

**PROJETS PROFESSIONNELS ET AIDE A LA CONCILIATION
VIE PROFESSIONNELLE - VIE PERSONNELLE**

Yvan BAREL

CRGNA LAGON, Université de Nantes

yvan.barel@univ-nantes.fr

Sandrine FREMEAUX

Audencia, Ecole de Management, Nantes, Enseignant-chercheur en Droit

sfremeaux@audencia.com

Résumé :

Compte tenu des multiples bouleversements sociaux notamment liés à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, les entreprises sont de plus en plus tentées de mettre en œuvre des projets d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle.

Pour autant les mesures prises n'aboutissent pas toujours aux résultats escomptés, notamment parce que les salariés n'en perçoivent pas nécessairement la légitimité. Pour quelles raisons les salariés ont-ils des représentations divergentes des projets d'aide à la conciliation ? Si l'on en juge par la littérature existante, les représentations des mesures d'aide à la conciliation sont liées au conflit travail - hors travail auxquels les salariés sont confrontés et à leurs représentations de la réponse organisationnelle idéale. Un autre aspect négligé par la littérature managériale pourrait bien avoir un rôle dans les représentations des salariés : les projets professionnels qui s'appuient sur le concept sociologique d'identités au travail et témoignent de la façon dont la valeur travail est envisagée selon les individus.

L'objet de la présente étude, qui repose sur une recherche quantitative menée dans un grand centre commercial à l'occasion d'un projet de cofinancement d'une crèche associative, est précisément de mieux comprendre l'incidence des projets professionnels sur la perception de la légitimité d'une mesure d'aide.

Mots-clés : aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle, conflit travail - hors travail, crèche, identités au travail, projets professionnels

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. Les attentes des futurs et jeunes parents en matière d'équilibre vie professionnelle - vie personnelle sont désormais plus fortes. Les entreprises sont tentées de répondre à ces aspirations en élaborant des projets d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle.

Les raisons qui motivent un employeur à agir en faveur de la conciliation sont 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 projets d'aide à la conciliation travail - hors travail n'est guère évidente. Certaines études ont noté une réduction du turnover [Youngblood et Chambers-Cook, 1984 ; Milkovich et Gomez, 1976] ou une augmentation de la satisfaction [Ezra et Deckman, 1996 ; Kossek et Nichol, 1992], alors que d'autres études n'ont pas constaté ces effets [Goff et al., 1990 ; Miller, 1984].

Si l'incidence économique et sociale des mesures d'aide à la conciliation travail - hors travail est incertaine, c'est en partie parce que les salariés n'en perçoivent pas nécessairement la légitimité. Pour quelles raisons les salariés ont-ils des représentations divergentes de la légitimité des projets d'aide à la conciliation ?

Les représentations des salariés sont liées au conflit travail - hors travail auxquels ils sont confrontés [Duxbury et al., 1994 ; Macmanus et al., 2002] et à leurs représentations de la réponse organisationnelle idéale [Kanter, 1977 ; Orthener et Pittman, 1986 ; Kirchmeyer, 1995]. Ces concepts théoriques ont eu le mérite de montrer l'incidence des variables sociodémographiques et, en particulier, des contraintes individuelles sur les perceptions salariales. La littérature existante a notamment souligné l'impact des contraintes personnelles et familiales sur le conflit travail - hors travail : les femmes, les salariés parents et les parents seuls sont confrontés à un conflit travail - hors travail plus élevé [Méda, 2001 ; Macmanus, Korabik, Rosin et Kevin Kelloway, 2002]. Certaines études ont également montré que ces mêmes variables, le genre, le statut de parent, le nombre d'enfants, l'âge des enfants et la situation familiale accroissent la perception positive d'un projet d'aide à la conciliation [Barel et Frémeaux, 2005]. Le rôle joué par les variables sociodémographiques ne fait guère de doute, mais elles ne permettent pas de comprendre les réactions mitigées, parfois même négatives, des salariés lors du lancement d'un projet d'aide à la conciliation.

Aussi, notre étude présente la particularité de tester une variable plus complexe, peu étudiée dans ce contexte : les « projets professionnels » des salariés qui s'appuient sur le concept sociologique d'identités au travail [Sainsaulieu, 1977] et témoignent de la façon dont la valeur travail est envisagée par les individus. Dès lors que « *la valeur travail se décline très différemment selon les individus (...), il devient indispensable dans le traitement des affaires humaines de considérer le projet des personnes* » [Thévenet, 1992, p. 33]. Quelle incidence les projets professionnels ont-ils sur les perceptions salariales ? Quelle importance le manager doit-il accorder aux projets professionnels lorsqu'il projette de mettre en place une mesure d'aide à la conciliation ? Si les projets professionnels ont une incidence sur la perception d'un projet d'aide à la conciliation, ils constituent alors un précieux complément d'informations aidant à la compréhension des liens d'ores et déjà dégagés par la littérature.

