « s'opposant à la vie professionnelle, il est ce qui relève du développement personnel, de la famille et de l'engagement dans la société ». Le hors-travail englobe donc directement la famille. Si le salarié ne peut se défaire de sa vie familiale au travail, l'entreprise lui apporte certaines mesures pour l'aider à bien articuler sa vie familiale et sa vie professionnelle. Ainsi nous allons voir que les entreprises d'une part et les salariés d'autre part tentent de gérer le hors-travail à leur manière.

II.1. La gestion du hors-travail par les entreprises

Face aux changements de société, les entreprises sont en train de prendre conscience des avantages à offrir un environnement de travail favorable à la famille (Frone, 2003). Les entreprises développent donc aujourd'hui des pratiques d'harmonisation du travail et hors-travail ainsi que de nouveaux modes de management.

II.1.1. Les pratiques d'harmonisation travail et hors-travail

De Bry & Ollier-Malaterre (2006) définissent les pratiques d'harmonisation travail et 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 ».

Barel & Frémeaux (2005) affirment que les mesures implantées dans les entreprises étudiées se veulent conséquentes de deux philosophies : l'une axée sur la gestion des relations humaines où priment le bien-être des parents-travailleurs et la reconnaissance des besoins de ces derniers (Lee-Gosselin, 2005) et l'autre découlant de la gestion stratégique des ressources humaines où les actions se trouvent bien souvent subordonnées implicitement à la stratégie empruntée par l'entreprise pour relever les défis de gestion des ressources humaines tels que l'attraction et la rétention de la main d'œuvre ou le rendement du personnel. En effet, l'entreprise s'intéresse de plus en plus à la vie personnelle des salariés pour mieux connaître les attentes et ainsi adapter leur stratégie et politique de GRH en fonction de cela. Chrétien & Létourneau (2006) identifient cinq catégories de mesures de conciliation travail-famille : l'aide aux membres de la famille, les congés et avantages sociaux, l'aménagement du temps de travail, la gestion des carrières et l'organisation du travail (tableau 1).

Tableau 1 : Les cinq catégories de mesures de conciliation travail-famille (Chrétien & Létourneau, 2006)

Les 5 catégories de mesure	Les mesures proposées
L'aide aux membres de la famille	L'aide d'urgence comme les avances sur la paie, le service d'informations et de références, l'aide financière à l'éducation, le service de garde en milieu de travail, la garde d'enfants en âge scolaire, l'aide aux personnes en perte d'autonomie à charge et l'aide financière pour les frais de garde.
Les congés et avantages sociaux	Les congés pour des raisons personnelles, la conversion du temps accumulé en vacances supplémentaires, l'assurance collective familiale, l'accès au téléphone portable lors des déplacements d'affaires, la conversion des journées de maladies en vacances supplémentaires, les compléments de salaire ou de congés à la naissance ou à l'adoption d'un enfant et les programmes d'aide aux employés.
L'aménagement du temps de travail	Les horaires flexibles, le temps partiel volontaire, le travail à domicile, les horaires comprimés, la réduction des déplacements d'affaires, les horaires réduits, les horaires décalés, le travail partagé, les horaires à la carte. Sur ce dernier point, Cerdin, Colle & Peretti (2003) ont montré que la présence d'horaires à la carte peut permettre aux salariés de s'impliquer davantage dans leur organisation.
La gestion des carrières	Le recours à l'année sabbatique, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement et le traitement différé.
L'organisation du travail	La redistribution des tâches à accomplir, le développement de la polyvalence et de l'esprit d'équipe. Les résultats de l'étude de Cerdin, Colle & Peretti (2003) font apparaître que le fait de laisser les salariés plus autonomes dans leur travail permet de les rendre plus fidèles à leur entreprise.

Les travaux portant sur les espaces de choix offerts aux salariés dans leur emploi viennent à ajouter, en plus, des mesures d'aide relatives à la rémunération. Selon Cerdin, Colle & Peretti (2003), il n'est pas certain que les choix de l'entreprise conviennent à tous les salariés. L'entreprise peut proposer au salarié de composer son «mix» de rémunération en fonction de ses besoins personnels. Appelé « rémunération cafétéria », ce système semble permettre de diminuer l'intention de départ volontaire des salariés et d'accroître leur implication affective.

Les mesures proposées par les employeurs diffèrent fortement selon le statut, la taille et le secteur d'activité. Ainsi, Lefèvre, Pailhé & Solaz (2009) identifient les caractéristiques des entreprises mettant en œuvre des politiques family friendly. Les entreprises privées, les PME ou grandes entreprises, sont les premières qui doivent être concernées par ces politiques car il semble que les entreprises publiques sont les plus généreuses dans l'offre de mesures par rapport à elles et que les mesures sont aussi d'autant plus présentes que l'établissement est grand. Les résultats de cette étude révèlent aussi que les secteurs de la banque et finance, l'immobilier, l'énergie et des transports sont les plus offreurs de prestations de nature diverses, alors que les entreprises du secteur de l'éducation sont plutôt défavorisées. Il est évident qu'elles aussi ont intérêt à mettre en place des mesures d'aide à la conciliation vie privée-vie professionnelle.

