

**« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »**  
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010  
RENNES / SAINT-MALO



---

**Etude exploratoire des déterminants organisationnels et extraprofessionnels  
et des conséquences du conflit travail-famille : le cas de trois femmes cadres  
avec enfants en bas âge.**

.

***Samba DEME***

Etudiant en Thèse de Doctorat

IGR-IAE

sambademe.igr@gmail.com

# **Etude exploratoire des déterminants organisationnels et extraprofessionnels et des conséquences du conflit Travail-famille : le cas de trois femmes cadres avec enfants en bas âge.**

## Résumé

Cette communication s'intéresse à l'harmonisation vie privée-vie professionnelle chez les cadres féminins ayant des enfants en bas âge. Dans le cadre d'une étude qualitative exploratoire, nous avons tenté de voir comment les déterminants organisationnels (absences de pratiques d'harmonisation, surcharge de travail, horaires de travail) et extra-professionnels (normes sociales, partage des tâches domestiques, présence d'enfants en bas âge, mode de garde) peuvent être à l'origine de la montée du conflit travail-famille dont les conséquences peuvent se manifester sur l'absentéisme, l'intention de départ et sur le sentiment d'égalité professionnelle chez des femmes cadres qui gèrent simultanément responsabilités professionnelles importantes et charges familiales (enfants en bas âge).

L'étude montre que le conflit travail-famille issu des déterminants organisationnels et extra professionnels prend des formes différentes selon l'organisation du travail et les réponses individuelles.

**Mots clefs** : conflit travail-famille, harmonisation vie privée vie professionnelle, intention de départ, égalité professionnelle, absentéisme, femmes cadres

## INTRODUCTION

La conciliation vie familiale-vie professionnelle constitue manifestement une réponse majeure aux nouveaux défis sociaux, économiques et démographiques que connaît l'Europe. Les enjeux de la croissance économique, de l'emploi, de l'égalité Homme-Femme dans les sphères professionnelle et privée expliquent ce fort investissement de l'Union européenne (Le Bihan-Youinou et Martin, 2008). Faisant partie intégrante des efforts préconisés par le Livre blanc sur la politique sociale européenne de 1994 pour mettre en œuvre l'égalité des chances entre les hommes et les femmes (Jönsson et Morel, 2006), la conciliation entre les responsabilités familiales et professionnelles des femmes et des hommes est un thème largement étudié du point de vue des salariés. Des comparaisons internationales (notamment entre la France, l'Allemagne ou la Hollande) ont montré que la conciliation vie privée-vie professionnelle ne dépendait pas que de l'employeur mais également de choix politiques en matière de crèches et de subventions mises en œuvre par l'Etat.

En France, c'est au début des années 2000 que le rôle des employeurs comme acteurs de la conciliation vie familiale-vie professionnelle a été bien mis en avant notamment lors de la conférence de la famille en 2003 (Lefèvre, Pailhé & Solaz, 2009). Selon Dumas (2008) les nouvelles tensions entre vie privée et vie professionnelle et la difficulté à contrôler les conflits émanant de ces sphères font que dans l'entreprise, *la question de l'articulation et de l'équilibre vie familiale-vie professionnelle se pose avec acuité* surtout chez les femmes.

Jadis la place de la femme même dans la société en général se situait plus à la sphère domestique. Même si elle avait une activité professionnelle, la femme était confinée à jouer le second rôle au sein de l'entreprise. Cette époque est certes révolue avec la féminisation du salariat. Selon Maruani (2006 p 9), « *quels que soient les chiffres, les taux, les indicateurs que l'on utilise, les faits sont là : depuis le début des années 60, la montée de l'activité féminine est l'élément moteur de la croissance de la population active. Dans la période récente, ce sont les femmes qui ont assuré l'essentiel de l'augmentation des forces de travail. La féminisation du marché du travail est un des événements marquants de cette fin de siècle.* » Les femmes d'aujourd'hui assument de plus en plus de responsabilités dans l'entreprise. Le carriérisme est implicitement posé comme un but en soi pour les femmes en entreprises. Les femmes accèdent davantage aux emplois de cadres. Selon Bouffartigue & Gadéa (2000), elles représentent désormais le quart des cadres des entreprises et des administrations car elles mobilisent des efforts et des ressources sociales et scolaires le plus souvent supérieures à leurs collègues.

Les travaux du sociologue R. Sainsaulieu sur l'identité au travail ont montré que *l'investissement dans l'entreprise et la carrière n'étaient pas l'objectif de tous les êtres humains et qu'il y avait une pluralité de projets personnels coexistant.* L'analyse des projets professionnel et personnel des salariés est indispensable, car *le système social des rapports entre acteurs* (et entre ces mêmes acteurs et le travail) *est au cœur du développement de l'entreprise, et que la gestion de l'ensemble du personnel producteur doit compter avec la complexité des ressources humaines* (Sainsaulieu, 1993 p 448).

D'après une étude de la commission européenne en 2000<sup>1</sup>, des études empiriques commencent à révéler le rapport des femmes au temps et les particularités qui caractérisent sa gestion. Ainsi, *la combinaison des inégalités entre les femmes et les hommes dans le travail et le poids des rôles sexués dans la famille font que le clivage « travail » et « hors travail » n'a pas pour elles le même sens*. Des tensions surgissent dès lors que les femmes choisissent de s'investir à la fois dans le travail pour faire carrière et la vie de famille.

Lorsque la femme assume d'importantes responsabilités professionnelles et familiales, elle fait face évidemment à une double demande provenant, d'une part de son travail et d'autre part de sa famille ; ce qui pourrait être à l'origine de tensions dans la gestion de ses différents rôles. Pour les femmes cadres qui ont de jeunes enfants, l'injonction à faire carrière et à la réussir suppose qu'il y ait une adéquation à la fois parfaite et naturelle avec la réussite sur le plan personnel. La réalité est bien différente car les femmes font face à des tensions lorsqu'elles veulent trouver l'équilibre entre l'investissement dans le travail et l'accomplissement de soi comme personne (Cousin 2004) et donc un conflit émane de la gestion des sphères familiale et professionnelle. Si de plus en plus les salariés aspirent à des responsabilités, la notion d'équilibre entre vie privée et vie personnelle constitue désormais les préoccupations des nouveaux arrivants (Barel et Frémeaux, 2008).

Duxbury et Higgins (2003) lient, du point de vue de l'employeur, l'incapacité à atteindre l'équilibre entre les exigences professionnelles et familiales à une diminution du rendement au travail, à une augmentation de l'absentéisme, à un roulement plus grand, à un dévouement plus faible et à un moral plus bas. Paillé (2005) soutient qu'un salarié peut faire face à des obstacles si son organisation ne répond pas à ses ambitions d'évoluer professionnellement. L'alternative envisageable pourrait être l'intention de quitter l'organisation.

Le lien entre difficultés de conciliation vie privée-vie professionnelle et absentéisme et intention de départ est établi par des recherches, qu'en est-il du lien avec l'égalité professionnelle Homme-femme ? Kergoat et Poilpot-Rocaboy (2006) appréhendent l'inégalité professionnelle *« comme la résultante d'une inégale répartition des temps de vie liée à la permanence de rôles sociaux au sein de notre société »*. Ces auteurs mettent en évidence le fait que *« la domination et la persistance du « Breadwinner model » (traduit par le modèle de « Monsieur gagne pain ») sont réelles. Ce modèle qui affecte les hommes à la sphère professionnelle et les femmes à la sphère domestique, engendre ainsi des inégalités face au temps considérables entre les hommes et les femmes »*. Mais la question d'une relation causale entre les pratiques de conciliation des temps sociaux et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes reste posée (Kergoat et Poilpot-Rocaboy, 2010). En France, aujourd'hui, l'égalité n'est pas encore atteinte (Barrère-Maurisson, 2003, Kergoat et Poilpot-Rocaboy, 2010) et l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale repose principalement sur les femmes. Elles sont de plus en plus présentes dans le monde du travail, ceci malgré les difficultés quotidiennes de gestion des tâches domestiques (modes de garde, partage des tâches) et les inégalités professionnelles ; l'égalité professionnelle est rendue

---

<sup>1</sup> Commission européenne « Comment les femmes et les hommes utilisent-ils leurs temps ? Trois études européennes » Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes 2000- p 55. Pays concernés : Allemagne, Espagne, France, Grèce, Suède et Royaume Uni

pertinente par le phénomène de l'implication des femmes dans le monde du travail (Barrère-Maurisson, 2003).

Cette présente recherche étudie sur les déterminants organisationnels et personnels et les conséquences du conflit travail-famille chez des femmes cadres ayant des enfants en bas âge ?

Dans ce contexte, nous avons choisi de mener une étude des femmes cadres avec enfants de moins de 6 ans qui subissent les conflits les plus forts en termes de conflit travail-famille. Elles choisissent ainsi de concilier carrière et responsabilités professionnelles avec responsabilités familiales.

Nous étudierons ainsi les relations entre le conflit travail-famille d'une part, l'absentéisme, le turnover et d'autre part l'inégalité professionnelle du point de vue des salariés.

Les implications théoriques et pratiques sont fortes. Les entreprises sont confrontées à des enjeux forts en termes de conciliation :

- réduire les « coûts cachés » de la non-conciliation (absentéisme et turnover)
- améliorer l'égalité professionnelle dans l'organisation pour se conformer à la loi (la loi de mai 2001 rend obligatoire le respect de l'égalité professionnelle pour les entreprises françaises) et tirer le meilleur parti de leurs ressources humaines.

## **I Conflit travail- famille, absentéisme et intention de départ**

Les personnes cumulent de nombreux rôles : employé, patron, subordonné, conjoint, parent, enfant, sœur ou frère, proche et membre d'une collectivité. Chacun de ces rôles a ses exigences dont le respect exige du temps, de l'énergie et un engagement personnel. Divers travaux (Khan et al. 1964, Grenhaus et Beutell 1985, Alis 1997, Grima 2004 et 2004, Commeiras, Loubès et Fournier, 2009) ont étudié les tensions qui peuvent survenir entre les rôles et font référence aux concepts de conflit de rôle et d'ambiguïté de rôle. Le premier, «*résulte de l'apparition simultanée de deux ou plusieurs demandes incompatibles telles que l'adaptation à l'une rend plus difficile l'adaptation aux autres* ». Le second est relatif au «*degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation*. La « surcharge de rôles » survient quand les exigences totales en matière de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour qu'une personne remplisse ses obligations adéquatement ou sans inquiétude (Duxbury et Higgins 2003).