L'objet de la présente étude, qui s'appuie sur une recherche quantitative menée dans un grand centre commercial à l'occasion d'un projet de cofinancement d'une crèche associative, est d'évaluer l'incidence des projets professionnels non pas sur la satisfaction des salariés mais sur leur

perception de la légitimité de la mesure, qui est une variable plus facile à mesurer et donc moins ambiguë. Après un rappel des modèles théoriques existant sur la notion de projets professionnels, différentes hypothèses visant à comprendre le lien entre projets professionnels et perceptions de la mesure d'aide à la conciliation seront posées, testées et discutées.

1. Cadre théorique et hypothèses de la recherche

L'étude de l'incidence des projets professionnels des salariés sur leur perception de la légitimité d'un projet d'aide à la conciliation peut se décliner en deux sous-questions :

- les projets professionnels ont-ils une incidence directe sur la perception de la légitimité de la mesure d'aide ?
- les projets professionnels ont-ils une incidence indirecte sur la perception de la légitimité de la mesure d'aide ? Dans ce cas, des variables intermédiaires telles que le « conflit travail - hors travail » et les « représentations de la réponse organisationnelle idéale » expliqueraient le lien éventuel précité.

1.1. L'incidence directe des projets professionnels sur la perception de la légitimité de la mesure d'aide

1.1.1. Des identités au travail aux projets professionnels

Le sociologue Sainsaulieu [1987], dont les travaux se trouvent à l'origine du concept d'identités au travail, distingue quatre modèles traduisant chacun une façon particulière de concevoir sa vie professionnelle : le « *retrait* », qui entend le travail comme un moyen de subsistance ; la « *fusion* », qui appréhende le travail comme un lieu de solidarité ; la « *négociation* », qui considère le travail comme un domaine d'épanouissement dans l'échange professionnel ; et l'« *affinité* », qui perçoit le travail comme un espace d'ascension dans l'échelle sociale. L'adoption d'un modèle par les acteurs est en partie liée à leurs « *ressources organisationnelles* », c'est-à-dire au pouvoir dont ils disposent dans l'organisation. Le retrait et la fusion constituent les deux modèles pour lesquels les ressources organisationnelles sont très faibles. Au contraire, les individus situés en affinité ou en négociation détiennent un pouvoir conséquent leur assurant la possibilité de faire entendre leur point de vue.

L'utilisation que les acteurs comptent faire de leurs ressources n'étant pas uniforme, l'auteur souligne la nécessité de tenir compte de leurs « *projets possibles* ». Même si la situation des individus situés en retrait et en fusion est comparable du point de vue des ressources organisationnelles, leurs projets sont complètement différents. Ils sont externes à l'entreprise dans le cas du retrait (gagner de l'argent pour se réaliser ailleurs) et internes dans le cas de la fusion (être reconnu comme acteur dans l'entreprise).

La distinction entre les modèles de négociation et d'affinité est plus complexe. Le pouvoir de ces deux catégories d'acteurs est important. Que leurs projets soient internes à l'organisation n'exclue pas qu'ils puissent également être externes.

Pour cette raison, Sainsaulieu, dans un ouvrage coécrit avec Piotet [1994], propose une typologie « *complémentaire* » à la précédente qui repose sur « *l'idée d'une double implication dans les activités du travail mais aussi dans celle de la vie extérieure, associative, familiale et culturelle* » [p. 204].

Les acteurs très impliqués dans la sphère professionnelle et dans la sphère personnelle relèvent

d'une identité dite « *citoyenne* ». Au contraire, ceux qui manifestent peu d'implication dans les deux sphères partagent une identité d'« *exclusion* ». L'identité « *productiviste* » concerne les individus exclusivement impliqués dans le travail, tandis que l'identité « *domestique* » regroupe ceux qui s'impliquent uniquement en dehors de leur travail. Cette nouvelle typologie se juxtapose sans être intégrée à la précédente.

Aussi les travaux de Dubar [1991] et de Alter [1991] sur les identités au travail apportent des éclaircissements supplémentaires.

Dubar définit quatre figures identitaires qu'il présente comme la résultante d'une « *transaction complexe entre 'projet d'entreprise' et 'projections individuelles'* » [1992, p. 522] :

- l'« *identité d'exclu* » concerne les ouvriers résignés à l'absence d'évolution professionnelle et dont la connaissance résulte exclusivement d'un apprentissage sur le terrain.

- l'« *identité bloquée* », typique des diplômés de l'enseignement technique, regroupe les salariés qui ont à la fois la conviction d'être capables d'occuper des fonctions plus qualifiées mais aussi le sentiment d'être bloqués dans leur progression hiérarchique.

- l'« *identité de promotion et d'entreprise* » concerne les salariés qui attendent une promotion dans l'entreprise en échange de leur forte implication dans le travail. A l'inverse des « *exclus* », l'évolution est recherchée (et non la stabilité) et, à la différence des « *bloqués* », l'espace de déploiement est celui de l'entreprise (et non du métier).

- l'« *identité indépendante* » est caractéristique des jeunes universitaires sur-diplômés qui ne vivent leur situation présente que de manière provisoire et pour les connaissances qu'elle peut leur apporter.

