

## **Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail – hors travail**

Yvan BAREL, Maître de conférences à l'IUT de Nantes, CRGNA LAGON (Université de Nantes).

Sandrine FREMEAUX, Enseignant-chercheur à Audencia-Nantes. Ecole de management.

Yvan BAREL et Sandrine FREMEAUX

4, quai de la Jonelière 44 300 NANTES

Tel : 02 40 93 38 16

yvan.barel@univ-nantes.fr

sfremeaux@audencia.com

### Résumé :

Le désir de lier performance économique et performance sociale est de nature à inciter les entreprises à prendre des mesures visant à aider les salariés à mieux concilier la vie professionnelle et la vie personnelle.

Prenant appui sur une enquête quantitative menée dans le secteur du commerce, l'étude vise à comprendre la diversité des représentations des salariés des mesures d'aide à la conciliation. La perception des salariés de ces mesures est liée non seulement à leurs situations personnelles et professionnelles mais aussi à leurs représentations du rôle et des pratiques managériales de l'entreprise. Elle sera d'autant plus positive que les mesures d'aide à la conciliation s'inscrivent dans la continuité d'une organisation flexible du travail capable de tenir compte des contraintes personnelles des salariés et visent à réduire les difficultés d'organisation du travail.

## **Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail – hors travail**

La conciliation vie professionnelle – vie personnelle change progressivement de visage en raison des multiples bouleversements sociaux liés à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, au développement des couples à deux carrières, à l'augmentation du nombre de divorces et de familles monoparentales et au vieillissement de la population. Ces évolutions de la société sont de nature à accroître les exigences des jeunes salariés en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Observatoire Thalys dans sept pays européens, 2001). A l'heure où l'on parle de plus en plus de la responsabilité sociale de l'entreprise, celle-ci n'est-elle pas davantage incitée à prendre des mesures visant à aider les salariés à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle ?

Les raisons qui motivent un employeur à agir en faveur de la conciliation semblent liées à l'image et la communication sur les valeurs véhiculées dans l'entreprise, à la volonté de réguler l'absentéisme, au souci de favoriser l'implication et la fidélisation des salariés ou au désir de faciliter les recrutements dans l'entreprise.

Or l'incidence réelle des mesures d'aide à la conciliation travail – hors travail n'est guère évidente. Certaines études ont noté une réduction du turnover (Youngblood, SA. et Chambers-Cook, K., 1984 ; Milkovich, G.T. et Gomez, L.R., 1976) ou une augmentation de la satisfaction (Ezra, M. et Deckman, M., 1996 ; Kossek, E.E. et Nichol, V., 1992), alors que d'autres études n'ont pas constaté ces effets (Goff, S.J., Mount, M.K. et Jamison, RL. 1990 ; Miller, T.I., 1984). En ce sens, T.I. Miller remarque que « *assertions that employer-sponsored child care reduces workers' absenteeism or tardiness, or that it increases workers' productivity or job satisfaction are not supported by credible research* » (Miller, T.I., 1984, p.277).

Si l'impact d'un projet d'aide à la conciliation travail – hors travail sur la satisfaction des salariés est incertain, c'est en raison de la diversité des situations et des représentations des salariés. L'objet de la présente étude, qui s'appuie sur une recherche quantitative menée dans un grand centre commercial, est précisément de mieux comprendre l'ensemble des facteurs explicatifs de la perception positive des salariés des mesures d'aide à la conciliation.

### **1. Cadre théorique et hypothèses de la recherche**

Selon les études existantes (Macmanus, K., Korabik, K., Rosin H.M. et Kevin Kelloway, E., 2002 ; Duxbury, L., 1994), il semblerait que la satisfaction des salariés à l'occasion d'un projet d'aide à la conciliation soit en partie fonction du conflit travail – famille auquel les salariés sont confrontés. Le syllogisme employé est le suivant : dès lors que les mesures de l'entreprise permettent de réduire le conflit travail – famille et que la réduction de ce conflit permet d'accroître la satisfaction des salariés, les mesures de l'entreprise peuvent accroître la satisfaction des salariés. Ce raisonnement syllogistique donne beaucoup d'importance au concept de conflit travail – famille. Or celui-ci suffit-il à expliquer la satisfaction du salarié en cas de mise en œuvre d'un projet d'aide à la conciliation travail – hors travail ?

En testant la pertinence de la variable médiatrice « conflit travail – famille », la présente étude s'inscrit dans la continuité de la remarque effectuée en 1998 par E.E. Kossek et C. Ozeki (1998) : « *We propose that future research examine whether the relationship between work-family*

*policies and satisfaction is mediated by work – family conflict* ». Pour obtenir une vision des perceptions de l'ensemble des salariés, le concept utilisé dans le cadre de cette étude est moins celui de conflit travail – famille paraissant exclure les contraintes d'ordre individuel non familial que celui de conflit travail – hors travail auquel sont confrontés tous les salariés, y compris les salariés non parents.

Pour évaluer le rôle joué par le concept de conflit travail – hors travail, il importe de se demander si la perception positive des salariés d'un projet d'aide à la conciliation est exclusivement liée au conflit travail – hors travail auquel ils sont confrontés ou peut être directement rattachée aux variables explicatives du conflit travail – hors travail. Ces variables sont principalement les caractéristiques sociodémographiques extraprofessionnelles : genre, âge, statut de parent, nombre d'enfants, âge des enfants et statut familial.

L'analyse des déterminants de la perception des salariés peut se décliner en deux sous-questions :

- La perception positive du projet d'aide à la conciliation travail – hors travail est-elle directement liée aux variables sociodémographiques ?
- Quels facteurs autres que les variables sociodémographiques peuvent avoir une incidence sur la perception des salariés du projet d'aide à la conciliation ?

### **1.1. Les variables sociodémographiques, variables explicatives de la perception des salariés**

Les variables sociodémographiques qui influent sur le conflit travail – hors travail ont-elles une incidence sur la perception des salariés d'un projet d'aide à la conciliation ?

