

## **L'adéquation travail – famille. Une question de conciliation ou d'interaction ?**

Caroline CLOSON

Laboratoire de Psychologie du travail et de Psychologie économique  
Université Libre de Bruxelles.

### **SOMMAIRE**

La problématique de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est de plus en plus à l'ordre du jour. Elle fait l'objet de nombreuses recherches, réflexions et plans d'actions. Cette question s'étudie essentiellement autour des axes de l'adéquation et du chevauchement entre les différentes sphères de vie de l'individu. Les études sur l'impact des politiques qui peuvent être mises en oeuvre pour faciliter la conciliation entre elles sont de plus en plus nombreuses. Penser cette dynamique en investiguant uniquement la concomitance et l'aménagement de ces différentes actions nous semble trop restrictif. L'existence d'une dynamique positive ne peut pas se résumer à l'étude de la présence de ces politiques de conciliation. Nous montrerons que la perception du conflit dépend d'un nombre important de facteurs. Cette étude propose d'élargir l'étude des effets des politiques de conciliation sur la perception d'un conflit famille-travail, à l'ensemble des politiques managériales. La possibilité d'être soutenu et reconnu dans sa sphère professionnelle participe au sentiment d'équilibre général et influe sur la perception du conflit travail-famille. Les résultats de l'étude empirique ne confirment pas les hypothèses de travail. Les travailleurs qui disent bénéficier des politiques de conciliation ne témoignent pas d'un conflit moindre que ceux qui disent ne pas en bénéficier. Par contre, plus les travailleurs bénéficient de politiques liés au développement individuel, plus ils confirment la présence d'un conflit travail-famille important.

## INTRODUCTION

En 1955, Robert Oppenheimer augurait, bien avant l'heure, qu'un défi posé aux générations à venir serait de conjuguer investissement local et solidarité globale, et concluait ainsi son allocution à l'Université de Concordia : « Notre vie ne sera pas facile. Il faudra lutter pour apprendre à participer à la vie de notre village sans nous désintéresser de celle du monde (...) Mais telle est la condition de l'homme ». Et c'est précisément ce défi que s'attache à relever la jeunesse militante ; c'est aussi à cette exigence participative, humaniste et universaliste que répondent aujourd'hui les nouvelles résistances altermondialistes.

Les modifications observées, ces trente dernières années, sur le marché du travail comme dans la cellule familiale, placent la question de la dynamique travail-famille au cœur des débats. Des études (Tremblay, 2003 ; Guérin et al, 2000 ; Duxbury et Higgins, 1996) tendent à montrer que le défi de conciliation est de plus en plus difficile à relever. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces difficultés. Les unes sont liées à des évolutions du mode de vie : les femmes sont aujourd'hui aussi actives que les hommes sur le marché du travail ; les familles monoparentales sont de plus en plus nombreuses ; de plus en plus d'hommes et de femmes ont des responsabilités à l'égard de parents âgés, d'autres réalités pourraient être encore citées en exemple ici. Les autres s'expliquent par des mutations dans le monde du travail. On observe : une progression rapide des horaires de travail atypiques ; des charges de travail beaucoup plus importantes ; une progression des emplois atypiques... Ces mutations sont problématiques quand elles ne constituent pas un choix pour l'individu mais, au contraire, de nouvelles contraintes auxquelles il doit s'adapter.

Comment aborde-t-on la question aujourd'hui ? Parler d'interface, c'est penser l'individu dans ses divers milieux, intégrer ses multiples personnalités et essayer d'approcher les exigences et attentes de celui-ci en le replaçant à chaque fois comme acteur dans plusieurs champs à la fois.

La présente étude met donc ces différents rôles en relation. Le débat s'articule principalement autour de la qualité de l'interaction entre eux. S'agit-il d'un enrichissement ou d'un conflit inévitable ?

Dans un premier temps, nous verrons que la perspective du conflit est celle qui a été privilégiée, celle qui a été la plus définie et modélisée empiriquement. Par rapport à cette perspective, de nombreuses recherches ont mis en évidence les facteurs situationnels qui facilitent cette interaction et ont exposé les ressources ou/et politiques managériales nécessaires à l'atténuation du conflit et à l'émergence d'un enrichissement, nous les exposerons brièvement.

Suite à ce résumé théorique, nous discuterons le rôle de l'entreprise, dans cette problématique de conciliation, comme vecteur de cet enrichissement potentiel. Enfin, dans un troisième temps, nous présenterons nos hypothèses de travail ainsi que les résultats des analyses statistiques classiques effectuées sur les données de notre échantillon de 316 personnes.

## L'APPROCHE LA PLUS COURANTE : LE CONFLIT

Pour approcher cette interface, le concept du « débordement » est celui retenu dans la majorité des études (Greenhaus et Beutel, 1985 ; Duxbury et Higgins, 1991 ; Frone, Russel & Cooper, 1992 ; Kossek et Ozeki, 1998 ; Carlson, Kacmar et Williams, 2000 ; Tremblay, 2003). Ces études partent du postulat que les individus disposent d'une certaine quantité de temps et d'énergie et qu'une partie de cette énergie doit être investie dans chaque rôle assumé. Toute action relevant d'un des domaines de vie rejaillit sur un ou plusieurs autres. On parlera de conflit lorsque les exigences d'un rôle deviennent incompatibles avec celles d'un autre rôle. Diverses études (Carlson, Kacmar et Williams, 2000 ; Greenhaus et Beutel, 1985) ont mis en exergue trois formes de conflits. Le « **time-based conflict** » qui découle de l'incompatibilité des créneaux horaires impartis aux responsabilités familiales et professionnelles. Le « **strain-based conflict** » provient d'une tension vécue dans un rôle et qui vient interférer dans l'exécution d'un autre rôle. Le « **behavior-based conflict** » se manifeste lorsqu'un comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle. Chacun de ces conflits aurait des antécédents et des conséquences propres. Ces conflits peuvent être de deux natures différentes (Tremblay, 2003 ; Carlson, Kacmar et Williams, 2000 ; Kossek et Ozeki, 1998 ; Frone, Russel & Cooper, 1992 ; Duxbury et Higgins, 1991) : le conflit travail-famille et le conflit famille-travail, ce qui illustre le caractère bi-directionnel de l'interaction. Le **conflit « travail-famille »**, qui serait le débordement du travail sur la sphère privée et le **conflit « famille-travail »** qui est l'incapacité à gérer au mieux les responsabilités professionnelles en raison d'impératifs liés à la sphère privée.