Ollier-Malaterre (2007) affirme également dans sa thèse portant sur les pratiques d'harmonisation travail-hors-travail en France, aux Etats-Unis et au Royaume-Uni que les entreprises françaises n'ont pas développées autant que leurs homologues anglo-saxons de telles pratiques. Sur la base d'une comparaison de trois études nationales américaine (Families and Work Institute, 2005), anglaise (Department of Trade and Industry, 2003) et française (Ined volet "Employeurs", 2005), l'auteure constate que les pratiques anglo-saxonnes sont à la fois qualitativement plus diverses et quantitativement plus développées que celles mises en œuvre dans les entreprises françaises. En effet, avec respectivement 70% et 67% d'employeurs américains et anglais proposant des horaires flexibles à leurs salariés, la France est bien loin avec seulement 36%. Autre exemple, seul 10% des employeurs français proposent le télétravail, contre 35% des employeurs américains et 22% des employeurs anglais. Mise à part une plus forte diffusion des pratiques, les employeurs anglo-saxons sont aussi ceux qui proposent une plus grande diversité des pratiques : certaines questions, notamment celles relatives aux semaines compressées, aux partages de postes, aux services d'orientation pour la garde d'enfants et les séminaires de formation sur les questions personnelles et familiales, ne figurent pas dans l'enquête française. L'auteure explique la particularité de la France par sa législation et ses services publics. Le DRH français aura alors intérêt à cibler les pratiques en fonction des attentes des salariés mais en complémentarité avec la loi et les services offerts par l'Etat.

Dans ce sens, l'utilisation des pratiques family friendly en France est très contrastée. Les résultats de l'OPE (Observatoire de la Parentalité en Entreprise) publiés dans le volet "Entreprises" du Baromètre 2009 de la conciliation vie professionnelle et vie familiale, indiquent que plus de 80% des employeurs répondants déclarent accorder un aménagement ponctuel des horaires en cas de problèmes familiaux, ou du travail à temps

partiel. En revanche, seules 21% font bénéficier leurs salariés d'une aide au financement de la scolarité et des études des enfants et 33% participent aux frais de garde ponctuelle ou permanente.

De manière générale, il semble que la majorité des pratiques d'harmonisation travail et hors-travail sont le fruit des initiatives locales des multinationales. Ollier-Malaterre (2007) ayant fait une étude de terrain à GSK (multinationale pharmaceutique) parle de « transfert des pratiques à une filiale qui ne peut s'opérer sans l'adhésion des responsables locaux des ressources humaines ». Un exemple de situation concrète d'entreprise peut illustrer cette idée (encadré 1).

Encadré 1 : Pratiques family-friendly du Groupe AXA

« Aux États-Unis, AXA Equitable, qui permet à ses collaborateurs de travailler à domicile et de gérer leur temps librement, a enregistré une hausse de sa productivité et une efficacité accrue. Ces initiatives locales encouragées par le Groupe font souvent office de tests en vue d'une extension progressive en cas de succès à d'autres sociétés du Groupe ».

Source : Rapport d'activité et de Responsabilité d'entreprise 2009, p45

« Les entités locales d'AXA ont développé différents programmes pour améliorer le "work-life balance" et le bien-être de leur collaborateurs. Par exemple, en Allemagne, AXA a mis en place plusieurs initiatives de garde d'enfants ainsi que des "bureaux-parents" qui peuvent être réservés si la solution traditionnelle de garde ne fonctionne pas ou donner des conseils financiers pour des solutions de garde privées durant les périodes de vacances scolaires, etc. »

Source : Données sociales 2009, Capital humain du Groupe AXA, Avril 2010, p48

Concernant l'impact réel des mesures d'aide à la conciliation travail et hors-travail, il n'y a pas d'évidence. Certaines études ont démontré une réduction du turnover (Youngblood & Chambers-Cook, 1984 ; Milkovich & Gomez, 1976), ou une augmentation de la satisfaction (Ezra & Deckman, 1996 ; Kossek & Nichol, 1992), alors que d'autres études n'ont pas constaté ces effets (Goff, Mount & Jamison, 1990 ; Miller, 1984). De plus, la relation entre programmes et implication est plus difficile à établir. D'un côté Grover & Crooker (1995) trouvent une corrélation positive entre politiques favorisant la famille et l'implication au travail, surtout calculée, Lambert (2000) expliquant cela par la théorie de l'échange social qui dit que le fait de recevoir un soutien de la part de l'employeur crée pour le salarié une obligation dont il s'acquitte en se comportant de façon impliquée. D'un autre côté, Haar & Spell (2004) concluent que peu de pratiques entraînent une obligation morale, par exemple 99% des salariés utilisent et considèrent les horaires flexibles comme un acquis. Par contre, il semblerait que la bonne connaissance des mesures proposées par l'entreprise est positivement corrélée à l'implication affective. Ces programmes peuvent également être ressentis comme inéquitables par les salariés célibataires et sans enfants quand les mesures ou

arrangements d'équipes favorisent systématiquement les salariés vivant en famille (Hayashi, 2001 ; Nord, Fox, Phoenix & Viano, 2002).