#### **• Genre**

La plupart des études soulignent que les femmes expriment le conflit travail – famille le plus important (Méda, D. et Orain, R., 2002 ; Thévenet, M., 2001 ; Kossek, E.E., 1990 ; Greenhaus, J.H., Bedeian, A.G. et Mossholder, K.W., 1987). Dès lors qu'elles assument l'essentiel des tâches éducatives, s'occupent de l'organisation de la garde des enfants, s'absentent plus souvent pour des raisons liées aux soins des enfants, quittent plus souvent leur travail pour des raisons liées aux exigences de la vie familiale, il n'est guère étonnant qu'elles considèrent l'équilibre vie professionnelle – vie privée comme une facette importante de la vie professionnelle et se plaignent plus que les hommes d'un manque de temps (Méda, D. et Orain, R., 2002). Si les programmes travail – famille ont un fort impact sur la productivité lorsque les femmes constituent un pourcentage élevé de la force de travail (Konrad, A.M. et Mangel, R., 2000), il ne serait pas non plus surprenant qu'elles soient particulièrement favorables aux mesures d'aide à la conciliation.

#### **• Age du salarié**

Il n'y a pas à notre connaissance de recherches portant sur l'existence d'un lien « âge du salarié » et « conflit travail – hors travail ». On peut supposer que les salariés les plus âgés dont les enfants sont grands ou qui n'ont pas eu d'enfants accueillent moins favorablement les mesures d'aide à la conciliation. En revanche, les salariés appartenant à une classe d'âge intermédiaire se sentiraient davantage concernés par un programme d'aide à la conciliation.

### • Statut de parent, nombre et âge des enfants

Il résulte de nombreuses études que le fait d'avoir des enfants ainsi que le nombre d'enfants accroît le conflit travail – hors travail (Thévenet, M., 2001 ; Kirchmeyer C., 1995 ; Crouter A. C., 1984). Au nombre d'enfants, il faut ajouter l'âge des enfants qui est également une variable explicative pertinente. En effet, le fait d'avoir des enfants dont les âges nécessitent différents modes de prise en charge semble accroître sensiblement les difficultés de conciliation travail – famille (Duxbury, L. et Higgins, C., 2001). Il serait donc vraisemblable que les salariés parents d'enfants en bas âge soient particulièrement favorables aux projets d'aide à la conciliation.

### • Statut familial

Les personnes seules sont confrontées à un conflit travail – hors travail plus important que celles vivant en couple dans la mesure où elles sont moins aidées et ont parfois des ressources financières moins importantes (Macmanus, K., Korabik, K., Rosin, H.M. et Kevin Kelloway, E., 2002). Le phénomène de monoparentalité touchant surtout les femmes, celles-ci semblent confrontées à un conflit travail – hors travail particulièrement important, se retrouvant seules pour mener de front une activité professionnelle et l'éducation de leurs enfants. On peut donc supposer que les femmes vivant seules ont une perception plus positive du projet que les femmes vivant en couple.

*Hypothèse 1 : La perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée aux variables sociodémographiques suivantes : genre, âge, statut de parent, nombre d'enfants, âge des enfants, situation familiale.*

## 1.2. Les autres variables explicatives de la perception des salariés

La satisfaction des salariés liée à la mise en œuvre d'un programme travail – hors travail n'est pas seulement fonction des variables sociodémographiques qui sous-tendent le conflit travail – hors travail. D'autres critères permettent d'expliquer une perception positive d'une mesure d'aide : l'utilité de la mesure en termes de conciliation travail – hors travail ; la possibilité de tirer parti de la mesure ; l'attachement aux modèles du respect ou d'intégration ; la perception de pratiques de respect.

### 1.2.1. L'utilité concrète de la mesure en termes de conciliation travail – hors travail

Parmi les mesures d'aide qui ont été soumises à l'appréciation des salariés (attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises, services d'aide occasionnelle à la garde d'enfants, primes de naissance, horaires spécifiques, cadeaux de Noël...), certaines d'entre elles peuvent plus aisément que d'autres réduire les difficultés de conciliation travail – hors travail. Cette seule raison liée à l'utilité concrète de la mesure pour les salariés concernés est-elle déterminante ?

*Hypothèse 2 : La perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée à la perception de l'utilité concrète de la mesure en termes de conciliation travail – hors travail.*

### 1.2.2. La possibilité de tirer ultérieurement parti de la mesure

Même si les salariés ne sont pas confrontés à un conflit travail – hors travail, ils peuvent espérer à court ou moyen terme bénéficier de la mesure. C'est alors moins le conflit travail – hors travail que la possibilité de tirer parti de la mesure qui explique une perception positive du programme

d'aide. De même que les salariés qui bénéficient de ces mesures sont précisément ceux qui en ont la perception la plus positive (Grover, S.L., 1991), les salariés qui projettent d'en bénéficier seraient également ceux qui en ont la vision la plus positive.

*Hypothèse 3 : La perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée à la possibilité que les salariés auront d'en tirer ultérieurement parti.*

### **1.2.3. L'attachement aux modèles du respect et d'intégration**

Il ressort des études successives de R. Kanter (1977), D.K. Orthener et J.F. Pittman (1986) et C. Kirchmeyer (1995) une classification des réponses organisationnelles, la « séparation », l'« intégration » et le « respect » entre vie professionnelle et vie privée.

#### **• Principe de séparation entre la vie professionnelle et la vie privée**

L'entreprise met en œuvre le principe de séparation entre la vie professionnelle et la vie privée lorsqu'elle ne se préoccupe pas de la vie personnelle de ses salariés. Elle adopte cette réponse organisationnelle pour des raisons économiques, pour des raisons idéologiques, par manque de modèles ou parce qu'elle craint une réaction négative des salariés qui peuvent être eux-mêmes attachés au principe de distinction. La frontière temps au travail – temps hors travail est alors inflexible.