### Les incidences du conflit

Si la question de la conciliation fait l'objet de nombreuses études, c'est que les incidences pour l'individu, pour son entourage et pour le monde des entreprises, sont réelles et nombreuses. Ces répercussions portent tant sur la vie professionnelle de l'individu que sur sa vie privée.

Au niveau privé, on note que ne pas parvenir à concilier les responsabilités professionnelles et familiales entraîne bien souvent une mauvaise gestion du temps et donc le sacrifice de moments jugés comme un luxe. Ces instants sont souvent volés aux relations privilégiées que peuvent entretenir les individus avec leur conjoint, leurs enfants ou leurs amis. Ils sont ceux du lien social, de moments de rencontres, de discussions et d'échanges.

Au niveau professionnel, plusieurs études (Anderson, Coffey, Byerly, 2002 ; Bruck, Allen & Spector, 2002 ; Parasurman & Simmers, 2001 ; Kossek et Ozeki, 1998) ont montré que le conflit travail-famille était corrélé avec un sentiment d'insatisfaction au travail. L'impossibilité de mener tout de front, fait que les travailleurs doivent parfois prendre congé pour pouvoir répondre aux exigences familiales, se démotivent et expriment une volonté de quitter l'entreprise. Le lien entre l'absentéisme au travail et la difficulté de concilier les responsabilités professionnelles et familiales est amplement démontré (Duxbury, Higgins 1991 ; Blau, 1985). Les résultats de Frone et al (1997) indiquent que le conflit famille-travail est corrélé négativement avec la performance au travail au même titre

que le conflit travail-famille est corrélé négativement à la « prouesse » familiale. L'influence du conflit sur les intentions de turnover a également été confirmée (Casper et Buffardi, 2004 ; Batt et Valcour, 2003 ; Anderson, Coffey et Byerly, 2002, Boles, 1996)

### Les variables modératrices

Les incidences sont donc nombreuses, toutefois toutes les personnes ne vivent pas cette réalité de la même façon. Des différences de vécus sont observées en fonction des caractéristiques des individus (St-Onge et al, 2002). La première variable modératrice la plus souvent citée est le sexe. De nombreuses études (Guérin 1997 ; Tremblay, 2003 ; Behson, 2002, Frone et al, 1992 ; Duxbury & Higgins, 1991 Kossek et Ozeki, 1998) arrivent à la conclusion que les femmes sont plus touchées par la problématique du conflit travail-famille. D'autres nuancent ces résultats. Pour Eagle, Miles et Icenogle (1997), les femmes et les hommes rapportent un même niveau de conflit. Selon eux, ces résultats s'expliquent par le changement des conceptions sociales, des rôles parentaux et de l'identité professionnelle.

L'environnement familial et social de l'individu joue également un rôle important dans la qualité de la conciliation des responsabilités que l'individu va pouvoir mettre en place. La présence d'enfants est un facteur qui jouerait un rôle important dans cet équilibre. Selon plusieurs études (Behson, 2002 ; Carlson, 1999 ; Lundberd & Frankenhaeuser, 1999 ; Grzywacz & Marks, 2000)<sup>1</sup>, le conflit entre le travail et la famille est plus fréquent chez les parents que chez les employés sans enfants. Selon Guérin et al (2000), ce n'est pas tant le nombre d'enfants qui importe mais l'âge de ceux-ci. Plus celui-ci est bas (inférieur à trois ans), plus on observera des difficultés à concilier le travail et la famille. Enfin, la perception d'un support familial réel joue également un rôle dans cette dynamique (Carlson et Kacmar, 2000 ; Parasuraman et Greenhaus, 1992 ; Duxbury et Higgins, 1991). La tension augmenterait encore plus quand les soutiens familiaux attendus font défaut.

De nombreux auteurs se sont interrogés sur les facteurs propres au milieu professionnel, induisant chez les travailleurs une meilleure ou une moins bonne gestion de leur vie et de leurs diverses responsabilités.

Selon, Duxbury et Higgins (1991), l'autonomie est le premier facteur de facilitation de la conciliation. Le nombre d'heures prestées par semaine est également important dans cette dynamique (Carlson et Kacmar, 2000).

La flexibilité des horaires joue un rôle modérateur important. Beaucoup d'auteurs (Casper and Buffardi, 2004; Anderson, Coffey, Byerly, 2002; Lee, MacDermid, Williams. 2002) pour ne citer que ceux-là, ont mis en exergue le lien existant entre cette possibilité de flexibilité et le conflit travail-famille. Il est toutefois important de prendre en considération le caractère imposé ou choisi de la flexibilité de ces horaires.

Face à ces résultats, certains auteurs (Friede et Ryan, 2005 ; Bruck et Allen, 2003 ; Wayne, Musisca & Fleeson, 2003 ; Parasuraman & Greenhaus, 2002 ; Carlson, 1999) s'insurgent et soulignent le fait qu'il existe selon eux un intérêt tout à fait disproportionné

---

<sup>1</sup> Cités par Lilian Eby, W. Casper, A. Lockwood, C. Bordeaux and A. Brinley- 2004

pour les facteurs situationnels et environnementaux et une absence d'analyse des variables propres aux individus. Ces études vont mettre en évidence la pertinence des traits dispositionnels dans l'explication de nuances subtiles qu'on peut observer dans l'expérience du conflit. Pour Friede et Ryan (2005), la personnalité intervient non seulement dans la manière de percevoir, évaluer et interpréter ces faits d'interactions mais également dans la manière d'y réagir.

### **La place et le rôle de l'entreprise dans cette dynamique.**

À côté de l'ensemble de ces facteurs situationnels et dispositions individuelles, les études sont de plus en plus nombreuses (Casper et Buffardi 2004 ; Anderson et al, 2002 ; Behson 2001 ; Kossek et Ozeki, 1998 ; Tremblay, Najem, Paquet, 2005) à démontrer le rôle prédominant de l'organisation et des politiques qu'elle peut mettre en œuvre pour réduire au maximum la difficulté de concilier les responsabilités familiales et professionnelles de leurs employés. Les horaires flexibles, le télétravail et les services de garderie sont souvent cités en exemple (Eby et al, 2004). Le soutien réel, organisé et institutionnalisé serait donc une variable modératrice substantielle dans la perception ou/et la gestion du conflit travail-famille.