Il s'agira dans cette partie de définir la notion de conflit travail famille (1), de faire ressortir les éventuelles conséquences telles que l'absentéisme (2) et l'intention de départ (3).

### **1 Le CTF : une conséquence des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle**

De manière générale, le conflit vie familiale et vie professionnelle reflète une «*incompatibilité mutuelle entre les demandes du rôle professionnel et celles du rôle familial* » (Grant-Vallone et Ensher, 2001). Il s'agit d'une forme de conflit de rôles dans lequel les exigences des sphères familiale et professionnelle sont incompatibles. Ainsi, l'implication dans un rôle affecte et rend difficile l'implication dans l'autre (Christin et Colle, 2008). Cette forme de conflit entre le travail et survient quand *les exigences totales en matière*

*de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour remplir ses obligations adéquatement ou sans inquiétude* ( Duxbury et Higgins, 2003).

Diverses études (notamment Grenhaus et Beutell, 1985) mettent en exergue trois formes de conflit :

- Le time-based conflict ou conflit basé sur le temps qui se réfère au temps consacré à des activités issues d'un rôle en particulier. Le conflit de temps apparaît lorsque le temps passé dans un rôle rend difficile la possibilité de s'investir dans un autre rôle.
- Le strain-based conflict ou conflit basé sur la tension explique que la pression ressentie dans un des rôles influence la façon de répondre aux demandes dans un autre rôle.
- Le behavior-based conflict ou conflit basé sur le comportement  *vise à déterminer les comportements contradictoires potentiellement conflictuels* (Tremblay, 2005).

Duxbury et Higgins (2003) examine dans leur étude cinq formes de conflits entre le travail et la vie personnelle et expliquent ces différentes formes que nous reprenons :

- La **surcharge de rôles**, c'est avoir trop de choses à faire en une période donnée. Cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle survient quand les exigences totales en matière de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour remplir ses obligations adéquatement ou sans inquiétude.
- L'**interférence entre les rôles**, c'est quand des demandes incompatibles rendent difficile, voire impossible l'exécution de toutes les tâches d'un employé. L'interférence entre les rôles a deux volets :
  - L'**interférence du travail dans la famille** : Ce type d'interférence entre les rôles survient quand les exigences et responsabilités professionnelles rendent difficile l'exécution des responsabilités familiales.
  - L'**interférence de la famille dans le travail** : Ce type d'interférence entre les rôles se produit quand les exigences et responsabilités familiales rendent difficile l'exécution des responsabilités professionnelles.
- La **pression sur le fournisseur de soins** : Le terme « fournisseur de soins » s'applique à toute personne qui apporte son aide à quelqu'un qui en a besoin (une personne handicapée ou un aîné à charge, des enfants atteints d'un handicap). La pression sur le fournisseur de soins est un concept à plusieurs dimensions défini du point de vue des changements dans la vie quotidienne du fournisseur de soins qui peuvent être attribués au besoin de venir en aide. Quatre types de pressions sur le fournisseur de soins découlant du stress ont été définis :
  - les pressions psychologiques (dépression, anxiété, épuisement affectif),
  - les pressions physiques
  - les pressions financières
  - les pressions familiales
- L'**empiétement du travail sur la famille** se produit quand le travail influence la capacité d'un employé à assumer ses rôles personnels.-

Cette recherche s'intéressant aux femmes cadres, il est admis que, même si la conciliation travail et vie familiale constitue une nouvelle attente des femmes, pour certaines d'entre elles, conjuguer carrière et vie privée ne pose pas de difficultés, car l'absence de responsabilités familiales permet de ne pas compter ses heures et de cohabiter avec un autre cadre sans

tensions (Pochic 2005). Le temps et son « manque » sont à la base de la plupart des problèmes quotidiens d'articulation entre la famille et le travail. Les femmes cadres doivent s'organiser pour répondre à la fois aux contraintes familiales et aux contraintes professionnelles. Des études ont montré que *les femmes cadres se trouvent au cœur des tensions les plus grandes, dans la mesure où elles sont fortement absorbées par leurs activités professionnelles au travail sans être déchargées de la responsabilité domestique à la maison* (Bozon 2009<sup>2</sup> citant Huppert-Laufer 1982).

## 2 Les coûts cachés du C T-F : l'absentéisme et le turnover

Ces couts cachés sont visibles à travers l'absentéisme (2.1) et le turnover (2.2)

### 2.1 L'absentéisme

Dans le langage habituel et dans un sens large, l'absentéisme est synonyme d'absence et en particulier d'absence au travail (Diop et Ndao, 2008). L'absentéisme est un comportement organisationnel. C'est un refus provisoire et limité du travail. L'absentéisme est non seulement un manquement du salarié à l'obligation de présence physique dans l'entreprise, mais également un défaut de qualité de présence. Selon Dumas (2005) l'absentéisme est un comportement caractérisé par des absences récurrentes.

S'inspirant du modèle de l'absentéisme de Steers et Rhodes (1978) qui définit la présence au travail comme la capacité et la motivation à être présent, Dumas distingue les facteurs conduisant à une incapacité à être présent au travail, de ceux agissant sur la motivation à être présent. Selon Dumond (2006), plusieurs modèles et méta-analyses de l'absentéisme ont été proposés depuis une trentaine d'années synthétisant les variables qui favorisent le développement de l'absentéisme. D'origine principalement nord-américaine, ces travaux se situent initialement dans la perspective de fournir des modèles multifactoriels explicatifs de l'absentéisme individuel. Probablement le plus cité, celui de R. M. Steers et S.R. Rhodes propose ainsi 7 variables, articulées entre elles et conduisant à l'absentéisme : *la situation de travail, les valeurs et attentes professionnelles, les caractéristiques personnelles, la satisfaction au travail, la "pression" exercée par l'environnement et la capacité à être présent*. Ce modèle est centré sur l'individu et le cheminement qui le conduit à une absence.

Selon Dumas (2005), trois modèles de l'absentéisme peuvent être distingués :

- *Le modèle de la douleur et de l'évitement* : dans lequel l'absence est décrite comme une fuite par rapport à des aspects négatifs du travail. Dans ce modèle, que l'on peut qualifier de retrait, l'absentéisme est habituellement interprété comme une échappatoire.
- *Le modèle d'adaptation, d'ajustement et de désajustement* : dans lequel l'absence est vue comme le résultat d'une socialisation organisationnelle et de processus d'adaptation aux exigences du travail.

---

<sup>2</sup> Chapitre d'ouvrage Pailhé et Solaz « Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs » la découverte 2009

- *Le modèle de la décision* : dans lequel les absences sont décrites comme une décision rationnelle ou un processus de choix déterminé par des buts.

La situation de travail et des difficultés organisationnelles telles qu'un faible contrôle perçu ou de hautes exigences au travail peuvent expliquer le fait que l'absentéisme puisse être une option pour certains salariés. Mais les absences peuvent aussi aider les employés à *s'adapter à des stressseurs hors travail tels que la maladie, le manque de sommeil, les problèmes personnels et familiaux* (Dumas 2005). Les résultats de la majeure partie des études convergent généralement vers un taux d'absence plus élevé pour les femmes que pour les hommes (Coté et Haccoun, 1991). Ces auteurs présentent 4 facteurs expliquant les taux d'absence plus élevé chez les femmes que chez les hommes : *la santé des femmes* (santé plus fragile que celle des hommes), *la situation de travail* (les femmes se retrouvent généralement dans les emplois de niveaux inférieurs), *les comportements sociaux* (absentéisme des femmes socialement plus acceptable) et *les rôles sociaux* (les femmes ont plus de responsabilités familiales que les hommes). Certains de ces résultats apparaissent cependant sujets à caution et reposent sur des stéréotypes. Ils ne prennent pas en compte la performance au travail.

## **2.2 Le turnover**

Selon Colle (2006), « *l'intention de départ volontaire pour un salarié de son entreprise est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié.* » Les femmes cadres pourraient être démotivées en l'absence de perspectives de promotion et moins impliquées dans leur travail. Une trop faible proportion de femmes au plus haut niveau entraîne chez les femmes d'une entreprise une intention plus élevée de la quitter et réduit leur satisfaction au travail (Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008). L'intention de départ se traduit au niveau organisationnel par un turnover. Le turnover ou roulement du personnel comprend *l'engagement de nouveaux effectifs lors d'une période donnée, soit pour remplacer les salariés licenciés, soit pour remplacer les départs définitifs*, c'est-à-dire ceux qui quittent l'organisation volontairement et involontairement (retraite, etc.) (Sekiou et alii, 2001).

## **II Le Conflit Travail Famille et l'inégalité professionnelle**

Des études, notamment celle de Laufer (1992), ont montré que l'égalité professionnelle doit être considérée comme une dimension de la conciliation vie privée-vie professionnelle. L'inégalité professionnelle est ainsi liée aux difficultés dans l'harmonisation des temps professionnel et familial et donc aux tensions entre ces sphères. Poilpot-Rocaboy et Kergoat (2006) ont liée l'inégalité professionnelle à l'existence dans la culture organisationnelle des entreprises du « *Breadwinner model* », traduit par le modèle de « *Monsieur Gagne pain* » qui affecte les hommes à la sphère professionnelle et les femmes à la sphère domestique et privée. Les formes d'inégalité professionnelle sont multiples. Elles se rapportent aux salaires, à la précarité et la probabilité d'être au chômage, et à la carrière (Belghiti et Rodhain, 2001). L'édition des chiffres clés 2008 sur l'inégalité homme-femmes donne un aperçu des fondements de ces inégalités professionnelles en mettant l'accent entre autres inégalités sur



celles relatives à la formation initiale, par exemple « *malgré les meilleures performances scolaires des filles, les garçons intègrent davantage les filières sélectives de l'enseignement supérieur : classes préparatoires aux grandes écoles, instituts universitaires de technologie, etc.* », et à la formation continue « *les femmes accèdent moins que les hommes à la formation ; l'écart le plus important est dans le public en défaveur des employées et dans le privé en défaveur des ouvrières* ». Selon Coquet (2004), même si les indicateurs montrent que les femmes subissent plus le chômage, l'inégalité à ce niveau apparaît « *nuancée et déclinante* » mais les faits sont là et les déséquilibres sont toujours perçus dans l'emploi et la rémunération.