Alter procède à une analyse dynamique des situations de travail. L'entreprise étant animée par deux logiques symétriques, celles de l'innovation et de l'organisation, l'auteur distingue deux types d'acteurs : les « *pionniers* » et les « *légalistes* ». La situation conflictuelle dans laquelle sont plongés les innovateurs pèse psychologiquement sur leur comportement et risque d'aboutir à une « *lassitude* », c'est-à-dire à un renoncement volontaire à l'effort et à la prise de risque les conduisant à rejoindre la communauté de ceux qui se soumettent à la règle, les légalistes.

Les sociologues ont donc identifié différents modes de façonnement des identités : la position d'acteur au travail [Sainsaulieu, 1987] ; la double sphère d'implication [Piotet et Sainsaulieu, 1994] ; les parcours professionnels, le rapport à la formation et l'instabilité dans les emplois [Dubar, 1991] ; l'exposition des salariés aux situations de changement [Alter, 1991]. Les éclairages apportés par la sociologie des organisations sont riches mais, eu égard à des choix épistémologiques, la visée reste explicative.

Aussi la présente étude privilégie la notion de projet professionnel qui correspond à une lecture gestionnaire du concept d'identités au travail. S'appuyant sur les travaux sociologiques précités, Barel et Guyon [1999] distinguent trois types de projet professionnel identifiables à partir de l'analyse du désir d'implication professionnelle des salariés. Les « *progressistes* » regroupent les acteurs cherchant un enrichissement professionnel, une extension de leurs responsabilités. Même si cette attente est souvent associée à la volonté de progresser dans la ligne hiérarchique, elle peut également s'accomplir à l'intérieur d'un même niveau statutaire. Au contraire, les « *immobilistes choisis* » fuient les soucis liés à la prise de responsabilités et ne souhaitent pas s'impliquer dans la sphère professionnelle. Cette même attitude désimpliquée peut résulter non pas d'un choix volontaire de l'acteur, mais d'un management excessivement autocratique. Il s'agit alors d'« *immobilistes contraints* ».

Finalement, et bien que reposant sur des constructions différentes, une analogie peut être établie

entre les diverses typologies évoquées (voir tableau 1).

Tableau 1 : Analyse gestionnaire des identités au travail

Sainsaulieu [1987]	Piotet et Sainsaulieu [1994]	Alter [1991]	Dubar [1991]	Barel et Guyon [1999]
Retrait Fusion	Exclusion Domestique	Légaliste	Indépendant Bloqué	Immobiliste choisi
Retrait Fusion	Exclusion Domestique	Pionnier lassé	Exclu	Immobiliste contraint
Affinité Négociation	Productiviste Citoyenne	Pionnier	Promu	Progressiste

Adapté de Barel et Guyon [1999, p. 40]

1.1.2. La diversité des attentes selon les projets professionnels

Barel et Guyon montrent de quelle manière les leviers de mobilisation ont une efficacité plus ou moins grande selon les projets professionnels. Les immobilistes choisis sont particulièrement intéressés par les mesures visant à faciliter la vie personnelle (en particulier, choix des horaires et des dates de congés payés). Ils attendent de leur manager qu'il soit directif dans l'organisation du travail mais compréhensif à l'égard de leurs contraintes domestiques. A l'inverse, les progressistes sont avant tout intéressés par la formation, les responsabilités et la promotion interne. Cherchant à exprimer au mieux leur savoir-faire, ils aspirent à un management participatif. Il en va de même des immobilistes contraints qui demeurent des progressistes potentiels.

1.1.3. La diversité des représentations des mesures d'aide selon les projets professionnels

Une telle hétérogénéité des attentes managériales laisse entrevoir des perceptions inégales de la légitimité d'un projet d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle. De même que les immobilistes choisis aspirent à un management à l'écoute de leurs contraintes domestiques, on peut supposer qu'ils trouvent normal tout projet d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle. Pour des raisons différentes, les progressistes sont *a priori* favorables à la mise en place de mesures d'aide à la conciliation dès lors que celles-ci leur permettent de maintenir ou de renforcer leur engagement au travail. Au contraire, déçus par des pratiques managériales qu'ils jugent inadéquates, les immobilistes contraints dont les attentes portent sur un changement radical du mode de management devraient avoir tendance à percevoir de manière négative les initiatives prises par l'entreprise lorsque celles-ci se limitent exclusivement à des aspects matériels (crèche d'entreprise, services de livraison à domicile, services de conseil juridique et financier, etc.).

Hypothèse 1 : La perception de la légitimité d'une mesure d'aide à la conciliation est liée aux projets professionnels des salariés.

1.2. L'incidence indirecte des projets professionnels sur la perception de la légitimité de la mesure d'aide

1.2.1. L'incidence de la variable intermédiaire « conflit travail - hors travail »

La notion de « vie hors travail » représente plusieurs sphères d'activité telles que la famille, le développement personnel (sport et hobbies) ou l'engagement dans la société (activités politiques, syndicales, religieuses, associatives). Même si « *la principale activité source d'attraction et potentiellement de conflit avec la sphère professionnelle est la sphère familiale* » [Alis et al., 2005], on préférera à la notion de conflit travail - famille celle, plus large, de conflit travail - hors travail.