Les politiques mises en place par les organisations pour leurs employés peuvent être perçues de différentes manières. Premièrement, elles sont stratégiques. Les politiques d'adéquation travail-famille sont profitables aux entreprises (Tremblay, 2003 ; Batt et Valcour, 2003 ; Anderson, Coffey et Byerly, 2002 ; Glass et Finley, 2002 ; Guérin et al 2001 ; Kossek et Ozeki, 1998 ; Honeycutt et Rosen, 1997). L'équilibre travail/ vie privée est perçu et actuellement défini comme un outil important de motivation, d'implication, de fidélisation, de satisfaction et de recrutement. Deuxièmement, elles répondent à une obligation. Dans l'étude du contrat psychologique, De Vos (2002)<sup>2</sup> introduit l'équilibre vie travail/vie privée comme une nouvelle dimension du contrat, une obligation de l'employeur à l'égard de ses employés. Troisièmement, elles sont le témoin d'un engagement responsable<sup>3</sup>. La réalité d'une conciliation de plus en plus difficile est l'affaire de tous et chacun (individus, pouvoirs publics et le monde des organisations) se doit de s'adapter en conséquence. Percevoir ces politiques comme des nouveaux enjeux pour le monde des entreprises pose, selon nous (Closon et Pohl, 2006), la question du rôle des entreprises par rapport à celui de l'État. La réponse à la problématique de la conciliation peut effectivement s'envisager différemment et le rôle que le monde des organisations va prendre peut être très variable.

La première question qui se pose est de jauger dans quelle mesure les pouvoirs publics, les organisations mais également les individus estiment que la gestion du conflit entre les différentes sphères de vie est une problématique à traiter au niveau des entreprises ou au niveau sociétal. Ensuite, si la réponse est celle d'impliquer les entreprises dans la gestion de ce conflit, comment peuvent-elles intervenir ? La réponse à la première question reste un débat ouvert. La position des pouvoirs publics n'est pas explicite et varie d'un pays à l'autre. La question reste politique, il est nécessaire que les pouvoirs publics définissent leurs interventions pour ensuite définir celles attendues par les entreprises comme

---

<sup>2</sup> Cité par Campoy, Castaing et Guerrero, 2005

<sup>3</sup>. Livre vert : « Responsabilité Sociale des Entreprises », Commission Européenne, 2001.

complément ou comme substitut. L'état, par des textes de lois, garantit à ses citoyens une protection de leur vie privée contre d'éventuels abus de la part d'employeurs. Nous pouvons citer les lois en matière d'horaires de travail, de congés, de crédit-temps. À côté de ces obligations, il est de plus en plus courant de voir les pouvoirs publics proposer des incitatifs financiers. Cet ensemble d'incitants tente d'impliquer le monde des entreprises dans cette réalité nouvelle qu'est la difficulté de conciliation (Glass et Finley, 2002). Par ces mesures, l'État propose aux entreprises de travailler conjointement à ces objectifs, en réaffirmant dans son discours le rôle citoyen de l'entreprise. L'État énonce et légitimise clairement que le monde des entreprises est un acteur prépondérant du système. La position des entreprises en la matière est diverse. Le discours varie fortement en fonction de la taille, du secteur et du nombre de femmes occupant des postes de cadres au sein de l'entreprise. (Families and Work Institute)<sup>4</sup>. La position des Entreprises dépend également des politiques sociales de l'État. Si les pouvoirs publics ne répondent plus à certains services offerts auparavant, les employeurs peuvent devenir plus attrayants en proposant une réflexion plus globale sur les politiques de conciliation.

La deuxième question complète la première. Si le monde des entreprises a un rôle à jouer, celui-ci se résume-t-il à mettre en place des politiques de conciliation ? La littérature actuelle qui évoque cette problématique expose principalement l'existence et les bienfaits des politiques de conciliation mais n'est-il pas pertinent d'englober l'ensemble des politiques de développement et de bien-être du travailleur dans cette dynamique qu'est la conciliation. Il est sans doute utile de percevoir autrement cette question d'interface.

En effet, de plus en plus d'auteurs insistent sur la nécessité de changer l'approche de l'interaction entre les différentes sphères de vie de l'individu (Glass et Finley, 2002 ; Parasuraman et Greenhaus, 2002 ; Halpern et Murphy, 2005). L'interaction entre ces deux sphères de vie ne se résume pas à un besoin d'aménagement et de conciliation. Le bien-être dans l'une des sphères est bénéfique pour les autres. Amherdt (2004) lie ce constat à la santé émotionnelle. Selon lui, il est nécessaire de prendre en compte la satisfaction des employés dans leur travail pour analyser la question d'une conciliation réussie.

## **LES POLITIQUES POSSIBLES POUR UNE CONCILIATION RÉUSSIE**

Pour nous inscrire dans l'idée de cette nouvelle métaphore, nous devons considérer d'une part les politiques de conciliation et d'autre part les politiques qui contribuent au bien-être et à la satisfaction des employés à leur travail.

### **Les politiques de conciliation**

On peut classer ces politiques des entreprises en fonction de la nature du conflit. Certaines sont destinées à amoindrir les conséquences néfastes du conflit travail-famille et d'autres s'orientent vers la résolution du conflit famille-travail.

---

<sup>4</sup> Citée par Tremblay, 2003

*Politiques en réponse au conflit travail – famille*

Passé un certain degré d'acceptation ou de tolérance, les exigences professionnelles peuvent être perçues comme des servitudes qui empêchent d'organiser convenablement sa vie familiale et son temps libre. L'association de ces réalités professionnelles à des conséquences néfastes sur la vie privée produit un haut niveau de conflit.

**Les horaires flexibles et le télétravail** sont des mesures fréquemment citées et présentées comme des politiques efficaces en la matière. Les conclusions rapportées dans plusieurs études sont éloquentes. Anderson et al (2002) mettent en exergue le rôle joué par la flexibilité des horaires dans l'expression d'une satisfaction plus grande au travail et dans l'expérience d'un conflit travail-famille plus limité.

Plusieurs études (Thomas et Ganster, 1995 ; Lee, MarcDermid & Williams, 2002 ; Casper et Buffardi 2004) montrent que les individus qui bénéficient de flexibilité dans leurs horaires sont plus à même de coordonner et d'équilibrer leurs responsabilités familiales et professionnelles que ceux qui n'en bénéficient pas.

