HAL
open science

Dépasser la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle - vie personnelle en entreprise pour construire l'égalité professionnelle femmes-hommes : analyse de deux contextes contrastés : la France et l'Espagne

Sabrina Tanquerel

To cite this version:

Sabrina Tanquerel. Dépasser la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle - vie personnelle en entreprise pour construire l'égalité professionnelle femmes-hommes : analyse de deux contextes contrastés : la France et l'Espagne. Gestion et management. Université de Strasbourg, 2014. Français. NNT : 2014STRAB020 . tel-01142585

HAL Id: tel-01142585

https://theses.hal.science/tel-01142585

Submitted on 15 Apr 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

ÉCOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT

Laboratoire HuManiS Humans and Management in Society (EA 1347)

THÈSE présentée par :

Sabrina TANQUEREL

Soutenue le : **12 Novembre 2014**

Pour obtenir le grade de : **Docteur de l'Université de Strasbourg**

Discipline : Sciences de Gestion

DÉPASSER LA NORME SEXUÉE DES POLITIQUES D'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE- VIE PERSONNELLE EN ENTREPRISE POUR CONSTRUIRE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES

ANALYSE DE DEUX CONTEXTES CONTRASTÉS : LA FRANCE ET L'ESPAGNE

THÈSE dirigée par :

Mme Isabelle BARTH	Professeur des Universités, Université de Strasbourg. Directrice Générale de l'EM Strasbourg. Laboratoire HuManiS

RAPPORTEURS :

Mme Diane-Gabrielle TREMBLAY	Professeure, Téluq-Université du Québec
Mr David ALIS	Professeur des Universités, Université de Rennes 1

SUFFRAGANTS :

Mme Aline SCOUARNEC	Professeur Agrégé des Universités, Université de Caen Basse-Normandie
Mr Mathieu DETCHESSAHAR	Professeur des Universités, Université de Nantes

Remerciements

Le travail de recherche doctorale constitue un investissement de longue haleine, avec des moments de solitude, de doute et d'isolement qui requièrent souvent une grande dose de soutien moral et de compréhension de la part de son entourage. Pendant la réalisation de cette thèse, j'ai eu la chance de me sentir entourée, choyée et conseillée par de nombreuses personnes auxquelles je tiens aujourd'hui à adresser mes sincères remerciements.

Mes plus vifs remerciements vont tout d'abord à ma directrice de thèse, le professeur Isabelle Barth, qui m'a toujours activement soutenue, encouragée et guidée dans ce travail de recherche. Son exigence académique, son attention régulière et son sens de la rigueur m'ont donné le goût de la recherche et beaucoup aidée à progresser. Ses précieux conseils ont contribué à l'amélioration et l'aboutissement de ce travail.

Je tiens aussi à remercier les membres de l'équipe de recherche du Laboratoire HuManis de Strasbourg qui, lors de mes présentations, m'ont chaleureusement conseillée, orientée et enrichie de leurs réflexions et remarques constructives. J'adresse une pensée particulière à Sabrina et Marine.

Je souhaite également remercier affectueusement les membres de ma famille car leur présence, tendresse et patience ont constitué des ressources inestimables pour être à la hauteur des exigences du processus de recherche.

Vincent, qui partage ma vie et mes rêves et, qui depuis toujours m'a soutenue, encouragée et accompagnée dans cette stimulante aventure… et ses inhérentes phases de blues. Mes parents, Agnès et Rémy, pour tout leur amour et leur compréhension, pour m'avoir procuré les bases solides à partir desquelles j'ai pu me construire, m'épanouir et trouver mon chemin… c'est eux aussi qui m'ont transmis des valeurs fondamentales comme la persévérance, le sens des responsabilités et l'exigence du travail bien fait. Ma sœur, Aurélie, infatigable et enjouée complice des moments de répit. Mon *petit* frère, Jérémy (car il le restera à jamais) et sa femme Audrey, maman accomplie et renforcée par les épreuves de la vie. Léo, pour ses rires, sa fraîcheur et sa vitalité. Mes beaux-parents, Yvette et Rémy, toujours présents, aidants et

bienveillants. Je souhaite leur exprimer ici toute ma gratitude car ils ont toujours été là pour me rappeler, quand j'étais inondée par le travail, ce qui compte vraiment dans la vie.