#### **• Principe d'intégration entre la vie professionnelle et la vie privée**

L'objectif est pour l'employeur d'aider les salariés à faire face aux multiples exigences de la vie professionnelle et de la vie privée. Fortement inspiré du modèle de l'employeur paternaliste, le principe d'intégration peut prendre différentes formes : services d'aide à la garde d'enfants, implantation ou financement partiel d'une crèche d'entreprise, services de lavage de voitures, pressing et repassage, conseil juridique et financier, livraison d'alimentation. La frontière temps au travail – temps hors travail est perméable et brouillée.

#### **• Principe de respect entre la vie professionnelle et la vie privée**

Contrairement au principe d'intégration, le principe de respect préconisé par D.T. Hall et J. Richter (1998) suppose le maintien d'une frontière entre la vie professionnelle et la vie privée. Il ne s'agit pas pour l'employeur d'assumer les responsabilités personnelles du salarié à la place de ce dernier, mais de lui permettre d'assumer ses responsabilités par lui-même. Le principe de respect peut prendre différentes formes : possibilité de travailler chez soi quelques heures ou jours par semaine ; considération des exigences de la vie personnelle des salariés dans l'organisation des déplacements et des réunions ; considération des heures supplémentaires non rémunérées réalisées à domicile ; élaboration d'objectifs et d'appréciations réalistes ; réduction de l'incertitude organisationnelle... Les temps et lieux de travail sont modifiables.

Jusque là, les études existantes se sont intéressées à l'efficacité de chacune des réponses organisationnelles. Reprenant cette typologie, la présente étude vise à cerner l'incidence de l'attachement des salariés à une réponse organisationnelle idéale sur leur perception du projet d'aide à la conciliation. En dépit de la valorisation du modèle d'intégration dans la presse, la littérature académique (Kirchmeyer C., 1995 ; Hall, D.T. et Richter, J., 1988) aurait plutôt montré la particulière efficacité de la logique de respect pour réduire le conflit travail – hors travail.

*Hypothèse 4 : La perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée à l'attachement des salariés aux modèles du respect ou d'intégration.*

### 1.2.4. La perception de pratiques de respect

Pour affiner l'analyse, la présente étude cherche à montrer en quoi l'existence de pratiques de respect dans l'entreprise est perçue comme une condition de réussite d'un projet d'aide relevant de la logique d'intégration.

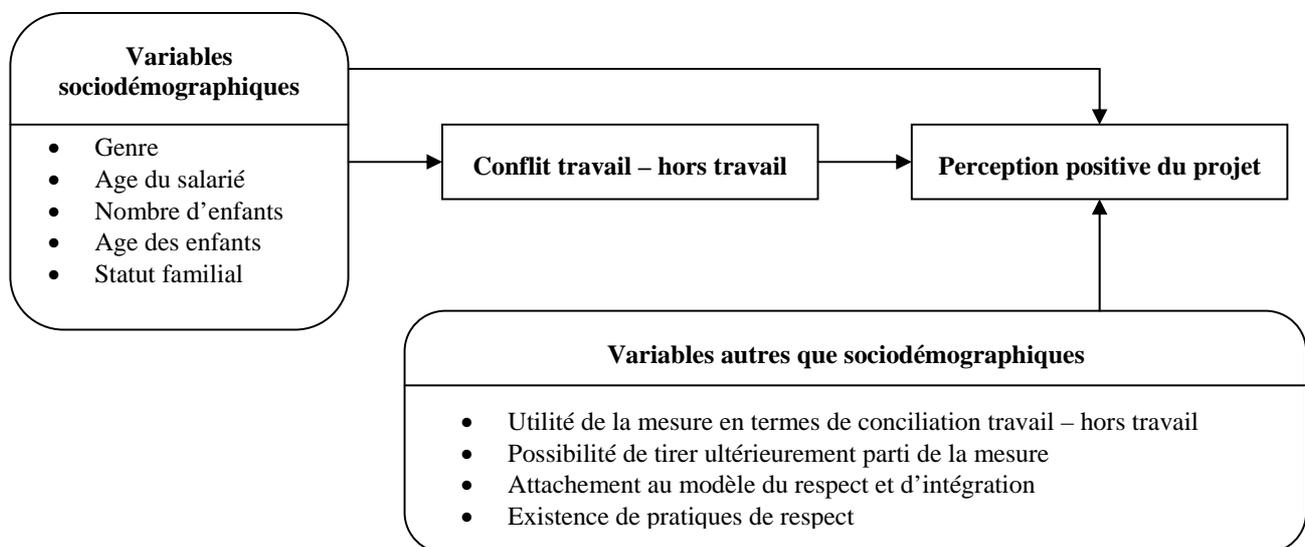
L'existence de pratiques de respect s'analyse comme le soutien des supérieurs hiérarchiques et la capacité de prendre en compte les contraintes individuelles : un climat qui favorise le dialogue, des horaires variables, la tolérance envers certains appels téléphoniques personnels, la possibilité d'amener les enfants les jours de congé scolaire (Thomas, L.T. et Ganster, D.C., 1995 ; Guérin, G., Saint-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M., 1997) et la souplesse lorsque les salariés sont confrontés à des situations de crise (Warren, J.A. et Johnson, P.J., 1995 ; Goff, S.J., Mount, M.K., et Jamison, R.L., 1990).

Aussi, l'existence de pratiques de respect dans l'entreprise et la prise en compte par le supérieur hiérarchique des contraintes personnelles des salariés pourraient accroître la perception positive du projet d'aide à la conciliation.

*Hypothèse 5 : La perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée à la perception de pratiques de respect dans l'entreprise.*

La figure suivante présente l'ensemble des variables explicatives de la perception positive d'un projet.