Concernant le télétravail, Taskin & Delobbe (2003) ainsi que Duxbury, Higgins et Thomas (1996) ont montré qu'il favorise la conciliation travail-famille. Le temps gagné sur les trajets ainsi que la flexibilité des horaires permettent une conciliation plus aisée entre les exigences professionnelles et celles d'ordre privé. Toutefois, le danger de voir se brouiller les frontières entre vie privée et vie professionnelle est réel. Les résultats de recherches quant à une relation positive entre le télétravail et une diminution du conflit sont variables d'une étude à l'autre (Kossek, Lautsch et Eaton, 2005).

Ces arrangements ne doivent pas être perçus comme une contrainte de l'organisation mais comme une possibilité formelle soutenue et encouragée par tous. Il est important que les employés n'associent pas ces politiques à des réalités menaçantes pour leur carrière (Anderson et al, 2002).

*Les politiques d'apaisement du conflit « famille-travail »*

Nous entendons par là toutes les mesures qui sont mises en place par l'employeur pour les travailleurs et qui ne relèvent pas directement du travail ni de son contenu mais de la sphère privée des individus. Ces politiques sont soit présentées comme des avantages sociaux, soit comme des mesures de bien-être, soit comme « family friendly politics » dans les pays anglo-saxons. Ces politiques sont nombreuses, étant donné leur caractère multiple et différencié, il ne nous semble pas possible de les décrire une à une. Le plus souvent, l'employé choisit son panier d'avantages en fonction de ses besoins. Les travailleurs d'une même entreprise n'ayant pas nécessairement les mêmes besoins, les politiques globales peuvent se révéler peu pertinentes pour une partie des employés. Plusieurs études (Honeycutt et Rosen, 1997 ; Kossek et Nichol, 1992)<sup>5</sup> montrent que l'accès à des services de gardes d'enfants abordables financièrement et de bonne qualité a une incidence directe sur le conflit famille-travail.

---

<sup>5</sup> Cités par Glass et Finley- 2002

La pertinence et l'équité de ces mesures pour tous dépendent de la capacité à prendre en compte la particularité des caractéristiques de chacun.

### **Les politiques d'interaction**

#### *Les politiques liées au bien-être et à la satisfaction au travail*

Nous nous attacherons à décrire les politiques qui ont attrait directement au contexte et contenu de la sphère professionnelle, c'est-à-dire au développement personnel de l'individu dans sa pratique professionnelle. Pour cette description, nous prendrons comme référence la théorie du contrat psychologique. Selon Rousseau (1990), il existe un ensemble de politiques qui ne sont pas formalisées explicitement dans le contrat de travail mais qui sont attendues et perçues comme normales et logiques par le travailleur de la part de son employeur. Ces politiques sont considérées comme des promesses. Réciproquement le travailleur, s'engage à l'égard de son employeur. L'auteur propose un premier outil qui recense sept obligations qu'on est en droit d'attendre d'un employeur et six dimensions pour décrire les obligations des employés. Les obligations des employeurs sont: la formation, la carrière, le salaire lié aux performances, les bonnes relations, le travail riche et intéressant, le traitement équitable et la sécurité d'emploi. Et les obligations des employés sont : la conscience professionnelle, la mobilité, les comportements hors rôle, la loyauté, les horaires de travail, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et les performances. (Rousseau, 1990).

Ces politiques sont directement en lien avec la satisfaction professionnelle (Bunderson, 2001), la confiance à l'égard de l'organisation (Robinson, 1996), la performance perçue (Turnley et Feldman, 1999a ; Lester et al., 2002 ; Turnley et l'implication organisationnelle (Robinson et al., 1994 ; Bunderson, 2001 ; Robinson, 1996 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Lester et al., 2002 ).

Nous reprendrons ces obligations comme les politiques mises en place par l'organisation pour le développement individuel de l'individu, pour son bien-être général et donc pour une meilleure adéquation entre ces différentes sphères de vie. En considérant ces politiques, nous appuyons le postulat que la combinaison de bien-être dans des sphères distinctes est plus enrichissante que la satisfaction qui n'émanerait que d'un seul type d'activité, bien protégé de toutes interférences avec d'autres domaines de vie (Halpern et Murphy, 2005).



**Tableau 1 : Synthèse théorique**

<b>Types</b>	<b>Incidences</b>	<b>Eléments modérateurs</b>	<b>Rôle de l'entreprise</b>
<b>Conflit travail - famille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfaction au travail.</li> <li>- Intentions de turn-over</li> <li>- Absentéisme</li> <li>- Performance au travail moindre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomie</li> <li>- Flexibilité des horaires</li> <li>- Nombre d'heures prestées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiques d'organisation du travail</li> <li>- Politiques liées au développement individuel</li> </ul>
<b>Conflit Famille - travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution du lien social</li> <li>- Diminution de la satisfaction générale</li> <li>- Stress et sentiment de performance moindre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexe</li> <li>- Présence d'enfant(s)</li> <li>- Age des enfants</li> <li>- Perception d'un support familial réel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politiques « pro-familiales »</li> </ul>

### QUESTIONS DE RECHERCHES

Notre conviction est donc que se focaliser uniquement sur les politiques de conciliation n'est pas suffisant pour expliquer et comprendre la qualité de la coexistence des différentes sphères de vie.

Ce postulat est conforté par des recherches mettant en évidence que les effets de cette interface ne sont pas toujours néfastes. Selon plusieurs auteurs (Glass et Finley, 2002 ; Parasuraman et Greenhaus, 2002 ; Werbel & M. Walter, 2002 ; Halpern et Murphy, 2005), la littérature actuelle insiste constamment sur l'incompatibilité des responsabilités familiales avec celles du milieu professionnel et ne souligne que trop rarement la richesse que peut apporter aux individus l'interaction entre les deux sphères. Ces auteurs soulignent l'intérêt des familles à ce qu'un de leurs membres réussisse professionnellement. Cette réussite procure un salaire à la famille, donne aux membres de la famille une identité, un projet et procure également une source d'interactions sociales et de support social. De la même manière, si une organisation est composée d'individus qui entretiennent des relations positives avec leurs familles, cela rejillira sur sa productivité. Ils concluent que les rôles familiaux et professionnels peuvent être en conflit sous certains aspects et être enrichissants à d'autres points de vue. Pour eux, il est plus intéressant d'envisager cette interface comme un enrichissement.

Notre recherche consistera dès lors à tester trois hypothèses,

- HO1 : Les personnes qui bénéficient des politiques de conciliation vivent un conflit moindre que ceux qui n'en bénéficient pas.