Mes anciens collègues ont aussi probablement contribué –à leur insu- à la genèse de ce travail de réflexion : Coke, Ramón, Joan, Carlos, Thomas, David, Jordi, Gabi…qu'ils en soient ici remerciés.

Mes amis, d'ici et d'ailleurs pour être des amis parfaits, attentionnés, disponibles et généreux: Carlota, Astrid, Pilar, Ruth, Neus, Marga, Xavi pour vos encouragements et votre énergie ; Nati, Olivia, Ruth, Alex, Myriam pour nos débats existentiels nocturnes et nos rires partagés ; Pascale, pour ses précieuses réflexions et son soutien des premiers instants ; Hervé, pour son amitié et son point de vue si éclairant ; Anna pour nos confidences partagées ; Alain, pour nos échanges si enrichissants.

Un merci tout particulier à mes collègues et amis de l'Ecole de Management de Normandie : Odile, Jean-Denis, Anna, Diana, Maurice, Eléo, Elen : que de déjeuners, cafés matinaux et pauses vespérales… autant d'espaces de débats, de rires, de discussions et d'avis partagés. Une mention spéciale pour Jean-Denis, précieux et unique relecteur des dernières versions de ce travail…

Je tiens à remercier l'EM Normandie pour m'avoir accordée l'opportunité de terminer ma thèse dans des conditions optimales. Sébastien, pour sa confiance, Dorra, pour son soutien et ses conseils professionnels, et Jean-Louis, pour son talentueux regard de chercheur. Je n'oublie pas mes précieux collègues de la médiathèque : Geneviève, Jacques-Olivier, Sonia pour leur bienveillance, professionnalisme et grande disponibilité.

Merci à Marc, Mireia, Agustí, Ida de l'IESE pour leur aide concernant la littérature et le terrain en Espagne. L'association Caenlesfemmes pour leur ardeur et leur attention.

Enfin, un grand merci à Fabrice pour son aide « pratique », pour la mise en page, car, comme en marketing, le contenant est essentiel à la mise en valeur du contenu.

J'adresse aussi mes remerciements et gratitude aux deux entreprises où j'ai réalisé les deux études de cas : Nicole, Susana pour le temps qu'elles m'ont consacré, les informations pertinentes qu'elles m'ont fournies et leur enthousiaste collaboration. J'associe à ces remerciements tous les cadres et les employés des deux entreprises, que j'ai pu rencontrer et

interviewer, qui se sont montrés accueillants et disponibles et qui m'ont livré généreusement une partie de leur vie et de leur expérience.

Enfin, nous remercions vivement mesdames et messieurs les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer cette recherche qui, par leurs remarques et critiques constructives vont contribuer à améliorer ce travail doctoral.

Sommaire

REMERCIEMENTS 2

SOMMAIRE 6

INTRODUCTION GÉNÉRALE 8

INTRODUCTION GENERALE 10

0.1. Contexte 11

0.2. Problématique et construction de la recherche 17

0.3. Structure de la recherche 22

PREMIÈRE PARTIE 24

CHAPITRE I. 34

REVUE DE LITTERATURE 34

I.1. La définition de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle 34

I.2. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fortement relié à l'égalité professionnelle femmes-hommes 62

I.3. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en Espagne ou la tentative de remise en question de la division sexuée du travail 96

CHAPITRE II. 148

CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE 148

II.1. La construction de l'objet de recherche 148

II.2. Méthodologie 161

II.3. Présentation des entreprises 193

DEUXIÈME PARTIE 208

CHAPITRE III. 218

RESTITUTION DES RÉSULTATS 218

III.1. Les représentations des salariés *218*

III.2. Le genre est un facteur explicatif influençant les représentations des salariés *244*

III.3. Les autres facteurs explicatifs influençant ces représentations *282*

III.4. Le lien établi par les salariés entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes renforce souvent la norme sexuée *300*

CHAPITRE IV. 326

DISCUSSION 326

IV.1. Mise en perspective des résultats *326*

IV.2. Proposition d'une catégorisation sur l'influence des représentations sur l'égalité professionnelle *348*