Quoiqu'il en soit, il semblerait que les mesures d'aides apportées par les entreprises ne seront efficaces si elles ne correspondent pas aux attentes des salariés. En effet, Barel & Frémaux (2005) arrivent à la conclusion que « le projet d'aide doit s'inscrire dans la continuité d'une organisation du travail qui tient compte dans la mesure du possible des contraintes personnelles du salarié ». Selon eux, « une mesure qui ne cherche pas à répondre directement aux aspirations des salariés dans leur recherche d'un équilibre vie professionnelle-vie personnelle risque d'être perçue comme une mesure inéquitable, inutile ou coûteuse, ne réglant pas les difficultés d'organisation ».

Effectivement, avant d'entreprendre de telles pratiques l'entreprise doit prendre compte son environnement interne notamment sa stratégie RH, son histoire et sa culture, ses moyens humains et financiers, et externe comme les lois et réglementations en vigueur, les services publics, sa situation géographique etc. Certaines pratiques ne correspondent pas aux attentes des salariés car l'entreprise n'a pas pris en compte les conditions de travail dans son secteur ou les services offerts par l'Etat. Par exemple, l'étude de Barel & Frémaux sur le projet de création de crèche cofinancée par les entreprises révèle que certaines mesures d'aides peuvent être perçues par les salariés comme une juste « compensation » par rapport aux exigences horaires fortes du secteur du commerce en détail. De plus la crèche en question est relativement loin du lieu de travail des salariés donc cette mesure ne répond pas tout à fait à leurs besoins.

Certaines pratiques sont jugées plus réalistes que d'autres aussi en fonction de la culture de management : par exemple Ollier-Malaterre (2007) affirme que « le pouvoir est un élément important de la relation entre manager et son subordonné en France et ce pouvoir s'exprime notamment par la présence régulière du subordonné dans le champ visuel du manager. Dans ce contexte, on comprend les fortes réticences des managers français sur le télétravail et sur le partage de poste ». Aussi l'introduction de telles pratiques annonce un changement organisationnel qui nécessite de former l'ensemble des managers à l'enjeu et aux pratiques. Plus qu'une question de coût, c'est une lourde responsabilité que l'entreprise prend avec le risque de résistances aux changements selon les représentations collectives du rôle de l'employeur et du degré souhaitable de séparation ou d'intégration des sphères. Ollier-Malaterre (2007) reprend l'exemple des syndicats qui sont souvent hostiles au télétravail car ils craignent que l'employeur n'utilise la technologie permettant le télétravail pour renforcer son contrôle sur les activités du salarié.

Cet enjeu de pouvoir peut se retrouver sur la question de la place des femmes en entreprise et dans la société en général car comme le dit Ollier-Malaterre (2007) « la définition des carrières professionnelles des hommes et des femmes est étroitement liée à la division des tâches entre les deux sexes au travail et à la maison ». La non adoption de politiques family friendly par certains employeurs peut s'expliquer par le fait qu'ils ne sont pas encore prêts à accorder des fonctions dirigeantes aux femmes car ils estiment que le monde de l'entreprise est un univers masculin et que la place des femmes est auprès de leur famille.

Du côté des salariés français, des études révèlent qu'ils ne sont pas prêts à accepter une incursion de l'entreprise dans leur vie privée (Alis & Dumas, 2003). Selon Barel & Frémeaux (2005) l'attachement au modèle du respect et la réticence face au modèle de l'intégration témoignent de la peur de vivre une relation fusionnelle avec l'entreprise : « les salariés considèrent les mesures d'aide des entreprises comme une immixtion dans la vie privée ou craignent un renforcement des exigences professionnelles de l'employeur ».

Ces conclusions sont à nuancer pour les entreprises à culture anglo-saxonne. Par exemple l'étude de Ollier-Malaterre (2005) sur les programmes Work-Life mis en place dans plusieurs entreprises américaines fait ressortir l'idée que les salariés américains évaluent plus positivement les programmes qui leur permettent de travailler davantage. L'auteure explique ce paradoxe par le fait que « la culture dominante des longues heures ne permet pas aux salariés de réduire leur investissement sans nuire à leur vie professionnelle, et d'autre part parce qu'ils ne souhaitent pas tous aussi nettement qu'ils le disent rééquilibrer leur vie : pour ceux qui sont à l'aise au travail, celui-ci peut être source de plaisir et de succès, alors que la vie personnelle et familiale comporte des écueils moins maîtrisables ».

Quant aux entreprises, elle renforceraient l'intégration de la sphère privée à la sphère professionnelle car d'après Ollier-Malaterre (2005) « la séparation nette du travail et du hors-travail est l'option qui préserve le mieux l'investissement simultané de l'individu dans les deux sphères, alors que l'intégration du hors-travail dans le travail a de grandes chances d'aboutir à la prédominance de la sphère de travail ». Il y a donc bien un phénomène de culture qui peut expliquer les différentes perceptions des salariés de la gestion du hors-travail par les entreprises.

II.1.2. L'entreprise comme une famille : un modèle de management

Il n'est pas étonnant de voir certaines entreprises recruter en s'intéressant au hors-travail. Les entreprises vont même jusqu'à considérer le hors-travail comme un facteur facilitant le recrutement. Elles sont aujourd'hui plus désireuses d'élargir leurs réseaux et recherchent des candidats impliqués eux aussi dans des réseaux. Effectivement, lorsque l'entreprise recrute un salarié, elle recrute aussi un réseau social : réseaux d'anciens élèves, associations professionnelles ou culturelles, cercle familial ou amical (Dumas, 2008).