Cette première hypothèse est basée sur de nombreux constats faits sur le terrain et appuyés par d'abondants résultats de recherche (Tremblay, 2003 ; Parasurman & Simmers, 2001 ; Carlson et Kacmar, 2000), il semble de plus en plus évident qu'il existe un lien entre d'une part le fait de bénéficier de politiques pro-familiales ou de politique d'aménagement du travail et d'autre part la qualité de la conciliation de nos différentes sphères de vie.

- HO2 : Les personnes qui bénéficient des politiques de bien-être au travail vivent un conflit moindre que ceux qui n'en bénéficient pas.

Cette deuxième hypothèse tient compte des réflexions sur le besoin d'élargir la question d'une conciliation réussie à ce qui se passe également au sein même des différentes sphères de vie (Glass et Finley, 2002 Parasuraman et Greenhaus, 2002) ; la présence de politiques liées au développement et au bien-être de l'individu dans l'exercice de ses activités professionnelles devrait avoir une influence sur la perception plus ou moins importante de l'existence d'un conflit.

- HO3 : La présence simultanée de l'ensemble de ces politiques a un effet significatif sur la réduction du conflit.

Vandenberghe (2005) montre l'intérêt de cumuler ces politiques pour qu'un impact réel s'observe. Nous nous attendons également à observer un effet cumulatif si ces politiques sont déployées de concert. La qualité de conciliation dépendrait donc de la présence d'un bien-être dans chacune des sphères.

## MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

### Population

Le questionnaire a été administré à 316 adultes des deux sexes (51.4% femmes et 48.6% hommes). Les sujets ont été invités à participer à la recherche sur une base volontaire. Les questionnaires ont été distribués de la main à la main ou envoyés par voie électronique à plusieurs entreprises belges de tailles et de secteurs variés.

La majorité des sujets (73.1%) vit en couple et un tiers de l'échantillon a des enfants. La structure des âges est la suivante : 34% a entre 18 et 31 ans, 44.8% a entre 32 et 50 ans et 21.9% ont plus de 51 ans. Au niveau du statut professionnel, 33.4% sont cadres et 53.7% sont employés (12.9% de l'échantillon se définissent dans aucune de ces deux catégories) et 89.2% des sujets travaillent à plein temps.

### Matériel

Pour approcher nos dimensions et répondre aux questions qui nous préoccupent, nous avons travaillé avec un questionnaire fermé.

**La mesure du conflit travail-famille.** En vue de mesurer la perception qu'ont les individus de l'interférence d'une sphère sur l'autre, nous avons utilisé l'échelle de Anderson et al (2002) en l'adaptant quelque peu. L'échelle du conflit famille-travail est utilisée telle quelle, à savoir 5 items. Par contre, l'échelle conflit travail-famille a été développée en 7 items. Les auteurs proposaient un seul item pour la famille et les amis, afin d'éviter une « double réalité » dans un même item, nous avons choisi de dédoubler les propositions et de distinguer les items concernant la famille et ceux concernant les amis. La consigne originale est celle d'évaluer la fréquence des événements présentés sur une échelle

de 5 pas allant de très souvent à jamais, pour notre étude. Afin d'être en harmonie avec les autres échelles présentes dans le questionnaire, nous avons fait le choix de proposer 4 éventualités aux répondants.

**Tableau 2 : l'échelle de conflit travail-famille de Anderson et al (2002)**

*Lors de ces trois derniers mois :*

1.	J'ai manqué de temps pour moi-même à cause de mon travail.
2	J'ai manqué de temps pour ma famille à cause de mon travail.
3	J'ai manqué de temps pour rencontrer mes amis à cause de mon travail.
4	J'ai manqué d'énergie pour faire des choses avec ma famille à cause de mon travail.
5	J'ai manqué d'énergie pour faire des choses avec des personnes importantes à mes yeux à cause de mon travail
6	J'ai été incapable de mener à bien des tâches chez moi à cause de mon travail.
7	J'ai été de mauvaise humeur à la maison à cause de mon travail.
8	Ma vie privée m'a empêché de finir du travail en temps et en heure.
9	Ma vie privée m'a empêché à accepter du travail supplémentaire.
10	Ma vie privée m'a empêché de faire mon travail aussi bien que je l'aurais voulu.
11	Ma vie privée m'a empêché de trouver l'énergie dont j'aurais eu besoin pour mon travail.
12	Ma vie privée m'a empêché de me concentrer sur mon travail.

Le coefficient alpha pour ces deux échelles est de .80 et .85 respectivement.

**La présence des politiques.** Nous avons établi une liste de politiques de conciliation qui est loin d'être exhaustive. Nous avons repris la dichotomie proposée par la littérature sur le conflit, à savoir le caractère bidirectionnel de celui-ci, pour catégoriser nos variables. La première catégorie est composée de politiques qui répondent au conflit famille-travail. Nous nommerons celles-ci *politiques pro-familiales*. Elles sont : l'assurance groupe, la garderie pour enfants, les programmes de bien-être physique, les programmes d'assistance, les activités sociales, l'assurance médicale, un ensemble de services d'aide domestique. La deuxième catégorie regroupe des politiques qui peuvent également favoriser une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle mais qui agissent plutôt sur la sphère professionnelle de l'individu. Il s'agit d'horaires flexibles, de télétravail et de nombres de jours supérieurs à la disposition légale. Nous qualifierons ces politiques de *politiques d'organisation du travail*.

Pour traduire notre volonté d'intégrer les politiques de bien-être dans l'étude de l'interaction travail-famille (cfr hypothèse 2), nous avons introduit aussi dans cette échelle des politiques s'appliquant exclusivement à la sphère professionnelle des individus. Ces politiques intrinsèques regroupent les pratiques qui favorisent l'évolution de l'individu en tant que travailleur. Nous avons choisi de prendre : le travail riche et intéressant, la gestion de carrière, le salaire lié aux performances, la formation et la sécurité d'emploi. Ces politiques recouvrent les obligations de l'employeur à l'égard de l'employé décrites par Rousseau (1990) dans la théorie du contrat psychologique. Celles-ci seront nommées *politiques liées au développement individuel*. La mesure de la perception de la présence de ces politiques par le travailleur va permettre de juger de la qualité de vie de l'individu dans

sa sphère professionnelle. Appréciation essentielle pour tester l'hypothèse selon laquelle le bien-être dans chacune des sphères joue un rôle prédominant dans la qualité d'une bonne interaction entre les différentes sphères de vie.