IV.3. Recommandations managériales *358*

CONCLUSION GÉNÉRALE 374

CONCLUSION GENERALE 376

1. Les apports de la recherche *380*

2. Les limites de la recherche *383*

3. Les perspectives de la recherche *384*

CONCLUSION PERSONNELLE 390

BIBLIOGRAPHIE 392

TABLE DES MATIERES 416

LISTE DES TABLEAUX 426

LISTE DES FIGURES 428

LISTE DES ANNEXES 429

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction Générale

S'intéresser à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans le cadre de l'entreprise peut être vu comme une démarche plus sociologique que managériale. Pourtant, en France, l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et familiale est un sujet de préoccupation important pour 92% des salariés parents. En 2013, 71% des cadres disent éprouver des difficultés à mener de front leurs vies professionnelle et familiale[1]. Cependant, ils sont encore une large majorité (69%) à estimer que l'entreprise dans laquelle ils travaillent « ne fait pas beaucoup de choses » pour favoriser cet équilibre (Observatoire de la Parentalité en Entreprise, *Résultats du Baromètre 2014*).

Ces attentes poussent les entreprises françaises à développer depuis une dizaine d'années des politiques visant à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. D'ailleurs, 64% des employeurs pensent qu'ils ont un rôle à jouer en matière d'équilibre (Pailhé et Solaz, 2009).

En France, la recherche en sciences de gestion, et plus particulièrement en GRH ne s'est intéressée à cette question que récemment (années 2000). Les premiers articles académiques s'y afférant remontent en effet au début des années 2000 (Thévenet, 2001). Cette situation explique en partie l'instabilité patente d'une terminologie managériale qui hésite entre articulation, équilibre, conciliation, ou harmonisation. Le sujet est largement plus présent dans les travaux de sociologie et psychologie sociale, mais il inonde aujourd'hui de multiples disciplines: la démographie, l'économie, les sciences politiques…

Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle peuvent se définir dans le champ des sciences de gestion, comme « des pratiques organisationnelles, allant des politiques formelles aux arrangements informels, qui permettent aux salariés de remplir leurs rôles et de poursuivre leurs intérêts dans la vie en tant que personnes globales, impliquées dans les sphères du travail et du hors-travail » (De Bry, Ollier-Malaterre, 2006).

[1] A l'occasion de l'examen du projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes par le Sénat, le sondage Ifop pour le Ministère du Droit des femmes (Septembre 2013) montre que les cadres et professions intellectuelles supérieures estiment ainsi très majoritairement avoir des difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, et que leurs entreprises ne leur accordent pas suffisamment de temps pour s'impliquer dans leur vie familiale (71%), les ouvriers et employés se montrant plus partagés (54%).

Elles se déclinent généralement en entreprise sous deux volets : la flexibilité spatio-temporelle du travail d'une part, et un ensemble d'informations, de prestations financières et ressources liées au hors-travail d'autre part (Bailyn, 1993 ; Lewis, 1996).

Ces politiques sont nées aux Etats-Unis au début des années 1980. Les pratiques des entreprises américaines et britanniques sont à la fois qualitativement plus diverses, et quantitativement plus développées, que les pratiques mises en œuvre dans les entreprises françaises (Ollier-Malaterre, 2007).

0.1. Contexte

0.1.1. Enjeux

L'intérêt que l'organisation porte à cette question répond à plusieurs enjeux.

Le premier enjeu est d'abord juridique. En effet, la question de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle fait partie d'un double cadre juridique (Lewis, 1996): celui de la santé et de la Qualité de Vie au Travail d'une part, et celui de l'égalité et de la diversité d'autre part. Le cadre juridique de la santé comprend notamment toutes les mesures de prévention des Risques Psycho-Sociaux et de lutte contre le stress.

Le second enjeu relève de la responsabilité sociétale de l'entreprise. La GRH prend position aujourd'hui pour un management renouvelé des hommes et des organisations (Scouarnec et Boyer, 2010). Dans le cadre de l'émergence d'un management responsable, notion considérée comme la déclinaison de la RSE au niveau des managers[2], l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle répond à la nécessité de faire évoluer les pratiques managériales et d'implémenter un management socialement responsable.