A coté de ces inégalités, les femmes font face à des obstacles qui peuvent constituer un frein à l'avancement. On parle généralement de « *plafond de verre* ». « *Il s'agit d'un ensemble de barrières artificielles créées par des préjugés d'ordre comportemental ou organisationnel, qui empêchent des individus qualifiés d'avancer dans leur organisation* » (Morrisson et Al. 1987). L'expression « *plafond de verre* » suppose qu'il existe des niveaux au-dessous desquels les femmes sont capables d'avancer hiérarchiquement et au-dessus desquels elles ne peuvent plus progresser (Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian, 2008).

Dans une étude basée sur l'approche GOS (genre, organisation, système) de Fagenson (1990), Belghiti (2002) propose trois facteurs interactifs influençant l'avancement managérial des femmes : 1) le sexe et caractéristiques internes ; 2) le contexte organisationnel, l'organisation et les opportunités structurelles : la culture de l'entreprise, histoire, idéologie, politiques ... et 3) le système social et institutionnel, telles que les pratiques et croyances dominantes : valeurs culturelles dominantes, histoire, pratiques sociales et institutionnelles, idéologies, stéréotypes, rôles, comportement... Laufer (2004) montre que *l'organisation, loin d'être neutre, apparaît sexuée, les normes dominantes qui y règnent ainsi que les modèles managériaux sont calquées sur des modèles masculins, la faible place des femmes dans les réseaux apparaissant comme un facteur supplémentaire de leur exclusion des sphères de pouvoir*. Pour les femmes cadres, l'une des barrières qui constituent le plafond de verre est certainement la disproportion des responsabilités familiales qu'elles ont à assumer par rapport aux hommes (Belghiti-Mahut, 2004).

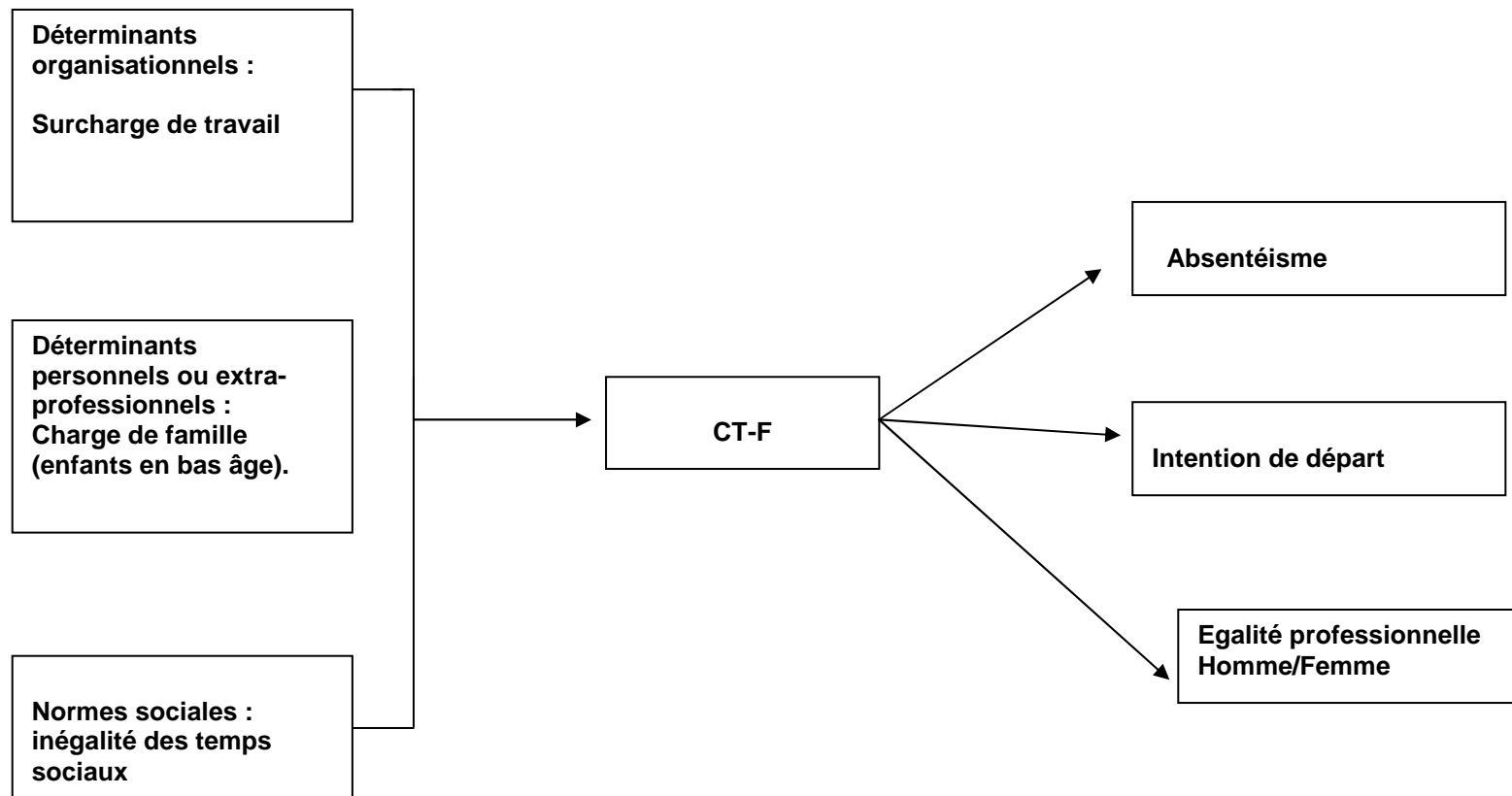
Ces travaux nous conduisent à élaborer des propositions et un modèle de recherche.

### **Propositions de recherche**

Les responsabilités familiales et professionnelles accrues des femmes cadres avec jeunes enfants entravent le déroulement adéquat de leur carrière. Leur avancement et leur progression dans l'entreprise sont freinés par un conflit travail-famille. Ce conflit génère l'absentéisme et l'intention de départ volontaire et défavorise l'égalité professionnelle homme-femme notamment dans la responsabilisation et l'avancement.

### **Modèle de recherche**

Nous avons choisi d'élaborer un modèle sur la base de la littérature. Nous nous sommes focalisés sur les déterminants organisationnels et les conséquences du CT-F.



## II Etude Empirique

Nous avons choisi de tester ce modèle à l'aide d'une étude qualitative. Nous nous intéressons à une population clairement identifiée ; des cadres féminins ayant en charge des enfants en bas âge. Notre démarche est exploratoire. Le caractère exploratoire et flexible des méthodes de recherche qualitatives fait que notre choix s'est porté sur l'entretien semi-directif. Même étant l'une des méthodes les plus utilisées en sciences de gestion (Roussel et Wacheux, 2005), l'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener le sujet à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée (Thiéart, 2003). L'entretien semi directif réalise *un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche : le chercheur en tire deux éléments : des informations sur ce qu'il cherche à priori (les thèmes du guide d'entretien); et des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain)* (Colle 2007).

Nous avons élaboré un guide d'entretien s'articulant à la fois autour de l'organisation et de l'individu (cf. Annexes). Ce choix s'explique par un besoin de savoir au plan

organisationnel si l'entreprise se soucie de l'harmonisation vie privée-vie professionnelle de ses salariés; ce qui nous permet d'identifier les pratiques mises en place et de donner des explications quant aux objectifs poursuivis précisément par l'organisation en mettant en place de tels outil. Dans le cas contraire, notre étude vise à identifier les conséquences d'une absence de politiques organisationnelles de conciliation vie privée-vie professionnelle sur les salariés (femmes cadres).

Trois entretiens semi-directifs ont été réalisés. Ces entretiens exploratoires visent à comprendre le vécu des personnes interrogées. L'objectif de cette étude exploratoire est de privilégier la carrière et l'importance des responsabilités familiales de nos répondantes. Les personnes interrogées sont des femmes cadres évoluant dans le secteur public et dans le secteur privé.

Les entretiens en face à face se sont déroulés sur le lieu de travail. En effet, nous avons interrogé deux personnes fonctionnaires d'université. La première est cadre de la hiérarchie A. Elle est mariée. Elle a deux enfants âgés de 5 ans et de 18 mois. La deuxième, également cadre de la hiérarchie A, est célibataire avec un enfant de 3 ans. Elle est responsable de service. La troisième personne interrogée évolue dans le privé. Elle est sociologue et travaille pour une entreprise spécialisée dans l'établissement de crèches et de structures d'accueil pour enfants pour les entreprises. Elle vit en couple et a deux enfants âgés de 3 ans et de 7 mois. Toutes ces femmes évoluant certes dans des organisations différentes ont en commun le fait d'avoir, à coté d'importantes responsabilités professionnelles, une charge de famille (enfants en bas âge).

Les entretiens ont été enregistrés intégralement, retranscrits et analysés. Les résultats ont été mis en exergue après une lecture des données et présentés sur la base de la proposition de recherche.

### **III Résultats de l'étude qualitative auprès des femmes cadres**

L'étude qualitative met en exergue l'existence d'un conflit travail-famille et ses déterminants organisationnels (1). Les conséquences du conflit travail-famille (absentéisme, intention de départ, inégalité professionnelle) seront également présentées (2).