Pour chacune de ces politiques, le répondant doit spécifier si cette pratique est présente ou pas au sein de son institution, s'il l'utilise ou pas et, s'il l'utilise et son degré de satisfaction à l'égard de celle-ci sur une échelle de Likert à 4 pas.

Ce volet va nous permettre de créer nos trois variables indépendantes. Ces trois variables sont catégorielles. Pour chacun des types, nous avons additionné le nombre de politiques présentes. Nous avons ensuite déterminé un nombre limité de valeurs pour chacune des trois catégories de politiques à savoir ; pas du tout présentes, peu présentes, moyennement présentes et fortement présentes.

## RÉSULTATS

### Analyses préliminaires

Les personnes interrogées font état d'un conflit travail-famille ( $M=2,33$ ) plus important que le conflit famille-travail ( $M=1,56$ ). Ces résultats corroborent ceux de Williams et Alliger (1994) qui montrent que le conflit travail-famille est beaucoup plus fréquent que le conflit famille-travail. La différence de moyenne, pour l'échantillon total est de 0,77. Cette différence est significativement différente de zéro.

Les deux types de conflit sont positivement liés. La corrélation est de 0,367.

Étant donné la mise en évidence préalable de la présence de variables modératrices, il a semblé utile de faire des analyses préliminaires en fonction du sexe, de la situation familiale et du régime horaires, avant d'entamer les études statistiques nécessaires à la vérification des hypothèses de travail.

Les résultats de recherche montrent fréquemment que le conflit travail-famille et le conflit famille – travail sont fortement dépendants de la situation familiale de la personne et de son sexe (Guérin 1997 ; Tremblay, 2003 ; Hajaar et Curie, 1987 ; Behson, 2002, Wallace, 1999 ; Frone et al, 1992 ; Duxbury & Higgins, 1991 ; Kossek, 1998). Nos résultats ne vont pas dans ce sens. Nous ne constatons pas de lien significatif entre la présence de conflit travail-famille et le sexe  $F(1,308)=.26$  ;  $p=.60$  ni entre le conflit famille-travail  $F(1,308)=.37$  ;  $p=.54$  et cette même variable. Nous n'observons pas non plus de différences significatives en fonction du statut familial du répondant. Ainsi, par rapport au conflit travail-famille  $F(3,305)=.72$  ;  $p=.54$  et par rapport au conflit famille-travail  $F(3,305)=1.32$  ;  $p=.26$ . Cependant, il est nécessaire de souligner que, dans notre étude, des éléments jugés comme essentiels dans ces dynamiques - le soutien familial par exemple (Tremblay, 2003) - ne nous sont pas connus.

Il en est de même pour la fonction occupée par l'individu. Celle-ci n'apparaît pas comme déterminante  $F(2,279)=1.31$  ;  $p=.27$  et  $F(2,279)=.65$  ;  $p=.051$ . Les conflits travail-famille et famille-travail ne semblent pas, non plus, associés au régime du temps de travail de nos répondants.

### Vérification de l'impact de la présence des politiques managériales sur le conflit travail – famille.

Des analyses de variance multivariées ont été effectuées. Les scores factoriels des deux types de conflits mis en évidence sont considérés comme variables dépendantes et la présence des deux types de politiques de conciliation et de politiques de développement individuel comme variables indépendantes.

Chaque catégorie de politiques est subdivisée en quatre niveaux ; pas du tout présentes, peu présentes, moyennement présentes et fortement présentes.

Les analyses réalisées sur la variable conflit famille – travail ne présentent aucun résultat significatif, nous n'exposerons donc pas les tableaux d'analyses de variance par rapport à cette variable.

- *HO1 : Les personnes qui bénéficient des politiques de conciliation vivent un conflit moindre que ceux qui n'en bénéficient pas.*

**Tableau 3 : Analyse de variance du conflit travail – famille perçu en fonction de la présence des politiques de conciliation**

<b>Variabiles</b>	<b>Ddl</b>	<b>F</b>	<b>Signification</b>
Organisation du travail	3	1.03	.37
Pro familiales	3	.49	.69

Contrairement à nos attentes, la présence plus ou moins importante des deux types de politiques de conciliation ne semble avoir aucun lien significatif avec la perception du conflit entre les différentes sphères de vie des individus.

Les analyses croisées opérées au préalable nous indiquent qu'il n'est pas pertinent de réitérer les calculs de variance en scindant notre échantillon en fonction du sexe, statut familial ou de la fonction occupée.

On peut toutefois se poser la question de l'impact différencié de chacune de ces politiques sur la perception du conflit famille-travail d'une part et du conflit travail-famille d'autre part. Nous avons donc répété nos analyses, en prenant comme variable indépendante, non plus la présence des deux types de politique mais bien chacune séparément. Les résultats restent inchangés, aucune différence significative n'est apparue.

- *HO2 : Les personnes qui bénéficient des politiques de bien-être au travail vivent un conflit moindre que ceux qui n'en bénéficient pas.*

**Tableau 4 : Analyse de variance du conflit travail perçu– famille en fonction de la présence des politiques liées au développement individuel**

Variable	Ddl	F	Signification
Développement individuel	3	3.06	.03

Lorsqu'on prend comme seule variable indépendante la présence de politiques liées au développement individuel, on observe une différence de moyenne significative dans la perception du conflit travail-famille entre les travailleurs qui bénéficient de ces politiques et ceux qui n'en bénéficient pas. Toutefois, la différence entre ces moyennes ne va pas dans le sens attendu.

La comparaison des moyennes montre que plus ces politiques sont présentes, plus le conflit travail-famille semble existant et prédominant. On observe donc la relation inverse de ce qu'on avait présumé en se basant sur l'hypothèse des vases communicants. On doit donc reconsidérer la question et envisager le fait que plus une personne bénéficie d'un cadre qui lui permet un épanouissement professionnel, plus elle aura un sentiment de conflit entre ses différentes sphères de vie et spécifiquement le sentiment que ses responsabilités professionnelles débordent sur sa sphère privée.

- ***H03 : La présence simultanée de l'ensemble de ces politiques a un effet significatif sur la réduction du conflit.***

L'effet cumulatif est observé en partie.