Enfin, cet intérêt relève d'une Gestion des Ressources Humaines efficace et performante, gage à la fois d'une égalité accrue entre les femmes et les hommes et d'une réduction des

[2] Notamment autour de la revue JBE (Journal of business ethics), cf *Responsible Leadership* sous la direction de N. M. Pless et T. Maak (Ed. Springer 2011). Dans cette perspective, les managers sont le relai privilégié de la RSE. A travers les décisions opérationnelles qu'ils prennent ils sont responsables de la mise en œuvre effective de la RSE.

coûts cachés (absentéisme, démotivation), mais aussi un puissant levier d'attractivité, d'engagement, de fidélisation et de rétention des talents[3].

Dans cette perspective, l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est une dimension essentielle pour l'ensemble des individus qui attendent aujourd'hui plus qu'une progression linéaire et hiérarchique au sein de l'organisation. Ils souhaitent ainsi avoir un style de vie leur permettant de vivre pleinement, c'est-à-dire travailler et avoir des loisirs. Les fondamentaux de la GRH (sens au travail, équilibre vie professionnelle-vie personnelle, reconnaissance, etc.) continuent à rester des préoccupations partagées par l'ensemble des générations (Pichault et Pleyers, 2010). L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est aussi souvent cité par les jeunes diplômés comme un facteur décisif dans le choix de leurs futurs employeurs (Sondage Harris Interactive pour l'Institut Montaigne, 2013 ; enquête WoMen'up 2012).

Au-delà de ces défis juridiques et organisationnels, la question de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dépasse les frontières de l'entreprise et relève d'enjeux sociétaux et démographiques majeurs.

Elle fait suite à des évolutions sociodémographiques cruciales : l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, la convergence d'un taux d'activité féminin élevé et d'un taux de fécondité les plus forts d'Europe, la croissance des couples bi-actifs et à double carrière, la forte divortialité et son corollaire, l'émergence des familles monoparentales, le vieillissement de la population, les attentes des nouvelles générations. Les organisations ne peuvent ignorer ce nouveau contexte démographique.

Le contexte européen joue également un rôle dans ces évolutions. En effet, face au risque que représente la fragilisation des institutions famille/ travail, l'Union Européenne a misé depuis quelques années sur un renforcement de l'autonomie des personnes. Elle voit dans la perspective d'une participation généralisée des femmes au marché du travail un moyen non seulement d'éviter l'exclusion sociale (Nicole Drancourt, 2009), mais aussi d'assurer la viabilité des systèmes de protection sociale, notamment le système de retraite (Morel, 2009).

[3] C'est d'ailleurs tout l'enjeu de la charte «15 engagements pour l'équilibre des temps de vie» signée par 16 grandes entreprises le 11 décembre 2013 (BNP Paribas, Carrefour, Capgemini, Bouygues Telecom, la CAF de Paris, Allianz France, Axa, Caisse des Dépôts, Casino, Coca-Cola France, HSBC, LVMH, Michelin, Orange, Orangina-Schweppes et Randstad). Ces engagements -c'est l'une des originalités du texte- devront être signés par tous les membres du comité exécutif ou du comité de direction de l'entreprise. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée étant fondamental pour le bien-être des salariés et la qualité de vie au travail, et considéré comme un facteur de compétitivité, l'objectif de cette charte est de promouvoir une culture managériale plus souple, plus respectueuse de la vie privée de tous les salariés, et pas seulement de ceux qui ont des enfants.

Le travail des mères est donc considéré comme une action prioritaire et placé au cœur des dispositifs sociaux et juridiques européens. Cette stratégie a pour conséquence de remettre en cause le fondement même des équilibres traditionnels de la relation travail/ famille. La perspective européenne actuelle entraîne donc un défi immense pour nos sociétés : celui de la déconstruction/ reconstruction des fondements mêmes de leur organisation.

Tout le défi de cette stratégie réside indubitablement dans la compatibilité de cette forte implication professionnelle des femmes avec le maintien d'un taux satisfaisant de fécondité : le « défi démographique » (Barrère-Maurisson, 2012). Il s'agit de le relever, afin que des perspectives progressistes et émancipatrices ne se retournent pas en mesures régressives et discriminatoires.