Un autre exemple de l'intérêt des entreprises pour le hors-travail est les transformations du lieu de travail. Dans bien souvent des cas, les entreprises ont recours à des aménagements de locaux plus conviviaux, à des séminaires le week-end, à des créations de clubs, à l'instauration de rituels etc. On transforme le lieu de travail en lieu de vie par des espaces de convivialité : « Prendre un café avec un collègue d'un autre service n'est pas une perte de temps car l'information échangée peut se révéler un gain précieux source d'efficacité et de performance. La qualité de ces espaces favorise le sentiment de bien-être et un nouvel art de travailler ensemble » (Dumas, 2008, p.99). Ces entreprises se considèrent comme une grande famille où l'on tisse des liens forts et des relations amicales au service de la performance de l'entreprise. Il y a là une double représentation du père : l'entreprise est comme un père qui donne de l'affection et protège mais exerce aussi de la discipline et du

contrôle. Il exige la mobilisation et l'implication de tous. Ce qui est paradoxale est que cette politique a tendance à exclure la vie familiale des salariés.

Déjà, Pratt et Rosa (2003) qui ont étudiés les entreprises de ventes en réseau, avaient constaté une application extrême de cette forme de management. Il s'agit là de créer une famille de substitution au travail et de faire participer la famille et les amis au travail. Ce mode de management repose sur la forte implication des membres de ces réseaux qui éprouvent des émotions ambivalentes comme l'affection pour ses enfants et la culpabilité de travailler trop ou la peur d'être rejetés par les amis. Ces managers ont bien compris comment impliquer les salariés : tout est question de relationnel, on est impliqué pour ses proches et vis-à-vis de ses collègues.

Dans ce sens, De Bry & Ollier-Malaterre (2006) ont tenté d'évaluer le caractère paternaliste et/ou capacitant des pratiques d'harmonisation travail et hors-travail. Après avoir défini le management paternaliste par « un 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), elles affirment que le paternalisme découle 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. Leur étude révèle que les pratiques de ressources humaines dites Work-Life peuvent se lire comme une réponse organisationnelle au hors-travail, relevant tantôt du paternalisme par la prise en charge du salarié et la valorisation du modèle de l'intégration, tantôt de la capacitation par la mise à disposition des salariés d'un ensemble de ressources permettant leur autonomie et la valorisation cette fois-ci du modèle du respect.

II.2. La gestion du hors-travail par les salariés

Face à des mesures d'aide à la conciliation inadaptées ou insuffisantes, les salariés développent certaines pratiques, en introduisant des activités d'ordre privé sur leur lieu de travail, ou en mettant leur manager dans une position centrale pour les aider à ménager leurs contraintes familiales.

II.2.1. Des activités privées au travail

Contrairement à l'intrusion de l'entreprise dans la vie personnelle des salariés, les NTIC ont favorisé l'intrusion de la vie personnelle au travail, dans le sens où Dumas (2008, p.106) appelle « une ouverture des portes de l'entreprise à la vie privée ». Les salariés cherchent à se détendre ou bien à gérer leurs activités familiales au bureau comme organiser le week-end, planifier des rendez-vous etc. D'après l'enquête de l'Observatoire des Cadres en 2005, « il est plus fréquent que les activités privées s'immiscent dans le travail, notamment via le téléphone, la messagerie électronique ou les discussions entre collègues. Au total, il est plus fréquent de "régler" sa vie privée au travail que l'inverse, les incursions du travail dans la vie privée durent, en revanche plus longtemps » (Dumas, 2008).

Pour Boboc & Dhaleine (2006), il s'agit d'une question de genre : les hommes sont plus nombreux que les femmes à réaliser des activités personnelles au bureau, sans doute à cause du temps supérieur passé au travail. Par ailleurs, la différence majeure entre les hommes et les femmes sur cette question repose sur les rôles sociaux attribués à chacun. Par exemple, Rothbard (2001) considère que les rôles sociaux attribués à chaque sexe dans différentes cultures peut expliquer le fait que les frontières du travail et de la famille sont plus perméables chez les femmes que chez les hommes (Clark, 2000), et qu'il est moins acceptable pour les hommes de faire part de leurs problèmes familiaux au travail. Rothbard (2001) a constaté également que les différences liées au sexe peuvent être constatées dans le fait que les femmes qui vivent des émotions négatives dans leur famille sont plus engagées dans leur emploi et à l'opposé les hommes séparent leur engagement familial et professionnel de telle sorte qu'aucun lien n'existe entre les deux domaines.