**Tableau 5 : Analyse de variance du conflit travail – famille perçu en fonction de la présence des différentes politiques et leurs interactions.**

Variables	ddl	F	Signification
Développement individuel et pro-familiales	7	3.062	.00
Développement individuel et organisation du travail	7	2.489	.01
Organisation du travail et pro-familiale	9	1.186	.30
Développement individuel, pro-familiales et organisation du travail	9	1.560	.128

Les moyennes du conflit travail - famille perçu entre les travailleurs qui bénéficient à la fois de politiques liées au développement individuel et de politiques pro-familiales, varient de nouveau à l'inverse de ce que nous aurions imaginé. L'effet cumulatif ne s'observe pas. Comme nous l'avons déjà dit, plus le travailleur bénéficie de politiques liées au développement individuel, plus elle ressent un conflit travail – famille important. Le fait

de bénéficier de plusieurs politiques pro-familiales en parallèle, ne semble pas contre balancer cette perception de manière évidente.

L'effet de réduction de la perception du conflit semble par contre réel lorsque des politiques d'organisation du travail sont mises en oeuvre. Si un travailleur bénéficie de politiques de développement individuel, la présence plus ou moins importante de politiques d'organisation du travail aura un effet positif sur la perception du conflit travail – famille. Au plus, le travailleur bénéficie de ces possibilités d'aménagement et d'organisation du travail, au moins la perception d'un conflit travail – famille sera importante.

Bénéficiaire à la fois de politiques d'organisation du travail et de politiques pro-familiales n'a pas d'impact réel sur le conflit travail – famille.

Enfin, la différence des moyennes de perception du conflit travail – famille n'est pas significative lorsqu'on prend comme variable indépendante la présence des trois catégories de politiques managériales.

## CONCLUSION

La conjoncture actuelle, les nouvelles réalités familiales et professionnelles font du conflit travail – famille une préoccupation centrale pour tous les acteurs du système ; travailleurs, famille, entreprises et pouvoirs publics. Nous souhaitons aborder la question de manière différente pour mieux prendre en compte toute sa complexité.

Comme dans plusieurs études déjà publiées, nous avons voulu mettre en évidence la nécessité de penser autrement l'interface vie au travail – vie privée. La difficulté de conciliation est réelle, le temps et l'énergie des travailleurs sont limités et donc la possibilité de débordement ou de conflit apparaît. Toutefois, comme l'évoquent plusieurs auteurs, l'enrichissement que procure la coexistence de différentes sphères est bien tangible également.

L'originalité de notre étude est de considérer non plus uniquement l'effet des politiques de conciliation mais également celui des politiques liées au bien-être de l'individu dans sa sphère de travail. En effet, la théorie des apports bénéfiques de chacune des sphères pour les autres nécessitait une investigation qui mesurait l'impact de l'ensemble des politiques managériales sur le conflit travail – famille.

Un travailleur satisfait est une personne qui a plus de facilité à concilier les responsabilités professionnelles et familiales (Amherdt, 2003). Cette idée conforte le postulat selon lequel il est plus riche de penser la problématique en termes d'interaction plutôt que seulement en termes de conciliation.

Nos résultats montrent toutefois que la question reste complexe. Nous avons mis en évidence que les travailleurs qui bénéficiaient d'un panel de politiques liées au développement individuel étaient également ceux qui témoignaient d'un conflit travail-famille important. Ces différentes politiques sont par définition prenantes, globalisantes et font que le travail devient plus important pour l'individu. Dès lors, on peut supposer que les personnes qui bénéficient de ce type de politiques sont des individus qui s'investissent dans

leur travail tant au niveau temporel qu'énergétique et que dès lors leur capacité de gestion de leur vie privée diminue. L'hypothèse selon laquelle les travailleurs qui bénéficient de politiques de conciliation vivent un conflit moins important que les personnes qui n'en bénéficient pas n'a pas pu être confirmée.

Face à ces premiers résultats, nous avons alors essayé de montrer que c'est la co-existence des trois types de politique qui a un effet significatif sur la perception du conflit pour les travailleurs. L'idée est de considérer l'individu dans différents systèmes qui nécessitent des ponts (politiques de conciliation) mais également des gratifications dans chacun des systèmes (politiques liés au développement). Dans cette optique, il eut été également intéressant de considérer et de mesurer la qualité de la satisfaction et du soutien dans les sphères privées des individus. Carlson et Kacmar (2000) montre l'effet du soutien familial sur la perception plus ou moins importante d'un conflit. Nos résultats ne nous permettent toutefois pas de confirmer notre intuition.

Nos résultats inattendus pourraient être dus à la forte variance de notre échantillon. En effet, les sujets de notre étude appartiennent à des milieux professionnels très divers. Une autre explication pourrait être qu'il faut prendre simultanément en considération la mesure de la perception des soutiens organisationnels, de l'équipe, du supérieur et de la famille.

Notre étude présente également la limite de ne pas s'inscrire dans une démarche longitudinale. Il aurait en effet été intéressant de comparer le niveau de conflit de chacun avant et après avoir bénéficié des politiques en question.