Ainsi, l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle relève d'enjeux multidimensionnels. Toutefois, il est avant tout lié à la question du sens, du sens de la vie, du sens du travail, des choix qui sont opérés de part et d'autre, des valeurs propres à chacun qui doivent être en accord avec le contenu et le contexte du travail (Karnas, 2012). L'équilibre c'est avant tout la cohérence entre les différentes sphères de vie, c'est cette cohérence qui va être garante du bien-être et de la santé mentale de chacun.

0.1.2. Equilibre et égalité professionnelle

Depuis son émergence en entreprise, le concept d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle a été étroitement lié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En effet, un des axes majeurs sur lesquels se sont appuyées les politiques d'égalité professionnelle femmes-hommes en entreprise a été précisément la recherche et la facilitation de cet équilibre (Chiu et Ng, 2001 ; Olgiati et Shapiro, 2002, cités dans Landrieux-Kartochian, 2004 ; Belghiti, 2004 ; Bender et Pigeyre, 2003).

L'entreprise soucieuse d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne peut en effet espérer favoriser l'égalité si elle ignore les dynamiques reliant sphère du travail et sphère du hors travail. La sociologue Marie-Agnès Barrère-Maurisson (1992) a montré à quel point la division sexuée du travail, professionnelle et domestique, explique très concrètement les parcours des hommes et des femmes dans l'entreprise.

Ce n'est que plus récemment que les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ont été étendues à l'ensemble des salariés et considérées comme des mesures pouvant bénéficier à leur bien-être (mesures « identity blind » -universelles- selon la typologie de Konrad et Linnehan (1995), citée dans Bender et al., 2004). En effet, d'après Cornet et Warland (2008), les modes d'organisation du travail destinés à l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont source de bien-être pour les salariés, et font partie des pistes d'action à privilégier dans le cadre de l'implémentation d'une politique d'égalité et de diversité. Une plus grande attention et prise en compte de leurs responsabilités personnelles et familiales ainsi qu'une bonne articulation vie privée/ vie professionnelle constituent une source de diversité et de performance pour les entreprises (Dumas, 2008).

Cette généralisation des politiques d'équilibre constitue un bénéfice incontestable pour les salariés mais l'égalité professionnelle n'en ressortirait pas améliorée. C'est en tous les cas ce que signalent de nombreuses recherches qui s'interrogent sur le lien de causalité entre ces mesures et l'objectif originel d'égalité professionnelle et de diversité de genre. Elles arguent que les politiques d'équilibre apportent certes plus de souplesse dans l'organisation du temps de travail mais ne permettent pas de transformer la vie sociale et domestique des individus. Elles ne remettent pas en question le traditionnel partage des tâches familiales, personnelles et domestiques entre les hommes et les femmes et participent ainsi à une certaine reproduction -voire un renforcement- de la division sexuée du travail (Kergoat, 1998; Méda, 2001; Fortino, 2007), qui ne fait pas progresser l'égalité professionnelle. A cet égard, une étude récente menée dans le cadre du projet européen EQUAL de la ville de Rennes et basée sur une quarantaine d'entretiens, vient confirmer que l'égalité professionnelle n'est pas un objectif des politiques de conciliation et que celles-ci ont finalement peu ou pas d'influence sur l'égalité professionnelle et dans le couple (Poilpot-Rocaboy, Kergoat, 2010).

0.1.3. Equilibre et inégalités

Ce constat est corroboré par les statistiques se référant aux mesures destinées à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

La féminisation du temps partiel

En France, 31% des femmes travaillent à temps partiel (contre 7% des hommes), et 80,1% des personnes travaillant à temps partiel sont des femmes (INSEE, 2013).

Le taux d'activité féminin est fortement corrélé au nombre d'enfants. Ainsi, le nombre d'enfants à charge et leur âge sont des facteurs déterminants du travail à temps partiel féminin : plus de 45% des femmes ayant au moins trois enfants à charge travaillent à temps partiel, ce chiffre atteignant 56% pour celles dont le benjamin a entre 3 et 5 ans. Cette proportion est nettement plus faible pour les femmes n'ayant pas d'enfants de moins de 18 ans ou un seul enfant à charge (entre 25% et 30%). Pour les hommes, le nombre et l'âge des enfants à charge n'ont que peu d'influence sur le fait de travailler à temps partiel : ils travaillent même plus souvent à temps partiel lorsqu'ils n'ont pas d'enfants à charge (DARES, 2013).