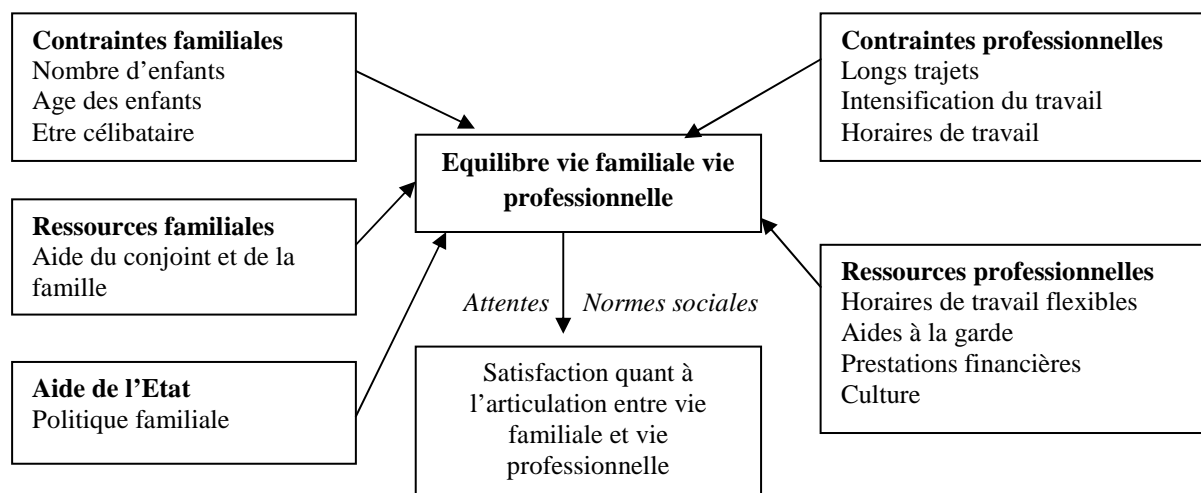
II.2.2. Le manager, élément pivot de la conciliation vie professionnelle-vie privée

L'étude de Chrétien & Létourneau (2006) révèle que les employeurs interrogés évaluent indifféremment les effets des mesures de conciliation sur l'absentéisme, les retards, le stress, la fatigue et le roulement du personnel. Par contre, ils évaluent positivement les effets sur l'attraction, la rétention du personnel clé, la motivation au travail, le sentiment d'appartenance, le climat de travail et le rendement global. Les auteures expliquent ce fait par l'effet Hawthorne : « ce ne serait pas tant les mesures comme telles qui se révéleraient les plus efficaces en matière de conciliation travail-famille mais le fait que les parents-travailleurs percevraient l'intérêt que porte leur employeur lorsque celui-ci leur propose des mesures de conciliation et y répondraient positivement » (Lee-Gosselin, 2005).

En outre, l'implication majeure de l'analyse de Barel & Frémeaux (2005) ainsi que celle d'Alis & Dumas (2003) concerne la gestion des ressources humaines et le management de proximité. Ces auteurs reconnaissent que la conciliation vie professionnelle-vie personnelle relève avant tout de la relation managériale. Le supérieur hiérarchique et l'équipe de travail sont reconnus comme des éléments pivots d'une politique d'équilibre travail-famille. De nombreux employeurs cherchent en effet à accommoder leurs employés en leur offrant des mesures informelles ou en faisant preuve de souplesse dans l'application des mesures offertes.

Pailhé & Solaz (2009) reconnaissent aussi le rôle du manager dans la conciliation vie privée-vie professionnelle. Elles évaluent l'équilibre travail-famille par la satisfaction professionnelle en termes d'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Elles reprennent l'idée de Voyadanoff (2005) qui est que la perception de l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle dérive de l'évaluation des différentes ressources et contraintes liées aux rôles familiaux et professionnels, et parviennent à établir le modèle de recherche suivant (schéma 3) :

Schéma 3 : Composants de la satisfaction quant à l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle (Pailhé & Solaz, 2009)



D'après les résultats de leur étude, elles affirment que les personnes sont plus souvent satisfaites lorsqu'il y a des aménagements horaires au quotidien que des prestations financières et jours de congés supplémentaires. Les attentes, les perceptions et les valeurs jouent un rôle essentiel dans l'expression de la satisfaction et leurs déterminants diffèrent selon le sexe (Clark, 1997). Effectivement, il ressort de l'étude de Pailhé & Solaz (2009) de manière assez nette que les aides en termes d'emploi du temps sont au cœur de la satisfaction des femmes tandis que pour les hommes c'est le regard des collègues qui est déterminant.

Dans le même sens, Chasserio & Legault (2005) constatent que dans les entreprises les aménagements officieux et discrétionnaires restent un moyen très répandu pour régler les problèmes de conciliation des employés. Cependant dans cette étude, les auteures révèlent que cette pratique est également un outil important de contrôle pour les supérieurs immédiats. Ceux-ci, bénéficiant d'une grande liberté d'action, utilisent l'octroi d'aménagements comme moyen de récompenser la flexibilité et la disponibilité de leurs employés : « dans cette situation, pour parfois travailler moins, il faut souvent travailler plus, car les heures supplémentaires non rémunérées sont le moyen clé de négociation » (Chasserio & Legault, 2005, p.119). Dans certaines entreprises de leur échantillon il n'y a pas de politique officielle d'indemnisation ou de rémunération des heures supplémentaires. « Ces heures non rémunérées ne constituent d'aucune façon une garantie d'obtenir un aménagement, mais tout au plus la condition pour en formuler la demande...le reste dépendra de la négociation. Cette négociation aboutira tout au plus à un accommodement ponctuel indemnisant partiellement les heures supplémentaires déjà effectuées » (Chasserio et Legault, 2005, p.126).