Ce travail reste toutefois intéressant. Tout d'abord, parce que les études sur la perception du conflit et sur la conciliation sont principalement anglophones ; il est donc intéressant d'investiguer la dynamique, les dispositifs et les perceptions de travailleurs d'une autre culture et d'une autre langue. Ensuite, parce que même si la littérature rapporte la nécessité de penser l'interaction plutôt que la conciliation et insiste sur la nécessité que tous les acteurs (entreprise, pouvoirs publics et chercheurs) s'inscrivent dans une démarche plus globale et systémique, peu de résultats de terrain sont publiés à ce jour. En effet, à notre connaissance, peu d'études ont considéré les pratiques managériales relatives au bien-être au travail dans cette thématique d'interface. Nos données ne nous ont pas permis jusqu'à présent de vérifier l'ensemble de nos hypothèses, toutefois il nous semble intéressant de persévérer dans cette voie de recherche. Enfin, notre étude avait pour objectif de questionner le rôle des entreprises dans cette problématique d'interface. S'inscrire dans une réflexion générale, systémique et d'interaction est sans doute plus bénéfique que de se limiter aux questions de conciliation.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLEN, T.D. 2001. "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- ANDERSON, S.E., COFFEY, B.S., & BYERLY, R.T. 2002. "Formal organizational initiative and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related". *Journal of Management*, 28, 787-810.
- BATT, R. & VALCOUR P.M. 2003. "Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover". *Industrial Relations*, 42, n°2, pp 189-220
- BEHSON, S.J. 2002b. "Which dominates. The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 61, 53-72.
- BLAU, G.J. 1985. "Relationship of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 70, 442-450.
- BOLES, J.S. 1996 "Influences of Work-Family Conflict on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Quitting Intentions Among Business Owners: The Case of Family-Operated Businesses". *Family Business Review*, vol.9, no. 1, 61-74
- BRUCK, C.S., ALLEN, T.D., & SPECTOR, P.E. 2002. "The relation between work-family conflict and job satisfaction : A finer-grained analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- BRUCK, C.S., ALLEN, T.D. 2003. "The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict" *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- CAMPOY, E., CASTAING, S., GUERRERO, S. 2005. "Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse des données ». *Comportement Organisationnel- Volume I*. Sous la direction de N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac. Bruxelles-Paris, De Boeck
- CARLSON, D. S. 1999. « Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict". *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236-253.
- CARLSON, D.S., KACMAR, K.M., & WILLIAMS, L.J. 2000. "Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict". *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- CASPER, W.J., & BUFFARDI, L.C. 2004. "Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support". *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391-410.
- CASPER, W.J., MARTIN, J.A., BUFFARDI, L.C., & ERDWINS, C.J. 2002. "Work family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers." *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 99-108.
- CLOSON, C., POHL, S. 2006. Contribution à l'étude de l'impact des politiques « pro-familiales » sur l'implication du travailleur à l'égard de l'organisation. Sous presse.
- DUXBURY, L.E., & HIGGINS, C.A. 1991. "Gender differences in work-family conflict". *Journal of Applied Psychology*, 76, 60-74.
- DUXBURY, L.E., & HIGGINS, C.A., THOMAS, D.R. 1996. "Work and family environments and the adoption of computer-supported supplemental work-at-home". *Journal of Vocational Behavior*, 49, 1-23.
- EBY, L.T., CASPER, W.J., LOCKWOOD, A., BORDEAUX C., BRINLEY, A. 2004. "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)". *Journal of Vocational Behavior*,

- EAGLE, B. W., MILES, E.W., & ICENOGLE, M. L. 1997. "Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences?" *Journal of Vocational Behavior*, 50, 168-184
- FRIEDE, A., RYAN, A-M. 2005. "The importance of the Individual: How Self-Evaluations Influence the Work-Family Interface" In *Work and Life Integration*, Kossek & Lambert, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp 19-40
- FRONE, MICHAEL R., RUSSELL, MARCIA AND BARNES, GRACE M. 1996. "Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples." *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1),: pp 57-69.
- FRONE, M.R., RUSSELL, M., & COPPER, M.L. 1992a. "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface". *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- FRONE, M.R., YARDLEY, J.K., & MARKEL, K.S. 1997. "Developing and testing an integrative model of the work-family interface". *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- FRONE, M.R. 2000. "Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The National comorbidity Survey". *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.
- GLASS, J.L., & FINLEY, A. 2002. "Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies". *Human Resource Management Review*, 12, 313-337.
- GREENHAUS, J.H., BEUTELL N.J. 1985. "Sources of conflict between work and family roles". *The Academy of Management Review*, vol.10 n°1 76-88.
- GREENHAUS, J.H., COLLINS, K.M., SHAW, J.D. 2003. "The relation between work-family balance and quality of life". *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531
- GRZYWACZ, J.G., BASS, B.B. 2003. "Work, family, and mental health; testing different models of work-family fit". *Journal of Marriage and Family*, 65, 248-262.
- GUÉRIN, G., RHNIMA, A., & ST-ONGE, S. 2000. "Le travail et la famille: L'équilibre est-il possible ? » *Effectif*, vol.3, n°3, 15-19.
- HONEYCUTT, T.L., & ROSEN, B. 1997. « Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction". *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271-290.
- KOSSEK, E., LAUTSCH, B. AND EATON, S. 2005. "Flexibility Enactment Theory: Implications of Flexibility Type, Control, and Boundary Management for Work-Family Effectiveness" *Work and Life Integration*, Kossek & Lambert, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp 243-262
- KOSSEK, E.E., & NICHOL, V. 1992. "The effects of on-site child on employee attitudes and performance". *Personnel Psychology*, 45, 485-509.
- KOSSEK, E.E., & OZEKI, C. 1998. "Work family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behaviour-human resources research". *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- LEE, M.D., MACDERMID, S.M., WILLIAMS, M.L., BUCK, M.L. & LEIBA-O'SULLIVAN, S. 2002. "Contextual factors in the success of reduced-load arrangements among managers and professionals". *Human Resource Management Review*, 41, 209-223.
- MAJOR, V., KLEIN, K. J., & EHRHART, M. G. 2002. "Work time, work interference with family, and psychological distress". *Journal of Applied Psychology*, 87, 427-436.
- MACDERMID, S.M. 2005. "(Re)Considering Conflict Between Work and Family". *Work and Life Integration*, Kossek & Lambert, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp 19-40

- PARASURAMAN, S., & JEFFREY H. GREENHAUS. 2002. "Toward reducing some critical gaps in work-family research". *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.
- PARASURAMAN, S., & SIMMERS, C. 2001. "Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study". *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551-568.
- ST-ONGE, S., RENAUD, S., GUÉRIN, G. ET CAUSSIGNAC, É. 2002. « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille ». *Relations industrielles*, vol. 57, no 3, pp. 491-513.
- THOMAS, L. AND GANSTER, D. 1995. « Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective" *Journal of Applied Psychology, Volume 80, Issue 1, , Pages 6-15*
- TREMBLAY, D-G., PH.D. 2003. "Articulation emploi-famille et nouveaux enjeux sociétaux : les sources de difficultés et les perspectives de solution – Note de recherche 2003-5 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
- TREMBLAY D-G., NAJEM, E. ET PAQUET, R. 2005 « Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ? », Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. En ligne 15 février 2007, <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC06-02.pdf>
- VEIGA, J.F., BALDRIGDE, D.C., & EDDLESTON, K.A. 2004. Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Human Resource management Review*
- WAYNE, J.H., MUSISCA, N., & FLEESON, W. 2003. Considering the role of personality in the work-family experience; Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*
- WERBEL, J., WALTER, H.W. 2002. Changing views of work and family roles. A symbiotic perspective. *Human Resource management Review*, 12, 293-298.
- "Synthèse du Forum sur la conciliation du travail avec la famille.", 13 .03 2003. Disponible sur [http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/conciliation\\_travail\\_famille/SyntheseCTF2003.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/conciliation_travail_famille/SyntheseCTF2003.pdf).  
(Consulté en février 2006).