#### **1. Le conflit travail-famille et ses déterminants organisationnels**

Nous analyserons le conflit vécu par les trois femmes (1.1) puis nous approfondirons les facteurs organisationnels du conflit (1.2), les facteurs liés au statut temps plein-temps partiel (1.3) et les facteurs extraprofessionnels (1.4)

##### **1. 1. Le conflit travail-famille vécu par les trois femmes cadres**

Nous avons défini le conflit travail-famille comme une forme de conflit de rôles dans lequel les exigences des sphères familiale et professionnelle seraient incompatibles. Ainsi, l'implication dans un rôle affecte et rend difficile l'implication dans l'autre. L'analyse de la littérature nous a permis de voir que les femmes cadres avec charge de famille font face à ce

type de conflit du fait de la gestion simultanée de leurs responsabilités professionnelles et de leur charge de famille (Méda 2008). Mais ce que la littérature ne nous pas dit et que nous avons découvert à travers notre étude empirique, c'est le rôle que joue le salarié pour éviter ce conflit. La littérature a plutôt montré qu'il fallait que l'organisation mette en place des outils allant dans le sens de mieux harmoniser travail et vie de famille. Mais, les personnes fonctionnaires interrogées<sup>3</sup> travaillent dans des organisations où cette question d'harmonisation vie privée vie professionnelle est peu prise en compte.

Pour la première cadre mariée ayant en charge 2 enfants de 5 ans et 18 mois, que nous appellerons Nathalie, interrogée sur la question de savoir si son entreprise tient compte de l'harmonisation vie privée vie professionnelle, elle soutient : *« Non elle ne s'en soucie pas. C'est moi qui m'en soucie, qui fait en sorte d'organiser vie privée vie professionnelle, mais sinon pour l'entreprise, ça ne fait pas partie de ses préoccupations affichées en tout cas. » On n'en a jamais parlé mais c'est moi qui m'arrange pour le gérer personnellement. Ce n'est pas l'entreprise qui le fait, c'est moi ».*

Pour sa collègue responsable de service dans la même organisation, cadre également célibataire et mère d'un enfant de 3 ans, surnommée Fabienne : *« Je pense que mon organisation part du principe qu'on doit s'arranger pour trouver un mode de garde...Moi ce que j'aurais à reprocher, c'est que lorsque je me suis retrouvée avec mon enfant, je me suis rendue compte qu'il n'y avait pas de crèche».*

Pour la troisième cadre évoluant dans une organisation privée spécialisée dans la mise en place de crèches d'entreprises et structures d'accueil pour jeunes enfants, vivant en couple ayant en charge 2 enfants de 3 ans et 7 mois, que nous appellerons Christine : *« Nous qui sommes pourtant sur le secteur, on n'est pas très innovant là dedans et les contraintes, on les assume beaucoup personnellement. Alors, il y a quand même dans les discours ce souci là, malgré tout, mais ce n'est pas accompagné d'actions très concrètes. On est que des femmes, les responsables sont aussi des femmes. On a les mêmes contraintes aussi, mais ce n'est pas suivi d'actions très concrètes ».*

On est en présence de femmes cadres avec des enfants évoluant dans des entreprises qui ne tiennent pas vraiment compte de l'harmonisation vie privée –professionnelle. On penserait donc à un éventuel conflit travail-famille du fait l'absence de pratiques d'harmonisation. Mais ce qui fait l'intérêt de ces cas, c'est que les deux premières répondantes fonctionnaires soutiennent qu'elles ne vivent pas de conflit travail-famille : *«Comme tout le monde, on ne rencontre pas vraiment des difficultés mais ce sont des choses qu'il faut gérer qui ne sont pas forcément évidentes. Des difficultés, y en a pas parce que j'ai fait en sorte pour qu'il n'y en ait pas »* soutient Nathalie.

Pour Fabienne, *«Je pense que de toute façon dans la mesure où cette enfant là devient ma priorité, mon travail passe au second plan. A partir du moment où je suis sur mon lieu de travail, de toute façon, je suis tenue de m'investir dans mon travail ».*

Mais à l'opposé des deux premières, la femme évoluant dans le secteur privé nous décrit un véritable conflit travail-famille. En effet Christine affirme : *« Il m'arrive d'amener aussi du travail à la maison très régulièrement. Même avant la naissance de mon garçon. J'ai même empiété sur mes congés maternité pour terminer certains dossiers. On peut être à la*

---

<sup>3</sup> Nous avons modifié les prénoms des trois personnes interrogées

*maison, un peu contraint et forcé, l'enfant dort ou est malade, on peut être appelé à gérer des dossiers en urgence ou de passer des coups de fil. Ce qui n'est pas facile, c'est cet empiètement là aussi. C'est pour ça j'en parlais tout à l'heure, le travail empiète sur la famille. On veut bien. On a envie de faire son travail correctement dans les délais, répondre aux attentes des clients. Mais on est très partagé. Là ma fille est très fatiguée. J'ai vraiment des problèmes de conscience là, parce que je vois que le rythme que moi j'ai de travail, je l'impose à elle. Ce n'est pas un rythme pour elle. Elle est très fatiguée, elle a accumulé, elle était malade ».*

Nous voyons donc que d'une part, l'absence de pratiques d'harmonisation vie privée vie familiale ne conditionne pas toujours le sentiment de vivre un conflit travail-famille et d'autre part qu'elle est à l'origine de graves difficultés de conciliation travail-famille. La question qu'on pourrait légitimement se poser est de savoir comment ces cadres femmes avec des enfants en bas âge font d'une part pour ne pas ressentir de conflit et d'autre part quelles sont les conditions favorisant un tel conflit chez la dernière répondante ? La réponse pourrait être envisagée en analysant les facteurs organisationnels et les facteurs individuels.

## **1.2 Les facteurs organisationnels de ce conflit**

Ils renvoient à la forme de l'organisation et aux conditions de travail. En France, pour aider les salariés à concilier vie familiale et vie professionnelle, les politiques familiales et le Code du travail garantissent un minimum de prestations et de droits. Dans la fonction publique, il est plus facile de prendre par exemple des disponibilités pour convenances personnelles et des congés de longue durée. Les accords concernant les congés varient suivant les fonctions publiques et les secteurs concernés : congés supplémentaires en fonction du nombre d'enfants, 5 jours de congés supplémentaires aux congés légaux, etc. De même, et bien que variable d'un secteur à l'autre, le nombre de jours de congés pour enfant malade (plus de dix jours en moyenne) est supérieur aux congés légaux. L'enquête « familles Employeurs » 2004-2005 révèlent que le secteur public offre plus d'avantages que le secteur privé.

La particularité des cas de nos répondantes fonctionnaires réside plutôt au niveau de leur organisation en tant que telle. Pour Nathalie : *« En étant dans l'organisation où je suis, j'ai de la chance d'avoir un rythme de travail et des horaires suffisamment souples, même tout en étant cadre, qui me permettent de limiter les difficultés. En cas de besoin, si je dois partir pour des raisons liées à un enfant malade, l'organisation dans laquelle je suis, est assez souple pour pouvoir me le permettre. Par ailleurs, j'ai suffisamment de jours de congé dans l'année. J'en ai plus qu'en entreprise privée. Et ça y participe ; je dirai qu'aujourd'hui l'organisation n'a pas mis peut être de moyens complémentaires, mais la structure même de l'organisation nous permet de bien concilier les deux. L'organisation des jours de congé, la souplesse au niveau horaire, la charge de travail, le stress du travail font qu'on arrive quand même à bien organiser les deux ».*

Ceci laisse apparaître un facteur important expliquant la bonne organisation de nos cadres : la souplesse des horaires de travail. La question de la souplesse horaire est un élément déterminant de la conciliation vie professionnelle-vie familiale. Ce résultat confirme les conclusions de l'enquête « Familles et Employeurs » 2004-2005 réalisée par l'INED : « la souplesse horaire d'un établissement est une dimension centrale de l'aide aux familles des

entreprises »<sup>4</sup>. Dans le cas de Nathalie, la présence d'horaires souples ne saurait expliquer uniquement la bonne organisation qu'elle décrit lui permettant de ne pas ressentir de conflit travail-famille. En effet elle affirme que : *« Je suis à 80 %, c'est quelque chose de choisi. Ce n'est pas imposé par mon organisation. Mais si j'avais pu, je ne l'aurais pas fait. Mais je le fait, parce que j'ai aujourd'hui 2 enfants en bas âge, et si je devais les faire garder le mercredi, ça me coûterait plus cher, de les faire garder tout le mercredi et de travailler à 100% plutôt qu'aujourd'hui travaillant à 80% et étant payée un tout petit peu moins, mais les garder moi-même. Donc c'est choisi, mais c'est malgré tout, la situation de l'organisation qui m'a un peu obligée à le faire »*.

Le rôle de l'ARTT est important à souligner. Les femmes cadres, sur lesquelles pèsent le plus fortement les contraintes professionnelles et familiales, sont les plus satisfaites des conséquences de l'ARTT sur la vie quotidienne (Alis et Dumas, 2003).

Si Nathalie profite de la souplesse de ses horaires de travail et choisit un temps partiel pour éviter les difficultés à concilier travail et famille, Fabienne, elle, n'a pas choisi un temps partiel mais allie la souplesse de ses horaires de travail à d'autres éléments. Elles déclare : *« Au niveau des horaires, on a la possibilité de déposer en début d'année nos choix d'horaires, de pouvoir arriver un peu plus tard ou un peu plus tôt, de pouvoir partir un peu plus tard ou un peu plus tôt que la moyenne qui fait en général 9 heures 17 heures... Au niveau des horaires, on peut s'arranger à prendre du temps pour l'heure du déjeuner Ça permet de prendre un peu de temps pour sortir, de faire quelque courses ou au contraire limiter au minimum le temps de pause.... Au niveau de mon travail, il n'ya pas eu de gros soucis, je pense que dans les équipes de travail ça dépend des rapports entre les gens, de savoir s'ils peuvent s'arranger les uns avec les autres ou pas, c'est essentiellement ça »*.

On se rend compte que l'arrangement entre collègues est aussi un facteur important. Cela se traduit par des échanges d'heures ou de permanence.