Le lien entre projets professionnels et conflit travail - hors travail n'a jamais été étudié. Pourtant, l'investissement consenti dans la sphère professionnelle n'est probablement pas sans lien avec la façon dont l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle est vécue.

Le choix opéré par les immobilistes choisis de limiter leur engagement professionnel est-il lié à un conflit travail - hors travail élevé ? L'investissement au travail souscrit par les progressistes est-il lié à un moindre conflit travail - hors travail ? Le désir exprimé par les immobilistes contraints de s'investir davantage dans l'entreprise si le contexte professionnel était plus favorable ne signifie-t-il pas que le conflit travail - hors travail auquel ils sont confrontés est faible ?

Dans ce cas, le sens causal est difficile à déterminer, car on ne peut pas écarter l'idée que le conflit travail - hors travail a également une incidence sur les projets professionnels. On parlera de lien, et non d'incidence, et la représentation graphique de la relation envisagée prendra la forme d'une flèche à double sens (cf. figure 1).

Hypothèse 2a : Il existe un lien entre les projets professionnels et le conflit travail - hors travail.

Nombre d'études partent de l'idée d'un lien significatif entre un conflit travail - famille élevé et une perception positive de la mesure d'aide [Macmanus et al., 2002 ; Duxbury et al., 1994]. Celle-ci serait d'autant mieux accueillie que les salariés sont confrontés à un fort conflit travail - hors travail. Peut-on en toute circonstance énoncer que les salariés trouvent d'autant plus légitime un projet d'aide qu'ils éprouvent une insatisfaction dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Hypothèse 2b : Une mesure d'aide à la conciliation est perçue comme d'autant plus légitime que le conflit travail - hors travail est important.

Si les hypothèses 2a et 2b sont validées, le conflit travail - hors travail sera alors un élément d'explication du lien éventuel entre projets professionnels et perceptions de la légitimité de la mesure.

1.2.2. L'incidence de la variable intermédiaire « réponse organisationnelle idéale »

Les réponses apportées par les entreprises à la problématique de la conciliation vie professionnelle - vie personnelle sont variables. Il ressort des études successives de Kanter [1977], Orthener et Pittman [1986] et Kirchmeyer [1995] une classification des réponses organisationnelles : la « séparation », l'« intégration » et le « respect » entre vie professionnelle et vie privée. L'entreprise met en œuvre le principe de séparation lorsqu'elle ne se préoccupe pas de la vie personnelle de ses salariés. Elle met en œuvre le principe d'intégration lorsqu'elle cherche au contraire à aider les salariés à faire face aux multiples exigences de la vie professionnelle et de la vie privée. Le principe de respect préconisé par Hall et Richter [1998] suppose au contraire le maintien d'une frontière entre vie professionnelle et 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 en prenant en compte ses contraintes personnelles et en lui accordant des horaires flexibles.

Les projets professionnels des salariés ont-ils un impact sur leurs représentations de la réponse organisationnelle idéale ? *A priori*, les immobilistes choisis seraient plutôt attachés aux modèles de l'intégration et du respect parce qu'ils sont favorables à toute démarche pouvant réduire la dimension contraignante de leur travail. On peut à l'inverse supposer une surreprésentation des immobilistes contraints et des progressistes dans la population adhérant au modèle de la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle. En effet, ces deux catégories de salariés attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des occasions de s'épanouir non pas sur le plan personnel mais sur le plan professionnel.

Hypothèse 3a : Il existe un lien entre les projets professionnels et la réponse organisationnelle idéale.

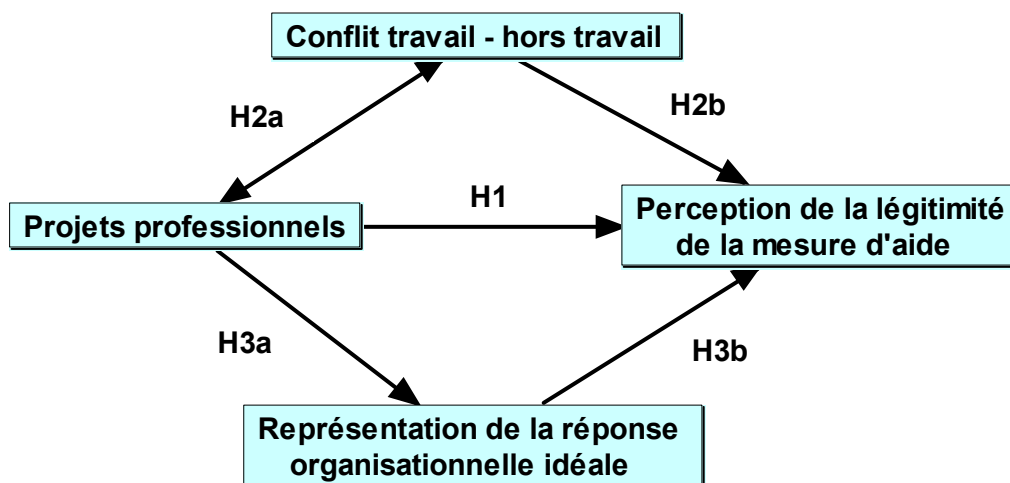
Jusque là, les études existantes se sont intéressées à l'efficacité de chacune des réponses organisationnelles [Kirchmeyer, 1995 ; Hall et Richter, 1998]. Reprenant cette typologie, la présente étude vise à cerner l'incidence des représentations du rôle de l'entreprise sur la perception de la légitimité d'un projet d'aide à la conciliation vie professionnelle - vie personnelle.