Figure 1 : Les variables explicatives de la perception positive d'un projet



## 2. Méthode

La question des déterminants de la perception d'un projet d'aide à la conciliation est étudiée dans le cadre d'un centre commercial, composé d'un hypermarché et de quarante neuf boutiques marchandes. Elle y trouve en effet un écho particulier pour au moins trois raisons :

- la largeur des plages d'ouverture des magasins et les fortes variations de présence de la clientèle conduisent souvent le personnel à travailler tôt le matin, tard le soir, le samedi et les

- périodes de fêtes ;
- le centre commercial en question est composé d'une très large majorité de personnel féminin dont on sait qu'il est en général davantage sollicité que le personnel masculin par les contraintes extraprofessionnelles ;
  - la direction du groupement s'interrogeait sur l'opportunité d'un cofinancement par les entreprises d'une crèche associative localisée en centre-ville dans une zone distincte du centre commercial.

## **2.1. Echantillon**

Le questionnaire a été administré auprès de 650 salariés du centre commercial. 311 questionnaires, dont 300 exploitables, ont été retournés (soit un taux de réponse de 46%). 78% des répondants sont des femmes ; 69% ont moins de 36 ans ; 74% vivent en couple (mariés ou non) ; ils ont en moyenne 1,21 enfants, mais 51% n'en ont aucun ; 47% supervisent le travail d'autrui ; 72% disposent d'un CDI à temps complet.

## **2.2. Questionnaire**

Le questionnaire n'était pas centré sur le projet mais a été présenté comme ayant pour objet de mieux comprendre la perception des salariés de l'équilibre travail – hors travail.

Le questionnaire était composé de quatre parties recouvrant respectivement la situation au travail, la situation personnelle, la perception de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle et les caractéristiques sociodémographiques.

Les salariés non parents ou futurs parents étaient fortement encouragés à répondre aux questionnaires. En dépit des précautions prises, il reste possible que les salariés répondants soient ceux qui se sentaient particulièrement concernés par le projet.

Les échanges verbaux ayant eu lieu lors de la remise des questionnaires vierges à chacun des responsables de la cinquantaine d'enseignes présentes dans le centre commercial ainsi qu'une rubrique en fin de questionnaire donnant la possibilité aux répondants de s'exprimer librement ont constitué une source d'information qualitative.

## **3. Mesures**

### **3.1. La mesure du conflit travail – hors travail**

La mesure du conflit travail – hors travail ne résulte pas d'une analyse du manque de temps et des états de fatigue et d'irritabilité figurant dans les échelles de mesure traditionnelles du conflit interrôles (Frone, M.R. et al., 1992 ; Greenhaus, J.H. et Beutell, N.J., 1985). Elle résulte en l'occurrence d'une analyse du niveau de satisfaction dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Le niveau de satisfaction des salariés est mesuré à l'aide d'une échelle composée de quatre modalités (« très insatisfait », « plutôt insatisfait », « plutôt satisfait » et « très satisfait »), reprenant celles de l'étude réalisée par M. Ezra et M. Deckman (1996). La notion de conflit travail – hors travail est donc évaluée au moyen d'un indice de satisfaction variant entre 1 (très insatisfait) et 4 (très satisfait).

La formulation de la question est similaire à celle choisie dans les études classiques portant sur le concept de satisfaction dans la vie (Campbell, A., Converse, P.E. et Rodgers, W.I., 1976 ; Rode, J.C., 2004) : « Quel est votre degré de satisfaction dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? ». Afin que les salariés s'interrogent spécifiquement sur leurs éventuelles difficultés de conciliation vie professionnelle – vie personnelle, la question de la satisfaction dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle est précédée des deux questions classiques : « Quel est votre degré de satisfaction dans la vie professionnelle ? » ; « Quel est votre degré de satisfaction dans la vie personnelle ? ».

### **3.2. La perception positive du projet**

Afin d'élaborer une perspective comparée des perceptions des salariés de différents programmes d'aide, plusieurs mesures d'aide ont été soumises à l'appréciation des salariés. Ces derniers devaient répondre de manière binaire, par « oui » ou par « non », à la question de savoir s'ils trouvaient « normal » que les avantages spécifiques suivants soient accordés aux salariés parents de jeunes enfants : attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises ; cadeaux de Noël ; primes de naissance ; horaires spécifiques leur permettant de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale.

Par ailleurs, dans le but de hiérarchiser les préférences des salariés, ceux-ci ont été interrogés sur les services offerts qui les aideraient le plus. Ils devaient préciser trois choix maximum sur les services suivants : attribution d'un certain nombre de places d'une crèche cofinancée par les entreprises ; services d'aide occasionnelle à la garde d'enfants (par exemple, personnes se rendant à votre domicile en cas d'imprévu) ; services de conseil juridique et financier ; services de courses (livraison) ; services de nettoyage (pressing) ; services d'aide aux personnes âgées.

Alors que le taux de non-réponse aux quatre questions portant sur le caractère « normal » de l'attribution d'avantages spécifiques était inférieur à 1%, la question relative aux préférences a suscité un taux de non-réponse assez élevé. 9% des salariés ont en effet choisi de s'abstenir, exprimant au moins en partie un désintérêt, voire une hostilité à l'immixtion de l'entreprise dans la vie privée.

### **3.3. La mesure de l'incidence des variables sociodémographiques**

Les variables relatives aux différentes mesures d'aide à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle ont été croisées avec le genre (« masculin » ; « féminin »), l'âge (« moins de 25 ans » ; « 26-35 ans » ; « 36-45 ans » ; « plus de 46 ans »), la situation familiale (« seul » ; « en couple (marié ou non) »), le nombre d'enfants (variable ouverte numérique) et l'âge des enfants (« de moins de trois ans » ; « entre quatre et six ans » ; « de plus de sept ans »).

### **3.4. La mesure de l'attachement à un modèle organisationnel**

Les salariés attachés au modèle de la séparation sont ceux qui ont répondu par l'affirmative à l'item « Selon vous, dans les circonstances idéales, le manager doit uniquement prendre en compte les aspects professionnels (chacun se débrouille avec ses contraintes personnelles) ». Les salariés ayant une conception relevant du modèle de l'intégration ont répondu de manière positive à l'item « Selon vous, dans les circonstances idéales, le manager doit d'office offrir des services afin de faciliter la vie personnelle des salariés (crèche, services juridiques...) ». Les salariés adhérant au modèle du respect ont répondu de manière positive à l'item « Selon vous, dans les

circonstances idéales, le manager doit tenir compte des exigences de la vie personnelle des salariés dans l'aménagement du temps de travail (horaires, réunions, congés payés...) ».