A travers le récit de ces deux femmes cadres fonctionnaires, on s'aperçoit qu'elles pensent ne pas faire face à un conflit travail-famille ou pour être plus précis elles ne ressentent pas de conflit. D'autres affirmations nous laissent dubitatifs. En effet selon Nathalie : *« Je travaille régulièrement le soir de 21h à 23h ; plus le mercredi aussi, comme je suis normalement à 80%, il m'arrive souvent de travailler. Je suis obligée de travailler pour combler le 80% car le 80% ne donne pas 80% de travail, il ne réduit pas la charge de travail... Mon travail empiète beaucoup non pas sur ma famille mais sur moi ; puisque sur ma famille, j'ai réussi pour le moment à préserver dans mon organisation un temps de famille c'est-à-dire que quand je suis avec ma famille, je suis avec ma famille, à partir du moment où mes enfants sont couchés, le travail empiète sur ma vie personnelle. C'est un choix personnel à faire ça mais sinon il empiète obligatoirement. IL empiète du fait du 80% et de la charge de famille globale »*.

Ceci traduit une forme de conflit vie professionnelle-vie familiale/vie personnelle. Précisons d'emblée la différence que nous faisons entre vie familiale et vie personnelle. La vie familiale regroupe l'ensemble des activités quotidiennes faites en présence, au moins, d'un membre de la famille. La vie personnelle relevant, elle, du temps social que la femme

---

<sup>4</sup> Lefèvre C., Pailhé A., Solaz A. « Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs, La Découverte, avril 2009 p 302 ».

pourrait consacrer à elle même (loisirs, courses, coiffeur, soin etc.). Il s'agit de façon plus explicite de l'implication dans le travail et la famille qui affecte et rend difficile la vie personnelle de la femme cadre. En mettant une bonne organisation (souplesse des horaires, congés, temps partiel choisi), elle tend à harmoniser vie familiale et vie professionnelle. Elle s'exclue et ne vit désormais que pour son travail et sa famille. On se rend bien compte là que le temps des loisirs est sacrifié pour harmoniser travail et famille.

Au final pour ces femmes, tout tourne autour de l'aménagement du temps de travail dans la conciliation travail-famille. C'est d'ailleurs tout le sens des propos de Méda (2008) pour qui « elles sont des réservoirs de temps et des dispositifs vivants de coordination ». Mais les problèmes de conciliation que rencontre la dernière répondante nous permet peut être de dire que l'organisation a un rôle à jouer car il est clair qu'elle peut permettre aux femmes cadres de mieux harmoniser vie professionnelle-vie familiale même en l'absence de pratiques organisationnelles particulières .

Le conflit travail-famille rencontré par Christine traduit de manière explicite tout le rôle que pourrait jouer l'organisation lorsqu'elle ne tient pas compte de l'harmonisation vie privée-vie professionnelle. Ce conflit se manifeste de différentes manières chez elle « *Moi ce que je pense, c'est que c'est inconciliable, comment peut-on mener deux front ? C'est forcément l'un au détriment de l'autre. A un moment donné on souffre parce que nos enfants ne vont pas forcément bien, on souffre parce qu'on a un travail intéressant et on ne peut pas le mener à bien, c'est assez frustrant. Pour l'instant, moi, je me dis que jusqu'aux 3 ans de mon garçon, je ne vais pas voir le jour... Ce qui est difficile, c'est les déplacements. Moi pour le moment, j'en ai pas eu, mais des collègues qui partent 2 ou 3 fois en déplacement par semaine et qui ont des enfants qui ont 3 ans ou 6 ans, qui ne sont pas chez elles le soir. A la fois c'est un problème d'organisation et de pouvoir à la fin supporter cette vie. Moi pour l'instant je n'ai pas trop de déplacements. Je pense que je ne serais pas en mesure d'assumer des déplacements trop réguliers. Il faudrait que ça soit exceptionnel. Les réunions tardives, c'est pareil, c'est très compliqué. On travaille avec des élus qui eux, travaillent en journée, qui, du fait de leurs charges assument plusieurs casquettes. Mais de faire des réunions le soir à 18h, 18h30, 20h à l'autre bout de la Bretagne, on voit que la société n'a pas pris en compte justement cette notion d'articulation, ça ne dérange personne d'imposer ce créneau horaire. Je crois que je vais essayer de la négocier de plus en plus, cette question d'horaire.*

Le conflit travail-famille apparait lorsque l'individu souhaite consacrer son temps et son énergie aux deux sphères et que les demandes de l'une des sphères rendent difficile la prise en charge de l'autre. L'organisation du travail est déterminante. L'absence de pratiques d'harmonisation combinée aux réalités organisationnelles rend difficile toute conciliation. En effet un travail qui nécessite des déplacements et des horaires de réunions tardives constituent également des facteurs pouvant favoriser le conflit.

Mais le problème de la vie personnelle « sacrifiée » revient également chez Christine : « *En fait, on sacrifie notre vie personnelle. Les enfants, ça prend énormément de temps. Mais après on se dit que les enfants, c'est un temps aussi. Il ya eu un temps où j'étais disponible, j'ai beaucoup donné. Là aujourd'hui le temps, il est autre ; et puis il y aura un autre moment où ce sera peut être plus facile....Quand on reste à la maison, on a une vie qui tourne autour de préparer des biberons, servir toutes les 3 ou 4 h, préparer à manger,*

*amener les enfants, aller les chercher à l'école, faire le bain, faire les toilettes. Moi j'ai fait ça pendant 6 mois, mais de faire que ça, on est enfermé chez soi, on voit personne. ».*

En résumé, nous voyons à travers ces récits que deux des femmes ne ressentent pas de conflit et arrivent à mieux concilier travail et famille en l'absence de pratiques organisationnelles d'harmonisation. Le conflit est réel chez l'autre. Les réalités organisationnelles semblent permettre d'une part une meilleure conciliation et d'autre part favoriser un véritable conflit travail-famille.

Mais la vie personnelle (en dehors de la sphère familiale) est plus ou moins sacrifiée.

### **1.3 Les facteurs liés au statut temps plein/temps partiel**

La question qui se pose ici s'articule autour du choix de ce temps de travail chez les femmes cadres. Temps partiel ou temps plein ? Le temps partiel participe-t-il à une meilleure conciliation travail-famille. Nous sommes tentés de répondre par l'affirmative chez Nathalie, cadre de la fonction publique : *« Je suis à 80 %, c'est quelque chose de choisi. Ce n'est pas imposé par mon organisation. Mais si j'avais pu, je ne l'aurais pas fait. Mais je le fait, parce que j'ai aujourd'hui 2 enfants en bas âge, et si je devais les faire garder le mercredi, ça me coûterait plus cher, de les faire garder tout le mercredi et de travailler à 100% plutôt qu'aujourd'hui travaillant à 80% et étant payée un tout petit peu moins, mais les garder moi-même. Donc c'est choisi, mais c'est malgré tout, la situation de l'entreprise qui m'a un peu obligée à le faire ».* Le choix de ce temps partiel répond à la présence d'enfants en bas âge. Mais la personne réfléchit en termes de coût.

Fabienne, cadre également de la fonction publique évoluant dans la même organisation que Nathalie et qui a un enfant en bas âge, n'a pourtant pas choisi de temps partiel. Les raisons invoquées sont autres : *« Je suis seule avec mon enfant donc il faut financièrement que j'assure à la fin du mois. Je suis restée à 100%. Mais si j'avais pu prendre un temps partiel ne serait-ce qu'un 80%, je l'aurais fait, pour pouvoir déjà souffler plus, profiter un peu, de récupérer un peu et profiter de mon enfant un peu plus aussi. Les week-end passent vite aussi ».*

Ce choix d'un temps plein s'explique par des besoins financiers. Mais cela pose surtout la problématique des familles monoparentales. Le défi de la conciliation travail-famille est certainement encore plus grand pour les familles monoparentales du fait du revenu unique.

Cependant le choix d'un temps partiel n'obéit pas toujours à des considérations de coûts de crèche ou de garde. Nous avons pu nous apercevoir que d'autres raisons pouvaient pousser la femme cadre à choisir ou à ne pas choisir un temps partiel. En effet, Christine soutient : *« Moi j'ai volontairement repris un temps plein car je trouve que le temps partiel est lamentable. On demande aux femmes, parce que c'est seulement les femmes qui prennent un temps partiel on ne diminue pas leur charge de travail pour autant, de faire la même chose en quatre jours au lieu de cinq et d'être rémunérée moins alors qu'on fait la même chose. Donc, ça n'allait pas pouvoir tenir avec mes responsabilités, ce rythme là. Un rythme de 4 jours par semaine. En plus, je suis très intéressée par ce que je fais, mon travail, c'est important. A temps partiel, on n'est pas complètement dans l'entreprise. Il ya des informations qu'on n'a pas à un moment donné. Il ya un rythme de semaine que je trouve cassant. Moi je me rends compte qu'avec un rythme à temps plein, et pourtant j'ai repris de*



*façon très calme, très cool, je suis toujours dans mon organisation... une certitude, si je n'avais pas d'enfants, je travaillerais à 100% et je ne réfléchirais pas sur mes horaires de travail, ça c'est évident ».*

La problématique de l'opportunité du temps partiel apparaît au grand jour. Les raisons liées à la conciliation travail-famille ne sont pas toujours à l'origine de son choix. En effet, la charge de travail reste inchangée. Le prix de la charge de travail lourde et du sentiment de stress n'est pas toujours payé. L'explication liée au souci de voir échapper certaines informations, une fois en temps partiel, répond sans doute à une perspective de carrière.

Pour résumer, le rapport au temps de travail de ces cadres se révèle ambivalent en particulier sur la conciliation travail-famille et sur les perspectives de carrière. C'est donc au regard des attentes et des priorités. Le temps partiel peut être choisi pour mieux concilier travail et famille. Alis et Dumas (2005) après avoir admis que *l'ARTT souple et négocié peut contribuer à diminuer le conflit travail-famille dans sa première forme (conflit basé sur le temps)*, ont mis en évidence dans leur étude les résultats obtenus par Méda et Orain (2002), dans une étude effectuée auprès de 1618 salariés d'entreprises différentes, selon lesquels l'ARTT a facilité la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale notamment pour les salariés ayant des enfants de moins de 12 ans.