Hypothèse 3b : Une mesure d'aide à la conciliation est perçue comme d'autant plus légitime que les salariés sont attachés aux modèles de l'intégration ou du respect.

Si les hypothèses 3a et 3b sont validées, la représentation de la réponse organisationnelle idéale sera alors un élément d'explication du lien éventuel entre projets professionnels et perceptions de la légitimité de la mesure.

La figure suivante présente les liens étudiés, directs et indirects, entre projets professionnels et perception de la légitimité d'une mesure d'aide.

Figure 1 : Modèle de la recherche



2. Méthode

2.1. Choix de la mesure d'aide

En dépit de la valorisation du modèle d'intégration dans la presse, la littérature académique [Hall et Richter, 1998] montre que les mesures de respect sont mieux accueillies par les salariés que les mesures d'intégration. Une récente étude [Barel et Frémeaux, 2005] ajoute que les salariés favorables au modèle du respect sont parfois réticents à franchir un palier supplémentaire en souscrivant au modèle de l'intégration. Autrement dit, si les mesures de respect consistant par exemple à accorder un aménagement plus souple des horaires de travail sont souvent perçues comme légitimes, il n'en va pas forcément de même des mesures d'intégration. C'est la raison pour laquelle le choix s'est porté dans la présente étude sur une mesure qui, inspirée du modèle de l'employeur paternaliste, relève incontestablement de la logique d'intégration : un projet de cofinancement d'une crèche associative. Plus que la création d'une crèche au sein des locaux d'une entreprise, les projets de financement d'une crèche associative, plus aisés à mettre en œuvre et moins coûteux, se multiplient et marquent de façon significative l'émergence du modèle d'intégration dans beaucoup d'entreprises.

C'est au sein d'un centre commercial composé d'un hypermarché et de quarante neuf boutiques

marchandes que la direction du Groupement s'interrogeait sur l'opportunité d'un tel projet. En échange d'un financement partiel, chaque entreprise concernée pouvait obtenir une attribution prioritaire de places en crèche pour un ou plusieurs de leurs salariés. Le projet pouvait trouver dans le centre commercial un écho particulier pour au moins deux 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 des contraintes extraprofessionnelles.

2.2. Echantillon et procédure de collecte des données

Le mode de recueil des données privilégié dans cette étude est le questionnaire. Celui-ci se composait de quatre parties recouvrant respectivement la situation au travail, la situation personnelle, la perception de l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle et la perception de la mesure d'aide à la conciliation. Présenté aux salariés comme ayant pour objet de mieux comprendre leur vision du rapport travail - hors travail, le questionnaire a été administré auprès des 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 ; 72% disposent d'un CDI à temps complet.

2.3. Mesures

2.3.1. Le projet professionnel

Les salariés devaient répondre à une question leur demandant si, s'agissant de leur avenir professionnel dans l'entreprise actuelle, ils se voyaient plutôt « progresser dans l'échelle hiérarchique », « ne pas progresser dans l'échelle hiérarchique pour éviter les soucis liés à la prise de responsabilités » ou « ne pas progresser dans l'échelle hiérarchique en raison des faibles possibilités de promotion interne ». A ces trois modalités de réponse correspondent respectivement les projets professionnels des progressistes, des immobilistes choisis et des immobilistes contraints.

2.3.2. La perception de la légitimité de la mesure d'aide

Les salariés devaient répondre de manière binaire, par « oui » ou par « non », à la question de savoir s'ils trouvaient « normale » l'attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises. Le critère de la normalité permet d'appréhender les jugements portés par les salariés sur la légitimité du projet, alors que l'analyse des préférences ou de l'adhésion aurait exclusivement concerné leur intérêt individuel et pratique.

2.3.3. Le conflit travail - hors travail

La notion de conflit travail - hors travail est évaluée au moyen d'une échelle de mesure composée de quatre modalités (1.« très insatisfait » ; 2.« plutôt insatisfait » ; 3.« plutôt satisfait » ; 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 et al., 1976 ; Rode, 2004] : « Quel est votre degré de satisfaction dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? ». L'indice varie entre 1 (fort conflit travail - hors travail) et 4 (faible conflit travail - hors travail) avec une moyenne théorique de 2,5 correspondant à une opinion neutre.