## **4. Résultats**

### **4.1. La pertinence des variables sociodémographiques**

#### **4.1.1. L'impact des variables sociodémographiques sur le conflit travail – hors travail**

Confirmant les études existantes (Konrad, A.M., Mangel, R. 2000 ; Goff, S.J., Mount, M.K. et Jamison, R.L. 1990), les variables sociodémographiques, genre, âge, statut de parent, nombre et âge des enfants et statut familial, influent sur le conflit travail – hors travail.

##### **• Genre**

Les femmes sont de manière significative (1-p=95,22%) moins satisfaites (m=2,58) que les hommes (m=2,90) de l'équilibre trouvé entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

##### **• Age des salariés**

Une tranche d'âge se distingue des autres par une particulière insatisfaction dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (m=2,20) : les salariés de plus de 46 ans (1-p=99,98%).

##### **• Nombre et âge des enfants**

Le nombre d'enfants apparaît discriminant (1-p=99,27%), puisque les salariés « très insatisfaits » ou « plutôt insatisfaits » ont en moyenne 1,51 enfants, contre 0,92 pour ceux étant « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits ». Le fait d'avoir des enfants dont les âges nécessitent différents modes de prise en charge constitue également une variable explicative du conflit travail – hors travail. Le lien entre une diversité d'âge d'enfants à gérer et le conflit travail – hors travail est vérifié dans notre échantillon (1-p=98,32%). Les salariés ayant au moins un enfant de moins de trois ans et au moins un enfant de plus de quatre ans ont un niveau de satisfaction de 2,50 contre 2,76 pour les salariés ayant un seul enfant ou plusieurs enfants de plus de quatre ans.

##### **• Statut familial**

Le niveau de satisfaction des salariées vivant « seules » n'est que de 2,43 contre 2,72 pour les salariées « en couple (mariées ou non) ». Le fait d'avoir au moins un enfant polarise les degrés de satisfaction entre les deux catégories de salariées. Sans enfant, les femmes seules ou en couple n'ont pas d'opinions significativement différentes (1-p=41,12%), le niveau de satisfaction étant de 2,57 dans le premier cas, de 2,68 dans le second. Avec au moins un enfant (1-p=99,97%), les salariées seules expriment clairement une difficulté plus grande à concilier la vie professionnelle et la vie personnelle (m=2,20) que les femmes en couple (m=2,81).

#### **4.1.2. L'impact des variables sociodémographiques sur la perception des salariés**

Il reste à savoir si ces mêmes variables ont une incidence sur la façon dont les salariés perçoivent un projet d'aide. Le tableau suivant montre que la perception des salariés varie selon la nature du projet.

Tableau 1 : L'impact des variables sociodémographiques sur la perception positive des mesures d'aide

Les mesures d'aide	Les variables d'identification exerçant une influence les perceptions des salariés	Salariés favorables à la mesure d'aide
Horaires spécifiques	l'âge (chi2 : 1-p=99,45%)	71% des « moins de 25 ans » 84% des « 26-45 ans » 60% des « plus de 46 ans »
	le statut de parent (chi2 : 1-p=98,32%)	86% des salariés parents 74% des salariés sans enfant
	le nombre d'enfants des salariés parents (Fisher : 1-p=99,95%)	les salariés parents partisans de la mesure ont en moyenne 2,63 enfants contre 1,40 pour les salariés parents qui s'y opposent.
Cadeaux de Noël	l'âge (chi2 : 1-p=99,99%)	38% des « moins de 25 ans » 78% des « 26-45 ans » 60% des « plus de 46 ans »
	la situation familiale (chi2 : 1-p=99,99%)	75% des salariés en couple 37% des salariés seuls
	le statut de parent (chi2 : 1-p=99,99%)	83% des salariés parents 50% des salariés sans enfant
	le nombre d'enfants des salariés parents (Fisher : 1-p=99,99%)	les salariés parents partisans de la mesure ont en moyenne 2,69 enfants contre 1,33 pour les salariés parents qui s'y opposent.
Primes de naissance	le genre (chi2 : 1-p=99,75%)	94% d'hommes 77% de femmes
	l'âge (chi2 : 1-p=99,99%)	76% des « moins de 25 ans » 87% des « 26-45 ans » 40% des « plus de 46 ans »
	la situation familiale (chi2 : 1-p=99,99%)	87% des salariés en couple 63% des salariés vivant seuls
	le statut de parent (chi2 : 1-p=99,99%)	91% des salariés parents 72% des salariés sans enfant
Création d'une crèche	l'âge (chi2 : 1-p=98,87%)	92% des « moins de 35 ans » 82% des « plus de 36 ans »
Services préférés : les services d'aide occasionnelle à la garde d'enfants	le statut de parent (chi2 : 1-p=97,89%) item contribuant à 39% de la valeur du Chi2	80% des salariés parents 47% des salariés sans enfant
l'attribution d'un certain nombre de places d'une crèche cofinancée par les entreprises	item contribuant à 30% de la valeur du Chi2	63% des salariés parents 69% des salariés sans enfant
services de nettoyage (pressing)	item contribuant à 21% de la valeur du Chi2	14% des salariés parents 19% des salariés sans enfant
services de conseil juridique et financier	item contribuant à 7% de la valeur du Chi2	49% des salariés parents 33% des salariés sans enfant
services de courses (livraison)	item contribuant à 2% de la valeur du Chi2	23% des salariés parents 22% des salariés sans enfant
services d'aide aux personnes âgées	item contribuant à 1% de la valeur du Chi2	11% des salariés parents 8% des salariés sans enfant

Les salariés trouvant « normal » que leur supérieur hiérarchique accorde aux parents de jeunes

enfants des horaires spécifiques leur permettant de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale sont essentiellement des parents appartenant à la classe 26-45 ans et ayant plusieurs enfants.