Le temps partiel peut être choisi mais les implications financières peuvent faire obstacle. Des raisons également liées à la perspective de carrière peuvent pousser l'individu, pourtant confronté à un conflit travail-famille, d'y renoncer.

Le choix du temps partiel est donc un facteur important dans la conciliation travail-famille au même titre que le choix d'un mode garde adéquat ou le soutien du conjoint pouvant se manifester par un partage des tâches domestiques.

#### **1.4 Les facteurs extraprofessionnels : mode de garde et partage des tâches domestiques.**

Les entretiens mettent en avant l'importance du mode de garde et du partage des tâches domestiques.

##### **1.4.1 Le mode de garde**

Les personnes interrogées ont toutes eu recours à un mode de garde pour leurs enfants. Cela va des crèches aux assistantes maternelles en passant par le concours des grands-parents. Selon Nathalie : *« Ma petite est chez une assistante maternelle et la grande est à l'école mais avec un système garderie le soir parce que je ne peux pas être là aux horaires d'école ».* Ceci relance bien sur le rôle que peut jouer l'organisation pour aider ses salariés au niveau des modes de garde. Nathalie vit en couple et son conjoint travaille également. Colle, Frimousse et Peretti (2006) dans leur étude sur les couples à double carrière pensent qu'une garderie d'enfants au sein de l'entreprise pourrait être un moyen d'aider les parents dans leurs responsabilités familiales en soulignant au passage que les cadres à double revenu ont pour la plupart des moyens financiers suffisants et qu'ils ont davantage besoin d'un soutien logistique.

Pour Fabienne : *« là il va avoir 3 ans et je me suis arrangée quand même à trouver un système de garde ».*

Christine soutient *« mon petit garçon, là il est chez son assistante maternelle et donc là ça va ; elle a pris mon enfant à 80%... J'ai surtout ma petite fille qui a trois ans et qui est*

*scolarisée mais il faut trouver un mode de garde pour le mercredi, pendant les vacances scolaires et c'est sans cesse revenu... Mais le rythme de garde, il change. Ma fille était à l'école, après elle est allée à la garderie, elle était gardée par la voisine, là elle va en crèche... 4 jours et un jour chez la mamie et le papi. Mon fils est chez l'assistante maternelle, 4 jours par semaine et un chez la mamie aussi. ».*

La question du mode de garde est un élément décisif dans la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle pour les femmes (Stefan-Makay 2009)<sup>5</sup>. Cependant, le mode de garde ne résout pas entièrement le conflit travail-famille : *« je suis prise et polluée par toutes ces questions de garde là, et puis il y a ma fille qui n'est pas très bien, qui n'est pas très en forme ... je sais que j'ai tellement de choses à faire, il y a plein de choses à mettre en place, il y a plein de défis mais j'ai du mal à trouver l'énergie pour agir. Je ne serais pas étonnée que ça impacte sur ma productivité. Il y a toujours cette contrainte du soir de ne pas pouvoir finir comme on veut, toujours entrain de regarder la montre et de se dire il est temps que j'y aille, de courir après l'heure. Je suis partagée ; j'ai à la fois envie de faire bien mon travail, et envie d'avoir une famille ; c'est assez compliqué. Moi je pense que ça impacte sur ma productivité aujourd'hui »* dit Christine.

Il faut bien que les femmes trouvent des modes de garde pour les enfants sans toujours réussir à arrimer les horaires de garde aux horaires de bureau. L'aide du conjoint pourrait être déterminant.

#### **1.4.2 Le partage des tâches domestiques entre conjoints**

C'est un élément important dans la conciliation travail-famille. Mais il a des effets différents suivant les personnes interrogées.

Nathalie soutient : *« Avec mon conjoint, on a une répartition des tâches domestiques qui fonctionne très bien, on peut dire qu'elle est égale complètement... Si je dois travailler certains soirs pour organiser des manifestations, des conférences et autres, dans ce cas là, je m'organise avec mon mari pour qu'il prenne le relais. A partir du moment où il a pris le relais ... l'égalité est complète. Si jamais un soir j'ai une contrainte et que c'est mon mari qui prend le relais pour s'occuper des enfants le soir, je n'ai plus ce sentiment d'être, c'est une étiquette malgré tout, une femme avec des enfants. Puisque j'assume mon rôle professionnel jusqu'à pas d'heures ».*

Le partage des tâches domestiques avec le conjoint participe à l'amélioration de la conciliation travail-famille. Mais on remarque que ce partage ne va pas dans le sens d'une « déspecialisation des rôles » souhaitée par Méda (2008). Le conjoint ne prend le relais que si la femme a des contraintes pour rester au bureau plus longtemps. L'on peut se demander s'il ne s'agit pas d'un coup de main temporaire qu'elle reçoit dans des conditions bien déterminées. On ne saurait alors parler de partage mais plutôt de soutien du conjoint.

Mais pour le cas de Christine même si le conflit continue on pourrait aisément parler de partage. En effet, elle soutient : *« je pense que je ne pourrais pas mener la vie professionnelle qui est la mienne si je n'avais pas quelqu'un qui prenait un certain nombre de tâches à son compte. Là, le soir c'est lui qui prépare les repas, je m'occupe des enfants,*

---

<sup>5</sup> Qui garde les jeunes enfants quand la mère travaille ? Chap. d'ouvrage : Entre travail et famille : des arrangements de couples aux pratiques des employeurs La Découverte 2009.

*j'aime bien retrouver les enfants, je reste sur des stéréotypes un peu, mais c'est moi qui m'occupe plutôt des enfants et lui il s'occupe de la partie cuisine. On se répartit le travail. Heureusement, autrement, ce ne serait pas possible... c'est une répartition ensemble des tâches qui permet de pouvoir malgré tout travailler l'un et l'autre ».*

Le partage des tâches domestiques s'illustre par une répartition stricte des tâches. La problématique des couples à double carrière se pose également ici. Colle, Frimousse et Peretti (2006) préconisent comme « aides centrées sur le travail » les horaires à la carte qui peuvent permettre de favoriser l'articulation vie privée-vie professionnelle de même que la possibilité de choisir les modalités de sa mobilité en fonction des contraintes familiales. Ces deux femmes ont toutes des conjoints qui travaillent. Nathalie est mariée à un cadre alors que Christine vit avec une personne qui a moins de responsabilités professionnelles. Le partage des tâches domestiques serait-il plus facile dans des couples bi-actifs mais avec des responsabilités différentes que dans des couples avec deux cadres ? La réflexion et l'étude de cette question méritent d'être menées étant donné que Nathalie mariée à un cadre parvient à mieux concilier travail et famille, compte doit être tenu de la souplesse malgré tout de ses horaires. Nous aurions pu avoir une idée claire à ce propos si nos deux cadres évoluaient dans une même organisation et dans les mêmes conditions de travail.

En résumé, qu'il y ait partage ou soutien du conjoint dans les tâches domestiques, l'objectif est le même : mieux articuler travail et vie de famille en soulageant le conjoint actif préposé aux tâches familiales.

## **2 Les conséquences du conflit travail –famille**

L'objectif est de tester la proposition de recherche sur les conséquences du conflit travail-famille. Nous analyserons donc l'absentéisme, l'intention de départ et l'égalité professionnelle.

### **2.1 L'absentéisme**

Nos répondantes nous ont toutes illustré leur absentéisme lié notamment à la présence d'enfants.

1 : *« Mes absences hors maternité sont uniquement quand mes enfants sont malades. L'avantage de mon entreprise c'est que, quand mes enfants sont malades, je ne perds pas en termes de salaire puisque j'ai 6 jours par an qui nous sont réservés »*

2 : *« ça m'est arrivé avant, quand ma fille était malade de ne pas venir au travail. J'essaye de récupérer ces heures. En général, on ne nous dit rien parce qu'on fait énormément d'heures. Quand on a ce genre de problèmes, on ne nous fait pas de remarques. Récemment j'ai failli m'absenter car ma fille a été malade ».*

3 *« Depuis que j'ai mon enfant, je me suis absentée plus de façon ponctuelle. »*

La conclusion que l'on peut en tirer est la suivante : la présence d'enfants favorise l'absentéisme hors maternité. Nous remarquons que deux de nos répondantes ont des absences dues à la maladie de leur enfant alors que l'autre trouve la recrudescence de ses absences depuis l'arrivée de son enfant. La question que nous nous posons est de savoir si ces absences sont dues à un conflit travail-famille ou simplement à la présence d'enfants ? Nous pencherons sans doute pour la deuxième raison chez nos trois femmes. Néanmoins, on pourrait également proposer aux entreprises de mettre en place des structures (médicales) au

sein des établissements où les enfants des salariés peuvent se faire consulter évitant ainsi aux parents de s'absenter.