Cependant les auteures distinguent deux positions possibles adoptées par les supérieurs immédiats à l'égard des demandes de conciliation des employés. Ils peuvent jouer un rôle de soutien mais ils peuvent également refuser d'accorder des aménagements horaires (Avery & Zabel, 2001). Ceci amène à considérer que la pratique des accommodements cas par cas est un outil de contrôle et de gestion du personnel bien davantage qu'une démarche de promotion de la CVP. Comme le disent bien Chasserio & Legault (2005, p.136), « c'est un

moyen de récompenser certains employés ayant fait la preuve de leur disponibilité envers l'organisation par le passé, par exemple en travaillant beaucoup d'heures supplémentaires non rémunérées. Le refus d'accorder un accommodement est inversement un moyen pour le chef de projet de punir le comportement d'employés qu'il juge insuffisamment engagés, flexibles ou professionnels ».

Face à cette contrainte, les employés élaborent à leur tour des stratégies. Par exemple, si le manager adopte des pratiques officieuses, il appartient au salarié d'estimer le nombre d'heures supplémentaires à effectuer pour espérer obtenir un aménagement ou même d'éviter de formuler ses demandes à des moments inopportuns pour ne pas s'exposer à un refus. Par contre, les salariés qui ont recours à des politiques officielles de conciliation s'exposent au risque de voir ralentir leur progression de carrière car on les jugera moins engagés (Evetts, 1998 ; Gerson & Jacobs, 2001 ; Legault & Chasserio, 2003 ; Perlow, 1998 ; Simpson, 1998).

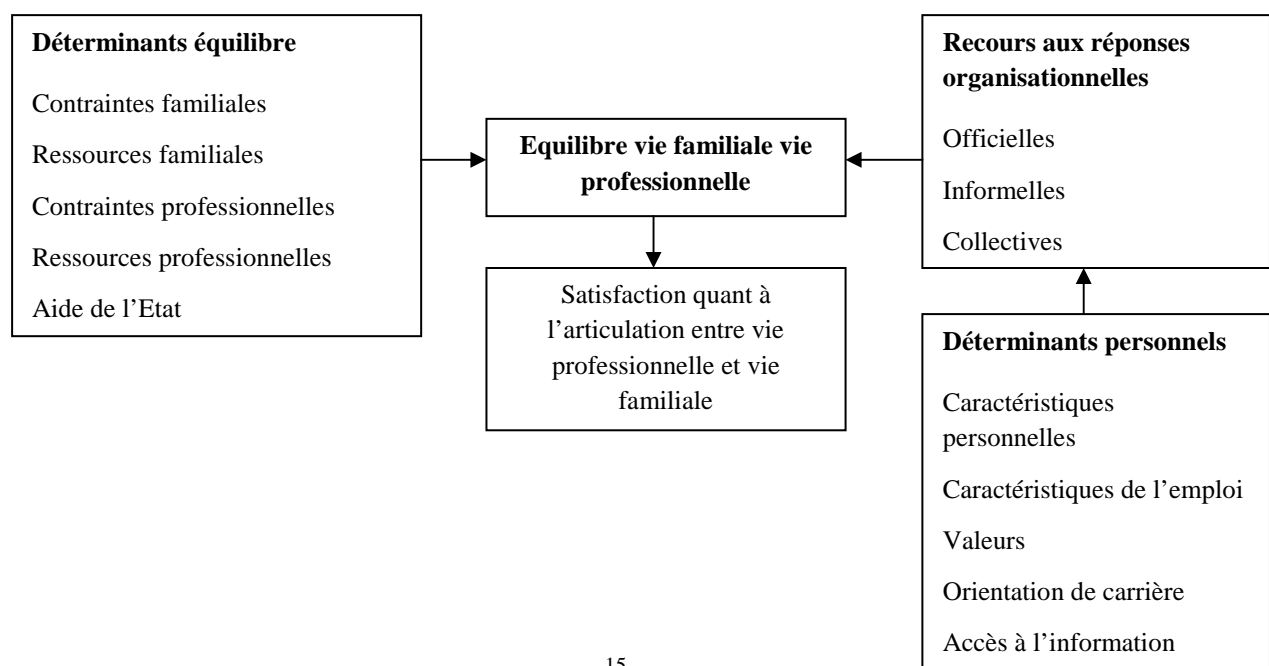
III. PISTES DE RECHERCHE

A l'issu de nos lectures, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il n'y a pas un seul équilibre famille-travail mais plusieurs équilibres selon les situations. Ainsi, pour que les pratiques d'entreprise qui visent à aider les salariés à concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle soient efficaces et adaptées aux besoins de chacun, il faut d'abord comprendre les attentes des salariés en termes de conciliation vie professionnelle-vie familiale.

Nous tentons de comprendre les attentes des salariés en nous interrogeant sur les freins et les motivations au recours aux pratiques d'harmonisation de la vie personnelle et professionnelle. Quelle(s) réponse(s) organisationnelle(s) faut-il apporter selon les cas ?

Nous élaborons le modèle de recherche qui suit (schéma 4) sans pour autant affirmer qu'il est définitif. C'est un modèle provisoire, susceptible d'évoluer au cours de nos recherches.

Schéma 4 : Modèle de recherche



Notre modèle reprend et réadapte le modèle de recherche de Pailhé & Solaz (2009) en ajoutant la variable « recours aux réponses organisationnelles » et la variable « déterminants personnels ». Nous avons distingué trois types de réponses organisationnelles : les mesures officielles, les mesures informelles et les mesures collectives.