Ces chiffres apparaissent en lien direct avec les motifs invoqués pour l'exercice d'un temps partiel « choisi » (relevant du choix des salariés), très différenciés suivant le sexe. 18% des hommes travaillant à temps partiel déclarent le faire pour exercer une autre activité professionnelle ou pour suivre des études ou une formation, contre seulement 7% des femmes. En revanche, 34% des femmes déclarent travailler à temps partiel pour pouvoir s'occuper de leurs enfants ou d'un autre membre de la famille (contre 7% des hommes).

L'inégale répartition des congés parentaux

Même si le congé de paternité rencontre de plus en plus de succès auprès des pères (69% des pères en ont bénéficié en 2012), 97% des congés parentaux sont pris par les femmes[4]. Le peu

---

[4] Dans le cas du congé de paternité, « le père salarié (ainsi que, le cas échéant, le conjoint salarié de la mère ou la personne salariée liée à elle par un PACS ou vivant maritalement avec elle) peut demander à bénéficier d'un congé de paternité et d'accueil de l'enfant de 11 jours consécutifs ou de 18 jours consécutifs en cas de naissances multiples. Ce congé entraîne la suspension du contrat de travail et la perception des indemnités journalières de sécurité sociale.» (*Ministère du Travail, de l'Emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social*, 2014).

Dans le cas du congé parental, « tout(e) salarié(e) peut bénéficier d'un congé parental d'éducation lui permettant d'interrompre ou de réduire son activité professionnelle pour élever son enfant. Pour avoir droit à ce congé, l'intéressé(e) doit avoir un an d'ancienneté au minimum dans l'entreprise à la date de la naissance ou de l'arrivée au foyer de l'enfant adopté. Le congé parental d'éducation n'est pas rémunéré mais le salarié peut utiliser les droits acquis sur son compte épargne temps pour le « financer ». Le bénéficiaire du congé peut également, s'il en remplit les conditions, bénéficier du complément de libre choix d'activité servi par la Caisse d'Allocations Familiales. » (*Ministère du Travail, de l'Emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social*, 2014).

d'intérêt que revêt le congé parental pour les hommes est le plus souvent lié au « risque d'un effet défavorable du congé parental à temps plein sur leur travail ou leur carrière » (30% contre 16% des femmes). Parmi les craintes évoquées, les plus fréquentes sont « la dégradation de leurs relations avec l'employeur, ou, pour les personnes à leur compte, l'incompatibilité d'un congé avec l'activité de leur entreprise » (INSEE, 2013). La loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes prévoit une réforme du congé parental afin d'inciter davantage de pères à le prendre. Elle prévoit notamment l'instauration d'une période de partage de six mois réservée à chaque parent (six mois supplémentaires accordés au second parent pour le premier enfant ; six mois partagés à partir du second enfant) (Ministère des Droits des Femmes, 2013). Cette réforme, fortement inspirée de la législation scandinave, emporte l'adhésion des Français, même si elle ne résout que partiellement la question de la revalorisation de la rémunération du congé parental et de l'amélioration des modes de garde.

Entre flexibilité et atypisme

Il convient de signaler que la recherche de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle introduit la notion de souplesse et de flexibilité de l'organisation du travail. Néanmoins la flexibilité ne doit pas être confondue avec la précarité, et les horaires souples avec les horaires partiels et atypiques. L'accroissement du travail en horaires décalés et du temps partiel imposé apparait nettement sexué. Même si le travail de nuit est plus fréquent pour les hommes, le temps partiel subi assorti d'horaires irréguliers est l'apanage des femmes (INSEE, Femmes et hommes - Regards sur la parité - édition 2012).

Le télétravail en France pourrait être une voie d'équilibre plus égalitaire entre les femmes et les hommes, mais il reste parcellaire. Il progresse cependant : le taux de télétravailleurs dans la population active est passé de 7% en 2007 à 12,4% en 2012. Il concerne les hommes et les femmes et toutes les générations : le télétravail n'est ni spécifiquement féminin (63% d'hommes), ni spécifiquement jeune (seuls 3% des télétravailleurs ont moins de 30 ans). Toutefois, sa popularisation reste lente : la culture managériale française, et plus particulièrement les réticences de certains managers de proximité, explique en grande partie le retard français en matière de télétravail par rapport aux pays scandinaves ou anglo-saxons

(Synthèse remise au ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique - mai 2012).