Les salariés estiment d'autant plus « normale » l'attribution de cadeaux de Noël aux parents de jeunes enfants qu'ils ont entre 26 et 45 ans, vivent en couple et ont plusieurs enfants.

Les salariés les plus favorables au versement par l'entreprise d'une prime de naissance ont tendance à être des hommes ayant entre 26 et 45 ans, vivant en couple et ayant au moins un enfant.

Quant aux salariés partisans de l'attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises, ils ont plutôt moins de 35 ans.

Enfin, le fait d'être parent exerce une influence significative sur les services qui les aideraient le plus. Les différences sensibles ne concernent pas les services de conseil juridique et financier, de courses, de nettoyage ou d'aide aux personnes âgées, mais les items relatifs aux enfants : 80% des salariés parents contre 47% des salariés sans enfant font part de leur intérêt pour les services d'aide occasionnelle à la garde d'enfants. La sur-représentation des salariés parents s'explique en toute logique par les contraintes auxquelles ils sont confrontés dans leur quotidien.

L'hypothèse 1 selon laquelle la perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée aux variables sociodémographiques (genre, âge, statut de parent, nombre d'enfants, âge des enfants, situation familiale) est vérifiée.

## 4.2. L'utilité concrète de la mesure en termes de conciliation travail – hors travail

Le tableau suivant permet de voir dans quelle mesure les salariés considèrent comme « normale » l'attribution de certains avantages aux parents de jeunes enfants.

*Tableau 2 : Perception du caractère normal des mesures*

	Oui (normal)	Non (pas normal)	Total
attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises	88%	12%	100%
primes de naissance	80%	20%	100%
horaires spécifiques leur permettant de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale	78%	22%	100%
cadeaux de Noël	67%	33%	100%
Moyenne	78%	22%	100%

Si la solution de la crèche d'entreprise recueille autant de suffrages, c'est probablement en partie parce qu'elle est à l'origine de la diffusion du questionnaire, c'est aussi parce qu'elle aide davantage à la conciliation travail – famille que d'autres solutions comme les cadeaux de Noël offerts par l'entreprise.

Par ailleurs, le tableau suivant relate les préférences exprimées par les salariés en matière de services offerts par l'entreprise.

Tableau 3 : Préférences en matière de services d'aide

	Fréquence
attribution d'un certain nombre de places d'une crèche cofinancée par les entreprises	30%
services d'aide occasionnelle à la garde d'enfants (par exemple, personnes se rendant à votre domicile en cas d'imprévu)	28%
services de conseil juridique et financier	19%
services de courses (livraison)	11%
services de nettoyage (pressing)	8%
services d'aide aux personnes âgées	4%
Total	100%

Les services les plus attendus concernent les services d'aide à la prise en charge des enfants au quotidien ou lorsqu'ils sont malades. Les faibles suffrages obtenus par les services de course et de nettoyage s'expliquent en partie par le fait que le centre commercial offre déjà des solutions pratiques dans ces domaines.

L'hypothèse 2 selon laquelle la perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée à la perception de l'utilité concrète de la mesure en termes de conciliation travail – hors travail est vérifiée.

### 4.3. La possibilité de tirer ultérieurement parti de la mesure

Les variables sociodémographiques ne suffisent pas à expliquer le conflit travail – hors travail. Pour l'ensemble des projets en faveur d'une meilleure conciliation vie personnelle – vie professionnelle, c'est également la possibilité de pouvoir en tirer ultérieurement parti (pour eux ou leur famille) qui incite les salariés à se montrer favorables ou non à la mesure.

Ainsi, 63% des salariés parents contre 69% des salariés sans enfant considèrent l'attribution d'un certain nombre de places d'une crèche cofinancée par les entreprises comme l'un des services qui les aiderait le plus (cf. tableau 1). La sous-représentation des salariés parents est liée au fait qu'ils ont déjà un système de garde (si l'enfant a moins de trois ans) ou qu'ils n'en ont plus besoin (si l'enfant a plus de trois ans). Ceux qui n'ont pas encore d'enfants projettent davantage que les autres d'en avoir et sont donc davantage intéressés par le projet de création d'une crèche d'entreprise. 88% des salariés non parents manifestant leur intérêt pour ce projet ont en effet moins de 36 ans.

L'hypothèse 3 en vertu de laquelle la perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée à la possibilité que les salariés auront d'en tirer ultérieurement parti semble être vérifiée.

### 4.4. L'attachement aux modèles du respect et d'intégration

L'opinion des salariés n'est pas uniquement guidée par des considérations d'intérêt personnel. Elle est également fonction de leurs représentations de la réponse organisationnelle idéale.

Les modèles de la séparation, de l'intégration et du respect ont respectivement recueilli 22%, 60% et 93% des suffrages. Les trois visions énoncées ne s'excluant pas, 69% des salariés n'expriment pas une préférence exclusive pour une seule logique (voir tableau suivant).

Tableau 4 : Les combinaisons de réponses organisationnelles

	Modèle de la séparation	Modèle de l'intégration	Modèle du respect	Nombre	Fréquence
Combinaison simple	oui	non ou NR*	non ou NR	24	8%
	non ou NR	oui	non ou NR	0	0%
	non ou NR	non ou NR	oui	68	23%
Combinaison double	non ou NR	oui	oui	152	51%
	oui	non ou NR	oui	24	8%
	oui	oui	non ou NR	4	1%
Combinaison triple	oui	oui	oui	12	4%
	non ou NR	non ou NR	non ou NR	16	5%
Total				300	100%

\* NR signifie Non Réponse

Selon la vision du rôle de l'entreprise, les salariés n'ont pas la même appréciation du caractère « normal » des avantages spécifiques accordés aux parents de jeunes enfants (voir tableau 5).