Pour mieux comprendre les réponses portant sur le niveau de satisfaction des salariés dans la recherche d'un équilibre, d'autres questions ont été posées, s'appuyant sur les trois modèles théoriques suivants [Kabanoff et O'Brien, 1980] :

- le « modèle de la segmentation » en vertu duquel travail et famille sont des activités indépendantes et segmentées qui ne peuvent pas s'influencer mutuellement ;
- le « modèle du débordement » en vertu duquel une personne exporte dans l'autre domaine ses problèmes professionnels ou familiaux ;
- le « modèle de la compensation » en vertu duquel une personne cherche dans une sphère d'activité la satisfaction qu'elle ne trouve pas dans l'autre.

Concrètement, les salariés devaient répondre par « oui » ou par « non » aux questions de savoir si :

- leur vie professionnelle et leur vie personnelle sont deux activités bien séparées (cf. segmentation) ;
- leur vie personnelle est troublée par des problèmes professionnels (cf. débordement du travail sur le hors travail) ;
- leur vie professionnelle est troublée par des problèmes personnels (cf. débordement du hors travail sur le travail) ;
- leur vie professionnelle les aide dans leur vie personnelle (cf. compensation apportée par le travail) ;
- leur vie personnelle les aide dans leur vie professionnelle (cf. compensation apportée par le hors travail).

Des trois modèles théoriques précités, c'est bien celui du débordement qui témoigne de l'existence d'un conflit travail - hors travail. C'est pourquoi deux autres questions relatives au débordement ont été posées. Pour éviter « l'effet de halo », elles ont été placées plus en avant dans le questionnaire et une échelle de mesure composée de quatre modalités (1.« jamais » ; 2.« quelquefois » ; 3.« souvent » ; 4.« toujours ») a été utilisée pour savoir si :

- une fois arrivés sur les lieux de travail, il leur arrive d'être préoccupés par des problèmes personnels (cf. débordement du hors travail sur le travail) ;
- une fois revenus à leur domicile, il leur arrive d'être préoccupés par des problèmes professionnels (cf. débordement du travail sur le hors travail).

Dans les deux cas, l'indice varie entre 1 (absence de débordement) et 4 (débordement permanent), avec une moyenne théorique de 2,5 correspondant à une opinion neutre.

2.3.4. La perception de la réponse organisationnelle idéale

Sont présumés être attachés au modèle de la séparation les salariés qui dans la présente étude 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 par oui 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...) ». Quant à

ceux qui adhèrent au modèle du respect, ils 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...) ».

2.4. Méthode d'analyse statistique

Pour apprécier l'existence d'un lien statistique entre deux variables, nous utilisons soit le test du Chi2 lorsque les variables causales et à expliquer sont des variables nominales et le test de Fisher lorsque au moins l'une des deux variables est une variable ordinale (échelle). La valeur p représente la probabilité pour que la répartition réelle des résultats soit due au hasard (et donc ne soit pas due à l'influence de la variable causale testée). Le lien est dit significatif lorsque p est inférieur à 5% et très significatif lorsqu'il est inférieur à 1%.

3. Résultats

Le tri à plat révèle les opinions des salariés portant sur leurs projets professionnels et leurs perceptions de la légitimité de la mesure d'aide.

S'agissant du projet professionnel, 37% des répondants se voient plutôt « progresser dans l'échelle hiérarchique », 23% « ne pas progresser dans l'échelle hiérarchique pour éviter les soucis liés à la prise de responsabilités » et 35% « ne pas progresser dans l'échelle hiérarchique en raison des faibles possibilités de promotion interne ».

Concernant la perception de la légitimité de la mesure d'aide, 88% des répondants estiment « normal » le projet de financement d'une crèche associative.

3.1. L'incidence directe des projets professionnels sur la perception de la mesure d'aide

Les projets professionnels des salariés exercent bien un impact sur la perception de la légitimité du projet de cofinancement d'une crèche. Conformément à notre hypothèse 1, les progressistes et les immobilistes choisis sont particulièrement favorables à la mesure d'aide (voir tableau 2).

Tableau 2 : L'incidence des projets professionnels sur la perception de la mesure d'aide projetée

		Le répondant trouve normale l'attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises		TOTAL
		oui	non	
Projets professionnels	progressistes	93%	7%	100%
	immobilistes choisis	94%	6%	100%
	immobilistes contraints	85%	15%	100%
TOTAL		90%	10%	100%

(test du Chi2 : p=4,56%)

3.2. L'impact de la variable intermédiaire « conflit travail - hors travail »

3.2.1. Le lien entre les projets professionnels et le conflit travail - hors travail

Il existe un lien très significatif entre les projets professionnels et l'intensité du conflit travail - hors travail (test de Fisher : p=0,62%). L'hypothèse 2a est validée.