Les mesures officielles englobent les cinq catégories de mesures identifiées par Chrétien & Létourneau (2006) ainsi que les « rémunérations cafétéria », les services de proximité (services de lavage de voiture, livraison des courses, pressing, repassage) et conseil sur questions personnelles (divorce, drogue, sport). Les mesures informelles comprennent de manière générale les arrangements entre le salarié et son manager. Cela passe par les tolérances vis-à-vis des communications personnelles, la souplesse des congés pour raisons personnelles, les politiques "d'hygiène" sur des heures de réunion (considération des exigences personnelles dans l'organisation des déplacements et des réunions et aussi des heures supplémentaires non rémunérées réalisées à domicile). Enfin, les mesures collectives concernent l'aménagement des espaces dédiés aux pauses-café, les aménagements de locaux plus conviviaux, les séminaires programmés le week-end, les créations de clubs, l'instauration de rituels d'entreprise (célébrations et fêtes diverses).

Egalement, nous distinguons plusieurs déterminants personnels comme les caractéristiques personnelles (âge, sexe, profession), les caractéristiques de l'emploi (temps-partiel, temps plein, télétravail), les valeurs c'est-à-dire l'orientation personnelle du salarié vers la famille ou le travail, les orientations de carrière (vise-t-on une carrière organisationnelle ou pas), et l'accès à l'information relative aux pratiques de CVP.

CONCLUSION

Contrairement à ce que l'on peut penser, ce n'est pas uniquement le privé qui s'introduit dans le professionnel mais aussi le professionnel dans le privé. Ainsi, pour pallier aux absences de mesures officielles, les salariés et managers développent des stratégies « officieuses » et s'accommodent entre eux. D'autres entreprises ont compris l'enjeu que peut représenter l'élaboration d'une politique de conciliation vie familiale-vie professionnelle et instaurent des pratiques diverses, individuelles ou collectives mais aucunes ne sait quelles pratiques conviendraient à quelles attentes des salariés. Nous voulons donc comprendre ces attentes et poursuivre nos recherches empiriques dans cette voie.

BIBLIOGRAPHIE

- Alis D., Dumas M., « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle », *Actes de Congrès AGRH*, Grenoble, 2003
- Avery C., Zabel D., « The flexible workplace. A sourcebook of information and research », Westport, Connecticut, *Quorum books*, 2001
- Ballet J., De Bry F., « L'entreprise et l'éthique », 2001, Paris, *Ed. Seuil*

Barel Y., Frémeaux S., « Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail / hors-travail », *Actes du Congrès AGRH*, Paris IX-Dauphine, 15 et 16 septembre 2005

Boboc A., Dhaleine L., « L'usage des TIC à l'articulation du privé et du professionnel : une question de genre ? », *Colloque international Clersé, Travail-Emploi-Formation : Quelle égalité entre les hommes et les femmes ?*, USTL, Lille, 23 et 24 novembre 2006

Bréchon P., « Les valeurs de Français. Evolutions de 1980 à 2000 », 2003, *Ed. Armand Collin*

Brotheridge C.M., Lee R.T., « Impact of work-family interference on general well being: a replication and extension », *International Journal of Stress Management*, 12, 2005, p203-221

Burke R.J., Greenglass E.R., « Work and family » In Cooper CL., Robertson IT., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons Ltd, 1987, p273-320

Carlson D.S., Kacmar, J.H., Grzwacz, J.G., « Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale », *Journal of Vocational Behavior*, 68, 2006, p131-164

Cerdin J.L., Colle R., Peretti J.M., « L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser », *Actes du Congrès AGRH*, Grenoble, 2003

Chasserio S., Legault M.J., « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et al vie professionnelle passe par...l'augmentation des heures de travail ! », *Recherches sociodémographiques*, vol 46, 1, 2005, p119-142

Chrétien L, Létourneau I., « La gestion du travail en contexte de conciliation travail-famille », *Actes du Congrès AGRH*, Reims, 16 et 17 novembre 2006

Clark SC., «Work/family border theory: a new theory of work/family balance», *Human Relations*, 53, 2000, p747-770

Clark A., «Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? », *Labour Economics*, 4, 1997, p341-372

Colle R., « L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés », *Actes de Congrès AGRH*, Paris-Dauphine, 2005

Dares, « La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale », décembre 2004

De Bry F., Ollier-Malaterre A., « L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment », *Actes du Congrès AGRH*, Reims, 16 et 17 novembre 2006

Dumas M., « Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ? », *Ed. EMS, Coll. Questions de société*, 2008

Edwards J.R., Rothbard N.P., « Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs », *The Academy of Management Review*, 25(1), 2000, p178-199