Tableau 5 : L'impact de la vision du rôle de l'entreprise sur la perception des mesures d'aide

Le salarié trouve normal que les avantages suivants soient accordés aux salariés parents de jeunes enfants :	Modèle de la séparation	Modèle de l'intégration	Modèle du respect	Moyenne	1-p
l'attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises	69%	93%	92%	88%	99,99%
les primes de naissance	63%	83%	84%	80%	99,98%
des horaires spécifiques	67%	83%	81%	78%	98,28%
des cadeaux de Noël	63%	74%	69%	67%	77,93%
Total	66%	83%	82%	78%	94,05%

L'attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises, les primes de naissance et les horaires spécifiques suscitent une adhésion plus forte des partisans de l'intégration et du respect que des partisans de la séparation.

L'hypothèse 4 selon laquelle la perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée à l'attachement des salariés aux modèles du respect ou d'intégration est vérifiée.

#### 4.5. L'existence de pratiques de respect

Un lien statistique est observable entre le degré de prise en compte des contraintes personnelles par le supérieur hiérarchique et la perception du caractère « normal » de l'attribution d'avantages spécifiques. Moins les salariés ont la sensation que le manager considère leurs contraintes personnelles, moins ils trouveront normale l'idée de création d'une crèche d'entreprise ainsi que le versement d'une prime de naissance (voir tableau 6).

Tableau 6 : L'impact du management sur la perception des mesures d'aide

	Favorables à la mesure	Degré de prise en compte des contraintes personnelles par la hiérarchie (les paramètres sont établis sur une notation de 1 (jamais) à 4 (toujours)).	1-p
Crèche	Oui	2,58	99,99%
	Non	1,89	
Prime de naissance	Oui	2,63	99,99%
	Non	1,93	
Cadeaux de Noël	Oui	2,52	53,92%
	Non	2,44	

Aussi, des mesures relevant de la logique d'intégration ne peuvent accroître la satisfaction des salariés que si ces derniers perçoivent l'existence de pratiques de respect.

L'hypothèse 5 selon laquelle la perception positive d'un projet d'aide à la conciliation est liée à la perception de pratiques de respect dans l'entreprise est vérifiée.

## 5. Discussion-conclusion

La perception positive d'un projet d'aide à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle est grandement fonction de la cohérence du projet. Celle-ci peut être appréhendée au regard des deux critères suivants.

Premièrement, le projet doit chercher à répondre aux besoins réels des salariés et de l'organisation. 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 de ségrégation (Hayashi, A., 2001), inéquitable, inutile ou coûteuse ne réglant pas les difficultés d'organisation. Dans notre étude, le projet d'un cofinancement d'une crèche d'entreprise ne remplissait pas parfaitement cette condition. D'un côté, soulignant les très fortes exigences des horaires de travail dans le commerce de détail, certains répondants indiquent que les mesures d'aide évoquées dans le questionnaire ne seraient qu'une juste « compensation ». Il s'agit bien d'un secteur caractérisé par une forte présence féminine et dans lequel le conflit travail – hors travail est important. D'un autre côté, parce que le projet concerne une crèche significativement éloignée du centre commercial, il semble difficilement répondre aux besoins ou aspirations de l'ensemble des salariés parents ou futurs parents de jeunes enfants.

Deuxièmement, le projet doit s'inscrire dans la continuité d'une organisation du travail qui tient compte dans la mesure du possible des contraintes personnelles du salarié. L'entreprise ne peut avoir intérêt à offrir des services aux salariés conformément à la logique d'intégration qu'à la condition d'adhérer à la logique de respect. Avec 93% des suffrages, la logique de respect semble constituer la solution la plus consensuelle. Elle est perçue comme une réponse organisationnelle intermédiaire et souple.

D'une part, elle n'est nullement incompatible avec le principe de séparation. 56% des salariés attachés au modèle de la séparation estiment que « le manager doit tenir compte des exigences de la vie personnelle des salariés dans l'aménagement du temps de travail (horaires, réunions, congés payés...) ». Des salariés pensant que la segmentation entre la vie professionnelle et la vie personnelle est la meilleure façon d'éviter toute perturbation d'une vie sur l'autre peuvent en même temps ressentir le besoin de voir leurs contraintes personnelles prises en compte.

D'autre part, le modèle de l'intégration est bien perçu comme un palier supplémentaire par

rapport au modèle du respect dans la recherche d'un équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Si 98% des partisans du modèle de l'intégration sont attachés au principe de respect, moins de 64% des salariés favorables au modèle du respect souscrivent à celui de l'intégration.

L'attachement au modèle du respect et la réticence à franchir une étape supplémentaire témoignent de la peur de vivre une relation fusionnelle avec l'entreprise. La mise en place de services d'aide n'autorise-t-elle pas l'employeur à exercer une pression supplémentaire ? Dans le modèle nippon qualifié de « *Père protecteur* » par R. de Maricourt (1994), le chef encourage, protège, assume ses responsabilités en cas de faute de l'employé, consacre beaucoup de temps aux événements sociaux concernant la vie de ses collaborateurs ; mais en échange de cette bienveillance, l'employé lui doit loyauté et fidélité. Dans notre étude, le projet de cofinancement d'une crèche prévoyait une plage horaire d'ouverture très large. Si celle-ci est de nature à répondre aux besoins des salariés utilisateurs, elle pouvait en même temps renforcer les exigences du milieu professionnel en matière de disponibilité au travail.

Parce que l'idée que l'entreprise pourrait aider les salariés dans leur recherche d'un équilibre vie professionnelle – vie personnelle suscite bien des peurs et fantasmes, il est important que l'entreprise ne tienne pas pour acquises les retombées positives de toute démarche favorable à la conciliation vie professionnelle – vie personnelle.

Cerner la mesure que l'entreprise peut avoir intérêt à offrir à son personnel suppose d'admettre au préalable que les attentes des salariés varient selon leurs caractéristiques sociodémographiques, leurs représentations du rôle de l'entreprise et leurs représentations de l'utilité de la mesure.