Les immobilistes choisis sont de manière significative moins satisfaits de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (m=2,5) que les immobilistes contraints (m=2,7) et les

progressistes (m=2,8). Ils envisagent plus rarement leur vie professionnelle et leur vie personnelle comme deux activités bien séparées (Q3). Ils ressentent un « double débordement » puisqu'ils sont largement surreprésentés dans la population de ceux qui vivent un débordement travail - hors travail (Q4) ou hors travail - travail (Q1, Q5). C'est probablement la raison pour laquelle ils ne trouvent pas dans une sphère, qu'elle soit professionnelle ou personnelle, une compensation à l'autre sphère (Q6, Q7).

Les progressistes et les immobilistes contraints ont des opinions assez proches. Ils ressentent relativement peu le débordement hors travail - travail (Q1, Q5). Par contre, probablement en raison de leurs déceptions professionnelles, les immobilistes contraints ont davantage le sentiment que leur vie personnelle est troublée par des problèmes professionnels (Q4).

Tableau 3 : L'impact des projets professionnels sur le conflit travail - hors travail

	Questions	Modalités de réponse	Progressistes	Immobilistes choisis	Immobilistes contraints	Moy.	p
Q1	Une fois arrivé sur les lieux de travail, vous arrive-t-il d'être préoccupé par des problèmes personnels ?	échelle allant de 1 (jamais) à 4 (toujours)	2,0	2,3	2,1	2,1	0,07%
Q2	Une fois revenu à votre domicile, vous arrive-t-il d'être préoccupé par des problèmes professionnels ?	échelle allant de 1 (jamais) à 4 (toujours)	2,0	2,1	2,0	2,0	33,22%
Q3	Votre vie professionnelle et votre vie personnelle sont deux activités bien séparées.	oui	89%	76%	82%	84%	6,85%
Q4	Votre vie personnelle est troublée par des problèmes professionnels.	oui	19%	65%	39%	37%	0,01%
Q5	Votre vie professionnelle est troublée par des problèmes personnels.	oui	19%	47%	13%	24%	0,01%
Q6	Votre vie professionnelle vous aide dans votre vie personnelle.	oui	67%	53%	54%	59%	10,16%
Q7	Votre vie personnelle vous aide dans votre vie professionnelle.	oui	70%	42 %	76%	62%	0,01%

3.2.2. L'impact du conflit travail - hors travail sur la perception de la légitimité de la mesure d'aide

La tendance va clairement à l'encontre de l'hypothèse 2b selon laquelle plus le conflit travail - hors travail est élevé, plus les salariés estiment légitime le projet d'aide. En effet, les salariés trouvant normale l'attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises sont de manière significative (test de Fisher : p=2,28%) plus satisfaits dans la recherche d'un équilibre vie professionnelle - vie personnelle (m=2,68) que les salariés qui l'estiment au contraire anormale (m=2,44).

Le conflit travail - hors travail n'est donc pas une variable intermédiaire permettant d'expliquer le lien entre les projets professionnels et la perception de la mesure d'aide.

3.3. L'impact de la variable intermédiaire « 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. Dans cette population, 73% des réponses concernent une adhésion simultanée aux logiques de l'intégration et du respect.

3.3.1. Le lien entre les projets professionnels et la réponse organisationnelle idéale

Les liens statistiques entre projets professionnels et réponse organisationnelle idéale sont significatifs, validant ainsi l'hypothèse 3a (voir tableau 4). A l'inverse des progressistes et, dans une moindre mesure des immobilistes contraints, les immobilistes choisis sont sous-représentés dans la population favorable à la séparation et surreprésentés parmi les salariés favorables aux modèles de l'intégration et du respect. Aussi, les immobilistes choisis seraient plus que les autres prêts à franchir un palier supplémentaire dans le sens de la fusion, en adhérant à la logique de l'intégration.

Tableau 4 : Le lien entre les projets professionnels et la réponse organisationnelle idéale

	Favorables au modèle de la séparation	Favorables au modèle de l'intégration	Favorables au modèle du respect
P	10,00%	0,01%	0,07%
Progressistes	25%	39%	86%
Immobilistes choisis	12%	88%	100%
Immobilistes contraints	21%	63%	96%
TOTAL	20%	59%	93%

3.3.2. L'impact de la réponse organisationnelle idéale sur la perception de la légitimité de la mesure d'aide

Selon la vision du rôle de l'entreprise, les salariés ne se représentent pas de la même façon le projet de cofinancement d'une crèche. L'hypothèse 3b est validée : la légitimité de la mesure d'aide à la conciliation est bien liée à l'attachement des salariés aux modèles de l'intégration ou du respect (voir tableau 5).

Tableau 5 : L'impact de la réponse organisationnelle idéale sur la perception de la légitimité de la mesure d'aide

		Le répondant trouve normale l'attribution de places dans une crèche cofinancée par les entreprises		
		Oui	Non	TOTAL
Le répondant est favorable :	à la segmentation	69%	31%	100%
	à l'intégration	93%	7%	100%
	au respect	92%	8%	100%
	TOTAL	88%	12%	100%

(test du Chi2 : p=0,01%)

Les représentations de la vision du rôle de l'entreprise dans les rapports travail - hors travail s'avèrent être une variable explicative du lien entre projets professionnels et perceptions de la légitimité de la mesure d'aide.