Le cycle de vie familiale (naissance d'enfants) fait évoluer le rapport au travail à la place du travail ; *« Depuis que j'ai mon enfant, je me suis absentée plus de façon ponctuelle, une demi journée ou une journée ; alors que les autres années en fait je posais clairement 5 ou 6 semaines l'été et je prenais des périodes peut être hors vacances scolaires même de coupure d'une semaine. Alors que là je prends de plus en plus une journée ou une demi journée pour effectuer des démarches que je ne peux pas faire par ailleurs pour mon enfant ou des démarches administratives. Sachant que je ne peux pas me libérer comme je veux si j'ai mon enfant avec moi ».*

## **2.2. L'intention de départ**

Nous avons émis dans la proposition de recherche l'idée selon laquelle le turnover pourrait être favorisé par un conflit travail-famille découlant d'une absence de pratiques d'harmonisation vie privée vie professionnelle. Mais chez les femmes cadres que nous avons interrogées la question ne se pose pas :

Nathalie : *« Non, pas du tout, puisque j'ai d'autres avantages en termes de souplesse par rapport à l'organisation de ma vie de famille, du partage temps professionnel et vie de famille, l'organisation des vacances, c'est pour cela que je n'ai pas du tout eu envie ; pour toutes ces raisons je n'ai pas l'intention de quitter mon entreprise. Parce que je sais que si je pars ailleurs j'aurais le même travail à faire mais moins de temps à consacrer à ma famille, donc, non je travaillerais peut être moins chez moi, mais ça n'a pas changé du tout mon intention au contraire... Je ne vais pas les quitter tout de suite, parce que même si les outils ne sont pas là, la structure me convient très bien et je m'en arrange très bien ».*

Fabienne : *« ça m'a quand même pas fait penser à partir dans la mesure où si je partais, je serais obligée de retrouver le même type de fonctionnement ».*

Christine : *« Pas dans l'immédiat, mais ça pose une question d'organisation.... je vais être en télé travail pour une journée par semaine. Cela va me permettre de me poser une journée, de consacrer une journée.... Je pense que ça sera un moyen de souffler. Le télétravail, avec des métiers comme les nôtres où on a beaucoup de travail de rédaction, ça pourrait être une opportunité ».*

L'absence de pratiques d'harmonisation ne semble pas justifier une intention de partir chez nos cadres ; aussi bien chez celles qui parviennent à s'organiser assez correctement, bien évidemment, que chez celle qui vit un conflit travail-famille. Cette absence d'intention de départ peut être comprise chez nos deux fonctionnaires car elles arrivent quand même à tirer leur épingle du jeu. Mais la cadre du privé qui vit un véritable conflit travail-famille ne développe pas non plus une intention de quitter son organisation.

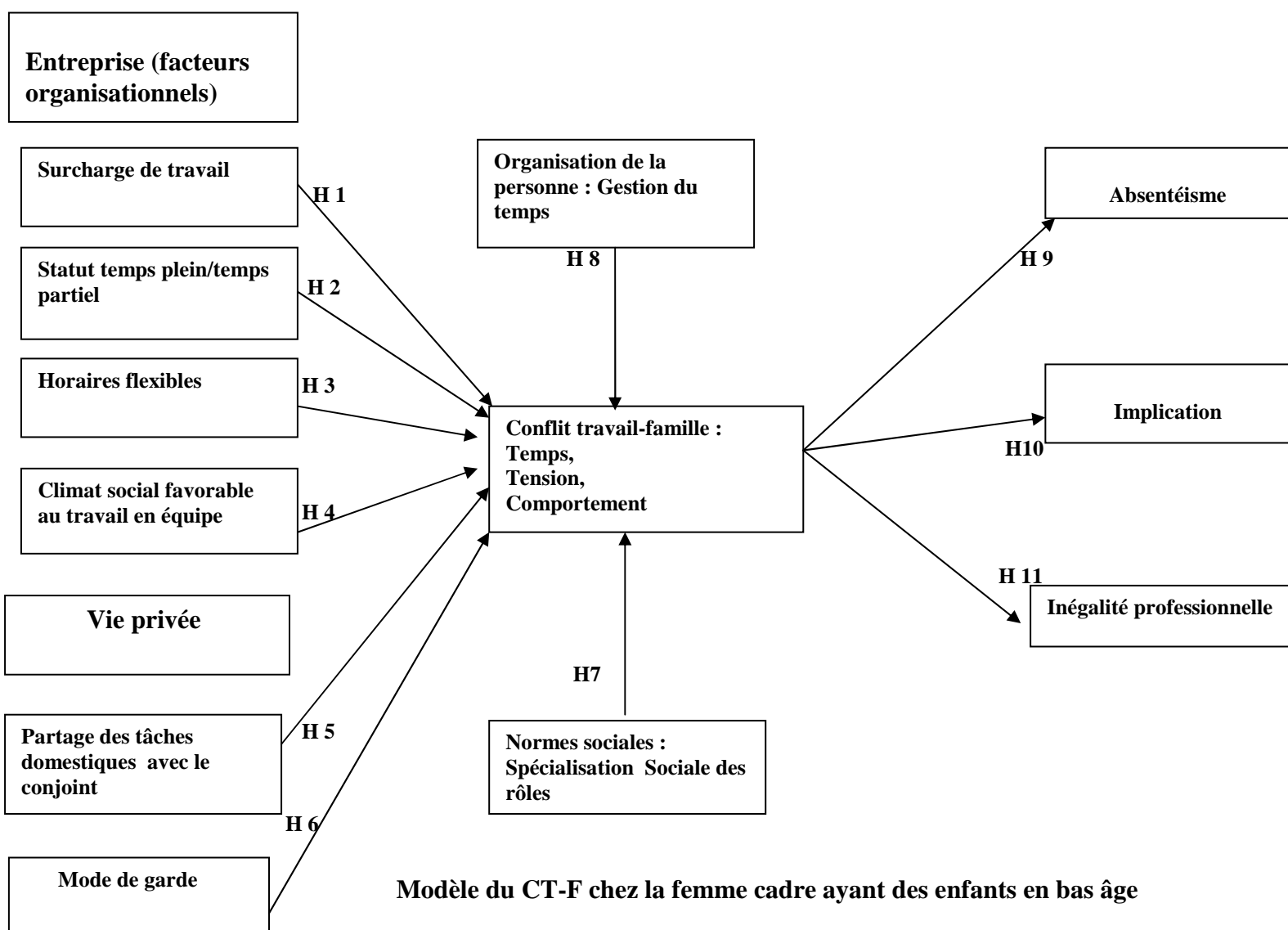
## **2.3 L'égalité professionnelle**

Nos répondantes n'ont pas manifesté le lien entre l'harmonisation vie privée vie professionnelle et l'égalité professionnelle. Cela s'explique par la forme des organisations où travaillent nos répondantes qui sont essentiellement féminines. Le problème d'égalité professionnelle ne se pose pas ici. Même l'organisation spécialisée dans l'établissement de crèches d'entreprises où nous avons mené notre dernier entretien n'emploie que des femmes

dans sa structure. La féminisation de la main d'œuvre semble être, plus que jamais, une réalité. Mais cela ne signifie pas à notre avis que le lien entre conciliation vie privée-vie professionnelle est rompu. Nous nous proposons dans la perspective de nos travaux de recherche ultérieurs de vérifier cela.

Les entretiens montrent également que l'implication (volonté de faire des efforts, attachement affectif, intention de rester) n'est pas nécessairement diminuée par le CT-F. En ce sens, le CT-F ne remet pas nécessairement en cause l'implication. Ce résultat va de pair avec celui de Grima (2004).

Les résultats de cette recherche, qui est une étape d'une étude doctorale, ont permis de développer un modèle enrichi, au niveau des déterminants organisationnels et extra-professionnels du conflit travail-famille. La littérature montre la réalité des inégalités dans les temps sociaux : (Laufer, (1992), Belghiti et Rodhain (2001) Barrère-Maurisson (2003) Kergoat et Poilpot-Rocaboy (2004), Méda (2008), Pochic (2005) Kergoat et Poilpot-Rocaboy (2010). Dès lors nous ferons des inégalités des temps sociaux une règle de départ et l'égalité professionnelle Homme-Femme sera considérée comme étant défavorisée par le CTF.



## **Les Hypothèses**

**H 1 :** La surcharge de travail favorise le CT-F (conflit lié au temps et à la tension) chez la femme cadre avec enfants en bas âge

**H 2 :** Le choix d'un temps plein ou d'un temps partiel influe sur la survenance ou la gestion du CT-F (conflit de temps) chez la femme cadre avec enfants en bas âge

**H 3 :** Les horaires flexibles de travail défavorisent le CT-F (conflit lié au temps) chez la femme cadre avec enfants en bas âge

**H 4 :** Le climat social favorable au travail en équipe défavorise le CT-F (conflit lié au temps et au comportement) chez la femme cadre avec enfants en bas âge

**H 5 :** Le mode de garde défavorise le CT-F (conflit lié à la tension et au comportement) chez la femme cadre avec enfants en bas âge

**H 6 :** Le partage des tâches domestiques défavorise le CT-F (conflit lié à la tension et au comportement) chez la femme cadre avec enfants en bas âge

**H 7 :** La spécialisation sociale des rôles favorise le CT-F (Temps, tension, comportement) chez la femme cadre avec enfants en bas âge.

**H 8 :** La gestion personnelle du temps défavorise le CT-F (conflit lié au temps) chez la femme cadre avec enfants en bas âge.

**H 9 :** Le CT-F favorise l'absentéisme chez la femme cadre avec enfants en bas âge.

**H 10 :** Le CT-F défavorise l'implication chez la femme cadre avec enfants à bas âge.

**H 11 :** Le CT-F favorise l'accentuation de l'inégalité professionnelle.

## Conclusion

Les résultats de cette étude ont montré que le conflit travail-famille existait bel et bien en l'absence de pratiques d'harmonisation. Mais les réalités organisationnelles diffèrent et permettent aux femmes cadres de faire face au CT-F différemment. Une nouvelle forme de conflit guette également les femmes : le conflit travail-famille/ vie personnelle. L'impact des pratiques d'harmonisation sur la fidélisation et sur l'égalité professionnelle n'a pas été formellement vérifié sans doute, du fait des caractéristiques des organisations. Ce qui fait l'intérêt de cette étude, mais également sa complexité, c'est qu'elle étudie des cadres appartenant à des secteurs différents public et privé, avec des réalités différentes. Pour les entreprises soucieuses d'impliquer et de conserver durablement les cadres femmes, il est important d'identifier les éléments susceptibles de créer une relation stable et durable. Les entreprises doivent pouvoir mettre en place des pratiques pouvant permettre aux femmes cadres de mieux harmoniser travail et famille. Pour les enfants en bas âge, la création de crèches et de structures d'accueil est très attendue. Les résultats montrent également qu'en l'absence de structures dans leurs organisations, les femmes trouvaient quand même des moyens de garde qui sont assez coûteux mais qui ne réduisent pas entièrement le conflit travail-famille. A défaut de créer une crèche ou une structure d'accueil, l'entreprise pourrait mettre en place des prestations financières en guise de soutien aux femmes. En outre, ces résultats ont également montré l'importance de l'ARTT et de la souplesse des horaires de travail dans la conciliation vie familiale et vie professionnelle. Cela se traduit par la possibilité de choisir un temps partiel ou de commencer plus tôt et de finir plus tôt ou le contraire pour permettre aux femmes d'avoir un temps de famille pendant la journée.