Notre étude témoigne des limites de la logique d'intégration. Cette logique exacerbe le sentiment d'iniquité des salariés qui ne peuvent pas bénéficier de la mesure, qui la considèrent comme une immixtion dans la vie privée ou qui craignent un renforcement des exigences professionnelles de l'employeur. En outre, les salariés n'admettraient des mesures envisagées au titre de la logique d'intégration qu'à la condition que la logique de respect sous-tende d'ores et déjà l'organisation du travail. La conciliation vie professionnelle – vie personnelle relève avant tout de la relation managériale.

Si, une fois appliquée la logique de respect, il s'avère opportun d'aller plus loin pour se rapprocher du modèle de l'intégration, on se saurait que trop conseiller à l'employeur de limiter la communication sur un projet encore flou qui pourrait éveiller des aspirations difficiles à satisfaire et d'intégrer l'étude des besoins des salariés au sein d'une analyse plus large portant sur la responsabilité globale, la qualité de vie au travail ou la gestion du stress. S'il s'agit d'une crèche d'entreprise, il paraît également souhaitable de dissocier la sphère de l'entreprise et la sphère de la crèche. Pour ce faire, il existe des organismes qui se préoccupent à la fois de l'analyse des besoins des salariés, de l'aménagement des locaux, de la gestion et de l'organisation de la crèche une fois ouverte. Une façon pour l'entreprise de ne pas avoir à assumer une trop lourde responsabilité mais aussi de ne pas apparaître excessivement paternaliste.

### **Bibliographie**

Campbell, A., Converse, P.E. et Rodgers, W.I. (1976), *The quality of American life : perceptions, evaluations and satisfaction*, New York, Sage Foundation.

Duxbury, L. et Higgins, C. (2001), « Work-Life Balance In The New Millennium : Where Are We? Where Do We Need To Go? », Enquête financée par Santé Canada.

- Duxbury, L., Higgins, C. et Lee, C. (1994), « Work-family conflict : a comparison by gender, family type and perceived control », *Journal of family Issues*, 1994, 15, pp.449-466.
- Ezra, M. et Deckman, M. (1996), « Balancing work and family responsibilities : flextime and child care in the Federal Government », *Public Administration Review*, march/april, vol. 56, n° 2, p.178.
- Frone, M.R., Russel, M. et Cooper, M.L. (1992), « Antecedents and outcomes of work – family conflict : testing a model of the work – family interface », *Journal of applied psychology*, 77, pp.65-78.
- Goff, S.J., Mount, M.K. et Jamison, R.L. (1990), « Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism : a field study », *Personnel psychology*, n° 43, pp. 793-809.
- Greenhaus, J.H., Bedeian, A.G. and Mossholder, K.W. (1987), « Work experiences and job performance and feelings of personal and family well-being », *Journal of vocational behaviour*, 1987, 31, pp.200-215.
- Greenhaus, J.H. et Beutell, N.J. (1985), « Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Journal*, 10, pp.76-88.
- Grover, S.L. (1991), « Predicting the perceived fairness of parental leave policies », *Journal of Applied Psychology*, 76(2), pp.247-255.
- Guérin, G., Saint-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M. (1997), « Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec », *Relations Industrielles*, vol. 52, n° 2, pp.274-303.
- Hayashi, A. (2001), « Mommy-track Backlash », *Harvard Business Review*, mars, pp.33-45.
- Hall, D.T. et Richter, J. (1998), « Balancing work life and home life : What can organizations do to help ? », *Academy of Management Executive*, 2, pp. 213-223.
- Kanter, R. M. (1977), *Work and family in the United States : a critical review and agenda for research and policy*, New York, Russel Sage Foundation.
- Kirchmeyer, C. (1995), « Managing the work-nonwork boudary : an assessment of organizational responses », *Human Relations*, Vol. 48, n° 5.
- Konrad, A.M., Mangel, R. (2000), « The impact of work-life programs on firm productivity », *Strategic Management Journal*, n° 21, pp.1225-1237.
- Kossek, E.E. (1990), « Diversity in child care assistance needs : employee problems, preferences, and work-related outcomes », *Personnel psychology*, vol. 43, p.769.
- Kossek, E.E. et Nichol, V. (1992), « The effects of on-site child care on employee attitudes and performance », *Personnel psychology*, 45, pp. 485-509.
- Kossek, E.E., Ozeki, C. (1998), « Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship : a review and directions for organizational behaviour-human resources research », *Journal of applied psychology*, p.139.
- Macmanus, K., Korabik, K., Rosin H.M. et Kevin Kelloway, E. (2002), « Employed mothers and the work-family interface : does family structure matter ? », *Human relations*, novembre, vol. 55, n° 11, p.1295.
- De Maricourt, R. (1994), Paternalisme au Japon et en Occident, « Père protecteur » et « Père abusif », Ecole supérieure de commerce de Paris, document de travail n° 94-125.
- Méda, D. et Orain, R. (2002), « Transformations du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail », *Travail et emploi*, n° 90, avril, p. 29.

- Milkovich, G.T. et Gomez, L.R., (1976), « Day care and selected employee work behaviours », *Academy of management journal*, 19, pp.111-115.
- Miller, T.I. (1984), « 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, pp.212-226.
- Orthener, D.K. et Pittman, J.F. (1986), « Family contributions to work commitment », *Journal of Marriage and the Family*, 48, pp.573-581.
- Rode, J.C. (2004), « Job satisfaction and life satisfaction revisited : a longitudinal test of an integrated model », *Human Relations*, pp.1205-1229.
- Thévenet, M. (2001), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », *Revue Française de gestion*, juin-juillet-août, p.109.
- Thomas, L.T. et Ganster, D.C. (1995), « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain : a control perspective », *Journal of applied psychology*, 80, pp.6-15.
- Warren, J.A. et Johnson, P.J. (1995), « The impact of workplace support on work-family role strain », *Family relations*, 1995, 44, pp.163-169.
- Youngblood, S.A. et Chambers-Cook, K. (1984), « Child care assistance can improve employee attitudes and behaviour », *Personnel Administrator*, 29, pp.45-47.