4. Conclusion

A la question de savoir si les projets professionnels des salariés ont une incidence sur les représentations de la légitimité d'une mesure d'aide, la réponse apportée par cette recherche est affirmative.

Si le conflit travail - hors travail ne constitue pas une variable intermédiaire significative, il en va différemment des représentations de la réponse organisationnelle idéale. Les salariés qui ont délibérément choisi de limiter leur engagement professionnel pour éviter les soucis liés à la prise de responsabilités sont nettement surreprésentés dans la catégorie des partisans du modèle de l'intégration et du modèle du respect qui sont eux-mêmes plus favorables à l'idée d'un cofinancement d'une crèche associative.

La présente étude montre que les salariés qui ont choisi d'être en position de retrait sont particulièrement sensibles aux efforts fournis par l'entreprise pour faciliter la conciliation vie professionnelle - vie personnelle. Dès lors que les mesures d'aide fidélisent davantage les salariés immobilistes que les progressistes, leur intérêt pour l'entreprise est à relativiser.

Dans les études empiriques futures, il serait bon de poursuivre la réflexion en se demandant si l'attrait que représentent les mesures d'aide à la conciliation pour les salariés immobilistes est problématique pour l'entreprise. Les mesures d'aide à la conciliation risquent-elles vraiment d'attirer ou de fidéliser des salariés qui ne sont pas prêts à s'investir dans l'organisation ? Peuvent-elles au contraire améliorer le bien-être et réduire l'absentéisme de salariés dont les postes de travail ne nécessitent pas un degré d'implication élevé ? Il serait également pertinent d'utiliser la même démarche méthodologique pour savoir si des résultats similaires seraient obtenus à l'occasion d'autres projets d'aide à la conciliation : création de crèche, services d'aide à la garde d'enfant, services de courses, services d'aide aux personnes âgées...

Dès lors que les perceptions des salariés varient en fonction de leurs projets professionnels et de leurs représentations du rôle de l'entreprise, il est important que le manager ne tienne pas pour acquises les retombées positives de toutes les mesures d'intégration. Avant de franchir une étape supplémentaire et de communiquer sur un projet relevant de la logique d'intégration, la direction de l'entreprise a tout intérêt à évaluer de façon précise ses besoins en ressources humaines et être attentive aux projets professionnels des salariés recrutés ou en cours de recrutement.

Bibliographie

Alis D., Campoy E., Dumas M. et Joyeau A. (2005), « 35 heures : vers un nouvel équilibre entre travail et hors travail », *Travail et Emploi*, n° 101, janvier-mars, p. 45-57.

Alter N. (1991), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

Barel Y. et Guyon C. (1999), « Un leader, des styles de management », *Revue Française de Gestion*, n° 124, juin-juil-août 1999, p. 38-50.

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

Dubar C. (1991), *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin Editeur.

Dubar C. (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de*

sociologie, n° 4, p. 505-529.

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, p. 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-avril, vol. 56, n° 2, p. 178.

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, p. 793-809.

Hall D.T. et Richter J. (1998), « Balancing work life and home life : What can organizations do to help ? », *Academy of Management Executive*, 2, p. 213-223.

Hayashi A. (2001), « Mommy-track Backlash », *Harvard Business Review*, mars, p. 33-45.

Kabanoff B. et O'Brien G.E. (1980) : « Work and leisure : a task attributes analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, n° 5, p. 596-609.

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 boundary : an assessment of organizational responses », *Human Relations*, Vol. 48, n° 5.

Konrad A.M. et Mangel R. (2000), « The impact of work-life programs on firm productivity », *Strategic Management Journal*, n° 21, p. 1225-1237.

Kossek E.E. et Nichol V. (1992), « The effects of on-site child care on employee attitudes and performance », *Personnel psychology*, 45, p. 485-509.

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.

Méda D. (2001), *Le temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion.

Milkovich G.T. et Gomez L.R., (1976), « Day care and selected employee work behaviours », *Academy of management journal*, 19, p. 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, p. 212-226.

Orthener D.K. et Pittman J.F. (1986), « Family contributions to work commitment », *Journal of Marriage and the Family*, 48, p. 573-581.

Piotet F. et Sainsaulieu R. (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondations Nationale des Sciences Politiques & ANACT.

Rode J.C. (2004), « Job satisfaction and life satisfaction revisited : a longitudinal test of an integrated model », *Human Relations*, p. 1205-1229.

Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz.

Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Collection Option Gestion.

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, p. 6-15.

Warren J.A. et Johnson P.J. (1995), « The impact of workplace support on work-family role strain », *Family relations*, 1995, 44, p. 163-169.

Youngblood S.A. et Chambers-Cook K. (1984), « Child care assistance can improve employee attitudes and behaviour », *Personnel Administrator*, 29, p. 45-47.