Cette recherche est une étape d'un travail doctoral. Ses limites sont essentiellement méthodologiques. Le nombre limité d'entretiens ne permet pas de généraliser nos résultats. Mais nous avons privilégié la carrière et l'importance des responsabilités familiales chez les personnes interrogées. La fonction publique dans son ensemble ne traduit pas les mêmes réalités organisationnelles. Également ce contexte de crise dans beaucoup de secteurs pourrait reléguer au second plan la question de la fidélisation dans beaucoup d'entreprises, le marché n'offrant pas toujours un meilleur emploi.

Afin d'éviter un biais méthodologique, nous envisageons de travailler sur un plus grand échantillon regroupant des femmes cadres évoluant aussi bien dans des organisations ayant mis en place des pratiques d'harmonisation vie privée-vie professionnelle que dans des entreprises qui n'en ont pas ou de faire l'étude dans une organisation avant et après la mise en œuvre de telles pratiques. L'étude qualitative devra être nécessairement complétée par une étude quantitative.

## BIBLIOGRAPHIE

Alis, D. (1997). Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance. Thèse de doctorat de Science de Gestion, Université d'Aix-Marseille III.

Alis D., Dumas M. « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle » Gestion des ressources Humaines, n° 50, oct.-nov.-déc. p. 37-56, 2003

Alis D., Dumas M. « 35 heures, conciliation vie familiale – vie professionnelle et égalité : le cas d'une conciliation inégalitaire » 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 Septembre 2005

Barel Y., Frémeaux S. « Programmes d'aide a la conciliation vie professionnelle - vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle » Management & Avenir 2008.

Belghiti. S « Les femmes et le plafond de verre : kaléidoscope des programmes de développement de la mobilité verticale des femmes..., 13<sup>ème</sup> congrès AGRH 21-23 Novembre Nantes, 2002

Belghiti S., Rodhain F. « Les femmes cadres et le « Plafond de Verre » : visions, théories et perspectives », La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion, Juillet- Octobre, p. 107-121, 2001.

Belghiti-Mahut S. « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres » Lavoisier Revue française de gestion - n° 151 pages 145 à 160, 2004

Belghiti-Mahut S., Landrieux-Kartochian S. (2008) « GRH et Genre : Les défis de l'égalité hommes-femmes », Vuibert AGRH.

Bouffartigue P., Gadéa C. (2000) Sociologie des cadres, La Découverte

Chiffres clés 2008 : l'égalité entre les hommes et les femmes

Coquet B. « Les femmes françaises face au chômage : une inégalité en déclin » Revue de l'OFCE 90, 2004

Colle R., Christin J. « Couples à double carrière et articulation vie privée - vie professionnelle : Le mariage de la carpe et du lapin ? », 19ème Congrès de l'AGRH, Dakar (Sénégal), 2008.

Colle R. (2006), Thèse de Doctorat « l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés ».Université Paul Cézanne, Aix Marseille 3, 25 novembre.



Colle R., Frimousse S., Peretti J-M. « Le défi de l'articulation vie privée-vie professionnelle des couples à double carrière » Congrès AGRH, 2006

Commeiras N., Loubès A. et Fournier C. « Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon » Management international vol. 13, n° 4, 2009.

Commission européenne « Comment les femmes et les hommes utilisent-ils leurs temps ? Trois études européennes » Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes 2000- p 55. Pays concernés : Allemagne, Espagne, France, Grèce, Suède et Royaume Uni.

Cote D., Haccoun R.R. « L'absentéisme des femmes et des hommes : une méta-analyse » (Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Volume 8, Issue 2 (p 130-139), 1991.

Cousin O. (2004) Les cadres : Grandeur et incertitude, L'Harmattan, ENTREPRISE – GESTION.

Diop B., Ndao A. « Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal, congrès AGRH, 2008.

Dubois J. « Professionnel et privé : la confusion des mondes » Études 2003- 9 (Tome 399) 2003.

Dumas M. (2005) De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques p. 379-394, ouvrage collectif : Management de la santé et de la sécurité au travail. Un champ de recherche à défricher », édition l'Harmattan.

Dumas M. « Conflit et enrichissement travail-famille et implication », Gestion des Ressources Humaines, n° 67, janvier-février-mars p. 23-37, 2008.

Dumas M. (2008) Vie personnelle et vie professionnelle, vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?, éd ems Management & société.

Dumond J.P. « L'analyse longitudinale de l'absentéisme : considérations méthodologiques » congrès AGRH, Reims, 2006.

Duxbury L., Higgins C., (2003) Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question. Santé Canada

Enquêtes INED familles et employeurs 2004-2005

Grant-Vallone E.J., Ensher E.A « An examination of work and personal life conflict, organizational support, and employee health among international expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 261-278. E.A, 2001.

Greenhaus J.H., Beutell N.J « Sources of Conflict Between Work and Family Roles » *Academy of Management Review*. Vol. 10. No 1. 7-88, 1985.

Grima F. « Les conséquences des tensions de rôle : proposition d'un modèle synthétique. », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, décembre.2004.

Jönsson A. et Morel N. « Egalité des sexes et conciliation vie familiale – vie professionnelle en Europe. Une comparaison des politiques menées en France, en Suède et au Royaume Uni » *Politique européenne*, n° 20,2006

Kahn R., Wolfe D., Quinn R. et Snoek J. « Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity », J. Wiley & Sons. 1964.

Laufer J. (1992) « L'entreprise et l'égalité des chances : enjeux et démarches », La Documentation Française, Paris,

Laufer J. (2008) « GRH et Genre : Les défis de l'égalité hommes-femmes », Vuibert AGRH, Chap. 6 p 106.

Le Bihan-Youinou B., Martin C. (1987) *Concilier vie familiale et vie professionnelle en Europe*, Presse de l'EHESP, 2008.

Maruani M. (2006) *Travail et emploi des femmes*, La Découverte

Méda D. (2008) *Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles* Paris : Flammarion, Champs actuel.

Morrison A.M., White R.P., Van Velsor E. (1987) « Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of Americas Largest Corporations? » Center for Creative Leadership Staff.

Pailhé A., Solaz A. (2008) *L'enquête « familles et employeurs », de la collecte à l'exploitation des données INED.*

Pailhé A., Solaz A. (2009) « Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs, La Découverte.

Paillé P. « La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation » *Gestion* 2000. 2005.

Poilpot-Rocaboy G., Kergoat M. «Pour une approche globale de l'égalité professionnelle : l'égalité des temps comme cadre d'analyse » Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2006.

Poilpot-Rocaboy G., Kergoat M. « Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes » Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2010.

Pochic S. « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », Formation Emploi, n°91, p. 75-93. ,2005.

Roussel P., Wacheux F. (2005) Management des ressources humaines De Boeck Université

Sainsaulieu (1993), L'identité au travail, Presse de Sciences Po.

Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Bayad M., Peretti J.M, Alis D. et Chevalier F. (2001) : Gestion des Ressources humaines, 2ème édition Publié par De Boeck Université.

Thiétart R-A. (2003) Méthode de recherche en management » 2<sup>ème</sup> éd. Dunod,

Tremblay D.-G. « De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux » Québec : Presses de l'université du Québec, 2005.

## ANNEXES

### **Guide d'entretien avec des femmes cadres ayant des enfants de moins de 12 ans en charge.**

#### **Préambule :**

Cette recherche a pour objectif principal d'étudier l'impact de l'harmonisation vie privée vie professionnelle sur la montée des conflits de rôles (en particulier le conflit travail-famille), la fidélisation des cadres féminins avec charge de famille et l'égalité professionnelle.

Elle présente un triple intérêt :

- répondre aux attentes de la femme cadre ayant des charges de famille en l'aidant à harmoniser sa vie professionnelle et familiale
- répondre à l'organisation qui a besoin de fidéliser ses ressources humaines de qualité dans ce contexte de pénurie et de concurrence accrue.
- répondre aux nouvelles politiques publiques visant à atteindre une égalité professionnelle homme/femme dans la société française.

#### **Principes :**

- garantie de l'anonymat des répondants
- retour du discours retranscrit des répondants aux répondants
- durée de l'entretien (30 à 45 mn)

#### **Informations sur le répondant :**

- Age
- Catégorie professionnelle
- Situation maritale
- Nombre d'enfants en charge
- Age des enfants

#### **Contexte de la recherche :**

Nous travaillons sur les pratiques d'harmonisation vie privée vie professionnelle, les politiques de fidélisation et d'égalité professionnelle Homme/Femme face à la montée des conflits de rôle chez les cadres féminins avec charges de famille.

## Questions

### Niveau organisationnel

1. Votre entreprise tient-elle compte de l'harmonisation vie privée vie professionnelle ?
2. Quelles sont les pratiques d'harmonisation vie privée vie professionnelle mises en place dans votre entreprise(1)?
3. Quels sont les objectifs poursuivis ?

### Niveau individuel

1. Rencontrez-vous des difficultés liées à la gestion simultanée de votre famille et de votre travail(2)?
2. Est-ce que les pratiques d'harmonisation vie privée vie professionnelle mises en place par votre entreprise diminuent vos absences hors maternité ?
3. Est-ce que les pratiques d'harmonisation vie privée vie professionnelle mises en place par votre entreprise réduisent votre intention de la quitter ?
4. Est-ce que les pratiques d'harmonisation vie privée vie professionnelle mises en place par votre entreprise améliorent votre attachement ?
5. Est-ce que les pratiques d'harmonisation vie privée vie professionnelle mises en place par votre entreprise vous impliquent davantage dans votre travail ?
6. Est-ce que les pratiques d'harmonisation vie privée vie professionnelle mises en place par votre entreprise diminuent les inégalités professionnelles avec vos collègues hommes (3)?

(1) (infrastructures, crèche, loisirs, garderie, maison de repos, etc.)

(2) identifier les charges de famille (enfants en bas âge, personnes âgées, personnes handicapées, tâches domestiques diverses, etc.)

(3) en terme d'avancement, de responsabilités, etc.