- Evetts J., « Managing the technology but not the organization. Women and career in engineering », *Women in management review*, 13, 8, 1998, p283-290
- Ezra M., Deckman M., « Balancing work and family responsibilities: flextime and child care in the Federal Government », *Public Administration Review*, mars/avril, 56, 2, 1996, p178
- Fredrisken-Goldsen A.E., Sharlach A.E., « Families and work: new directions in the twenty-first century », *Oxford University Press*, 2001
- Frone M.R., « Work-family balance. In JC Quick & LE Tetrick », *Handbook of occupational health psychology*, *American Psychological Association*, 2003, p143-162
- Gerson K., Jacobs J.A., « Changing the structure and culture of work », In Hertz R., Marshall N.L. (dir.), « Working Families. The transformation of the American home », London, *University of California Press*, 2001, p207-226
- Goff S.J., Mount M.K., Jamison R.L., «Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: a field study », *Personnel psychology*, 43, 1990, p793-809
- Greenhaus J.H., Beutell N.J., « Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Review*, 10 (1), 1985, p76-88
- Greenhaus J.H., Powell G.N., « When work and family are allies: a theory of work-family enrichment », *Academy of Management Review*, sous-presse
- Grover S.L, Crooker K.J., « Who appreciates family-responsive human resources policies?: The relationship of Work-Family policies in the organizational attachment of parents and non-parents », *Personal psychology*, 48, 2, 1995, p271
- Haar J.M., Speel C.S., « Program knowledge and value of work-family practices and organizational commitment », *International Journal of Human Resource Management*, 15, 6 Septembre 2004, p1040-1055
- Hall D.T., Richter J., « Balancing Work Life and Home Life: What can organizations do to help? », *The Academy of Management Executive*, Aug 88, 2, 3, 1998, p213-222
- Hayashi A., « Mommy-track Backlash », *Harvard Business Review*, mars 2001, p33-45
- Hobfoll S.E., « Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, 44, 1989, p513-524
- Hochschild A.R., « The time bind: when work becomes home and home becomes work », *New York Metropolitan Books*, 1997
- Kanter R. M., « Men and Women of the Corporation », *Basic Books*, 1977
- Kirchmeyer, C., « Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources », *Human Relations*, 45, 1992, p775-795
- Kossek E.E., Nichol V., « The effects of on-site child care on employee attitudes and performance », *Personnel psychology*, 45, 1992, p485-509
- Lambert S.J., « Added Benefits; The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior », *Academy of Management Journal*, 43, 5, 2000, p801-815

- Lee R.T., Brotheridge C.M., « Enrichissement et conciliation du lien entre le travail et la famille », In El Akremi A., Guerrero S., Neveu J.P. (dir.), "Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel", *Comportement organisationnel*, vol 2, De Boeck, 2006, p189-205
- Lee-Gosselin H., « Quelle est la place de l'entreprise privée et celle de l'Etat dans le développement des politiques de conciliation ? », in Laflamme G. et Lapointe P.A. (dir), « Le travail tentaculaire : Existe-t-il une vie hors du travail ? », *59^{ème} Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Presses de l'Université Laval*, 2005, p151-181
- Lefèvre C., Pailhé A., Solaz A., « Les employeurs, un autre acteur de la politique familiale ? » In Pailhé A., Solaz A (dir), "Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs", Ed. La Découverte, 2009, p287-306
- Legault M.J., Chasserio S., « Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women », *Journal of international women studies*, 4, 3, 2003
- Marks S.R., « Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment », *American Sociology Review*, 39, 1977, p567-578
- Milkovich G.T., Gomez L.R., « Day care and selected employee work behaviours », *Academy of management journal*, 19, 1976, p111-115
- Miller T.I., « The effects of employer-supported child care on employee absenteeism, turnover, productivity, recruitment, or job satisfaction: what is claimed and what is known », *Personnel psychology*, 37, 1984, p212-226
- Nord W.R., Fox S., Phoenix A., Viano K., « Real-World reactions to work-life balance programs: lessons for effective implementation », *Organizational Dynamics*, 30, 3, 2002, p223-238
- Ollier-Malaterre A., « Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France », Thèse Doctorat, CNAM & ESSEC, 2007
- Ollier-Malaterre A., « Gérer le hors-travail ? Le cas des programmes work-life des entreprises américaines », *Actes du Congrès AGRH*, Paris IX-Dauphine, 15-16 septembre 2005
- OPE (Observatoire de la Parentalité en Entreprise), Baromètre 2009 de la conciliation vie professionnelle vie familiale volet "Entreprises"
- Pailhé A., Solaz A., « Pourquoi les salariés sont-ils si satisfaits de la conciliation famille-travail ? L'effet des politiques des entreprises » In Pailhé A., Solaz A (dir), "Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs", Ed. La Découverte, 2009, p383-407
- Parasuraman S., Greenhaus J.H., « Toward reducing critical gaps in work-family research », *Human Resource Management Review*, 12, 2002, p299-312
- Perlow L.A., « Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation », *Administrative science quarterly*, 43, 2, 1998, p328-357

- Pratt M.G., Rosa J.A., « Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations », *Academy of Management Journal*, 25, 2003, p18-42
- Rothbard N.P., « Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles », *Administrative Science Quarterly*, 46, 2001, p655-684
- Simpson R., « Presenteeism, power and organizational change. Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers », *British journal of management*, 9, special issues 1, 1998, p37-50
- Thévenet M., « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », *Revue française de gestion*, 134, été 2001, p106-119
- Voyadanoff P., « Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: a demands and resources approach », *Journal of Marriage and Family*, 67, 2005, p822-836
- Youngblood S.A., Chambers-Cook K., « Child care assistance can improve employee attitudes and behavior », *Personnel Administrator*, 29, 1984, p45-47
- Zedek S., « Introduction: exploring the domain of work and family concerns » In Zedek S., "Work, Families and Organizations", San Francisco, *Jossey-Bass Publishers*, 1992, p1-32