0.2. Problématique et construction de la recherche

En raison de l'absence de questionnement sur la division sexuée du travail et du hors-travail, l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle impulsée par les entreprises n'engendre pas plus d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les derniers chiffres sur les écarts de rémunérations entre femmes et hommes, publiés par la Commission Européenne le 8 mars dernier, nous rappellent que l'objectif d'égalité est encore loin d'être atteint dans les organisations de l'Union des 27. L'écart de rémunération stagne à 16,4% au niveau européen, et n'a guère évolué ces dernières années. Ces statistiques signalent ainsi qu'en Europe, « les femmes continuent de travailler « *pour rien* » 59 jours par an » [5].

Cette absence de questionnement expliquerait en partie la lenteur des évolutions en France en matière d'égalité alors même que de plus en plus d'organisations sont attentives à la question de l'équilibre.

0.2.1. Problématique

Les travaux de recherche sur l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont contradictoires quant à leur influence sur l'égalité professionnelle femmes-hommes. Tantôt positifs, tantôt négatifs ou neutres, ils sont hésitants à déterminer la nature précise de cette influence.

Ce travail doctoral s'inscrit dans cette tension et propose de mieux comprendre le lien entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle en s'appuyant sur l'étude des représentations (Moscovici, 1961). A l'instar de nombreux chercheurs, notamment en sociologie et psychologie sociale, qui ont montré l'incidence directe des représentations sur

[5] Communiqué de presse « Journée internationale de la femme : la Commission prend des mesures pour combler l'écart de rémunération entre hommes et femmes.» Commission Européenne, 7 mars 2014.

le comportement social des individus (Jodelet, 1992, p.358), cette recherche a pour objectif de repérer de quelle manière les représentations des acteurs peuvent influencer leurs comportements et l'usage réel de ces dispositifs et, éventuellement, venir entraver, voire détériorer l'engagement pour l'égalité à l'œuvre dans l'entreprise.

Notre problématique de recherche centrale est la suivante:

Comment la compréhension des représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permet de favoriser une égalité de fait en entreprise?

Elle vise à comprendre comment les salariés se représentent ces politiques, ce qui les conduit à les utiliser, ou non, et à analyser dans quelle mesure ces représentations influencent l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, particulièrement la norme de la répartition sexuée en entreprise.

La norme de la répartition sexuée est ici définie comme le cadre sexué de la répartition des rôles entre femmes et hommes en entreprise. Elle renvoie à la répartition inégale des tâches domestiques et familiales et la persistance du « breadwinner model» (Poilpot-Rocaboy, Kergoat, 2006) ; un modèle qui attribue à l'homme la responsabilité de pourvoyeur de revenus de la famille, et à la femme la responsabilité du foyer et des soins familiaux.

Notre problématique se subdivise ainsi en 4 questions de recherche principales :

Question de recherche n°1 : ***Comment les salariés se représentent-ils les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle de leur organisation ?***

Question de recherche n°2 : ***Le genre est-il un facteur explicatif de ces représentations ?***

Question de recherche n°3 : ***Comment le lien établi par les salariés entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes influence t'il la norme de la répartition sexuée ?***

Question de recherche n°4 : ***Comment peut-on mettre en place des politiques d'équilibre qui favorisent l'égalité professionnelle ?***

Notre hypothèse de recherche centrale consiste à considérer qu'un travail sur les représentations vis-à-vis des politiques d'équilibre en entreprise contribue à plus d'égalité entre les femmes et les hommes, car il permet d'être mieux à même de dépasser le cadre sexué de la répartition des rôles en entreprise.

Pour répondre à ces différentes questions de recherche, nous avons procédé à plusieurs arbitrages d'ordre épistémologique, méthodologique et empirique.

D'abord, nous avons choisi d'inscrire cette recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998). Comme nous l'exposerons dans le chapitre 2, les hypothèses qui fondent ce paradigme correspondent de manière satisfaisante à notre propre conception de ce qu'est la connaissance et de ce qu'il est possible de connaître. De plus, le positionnement constructiviste est le positionnement le plus adapté pour répondre aux questions de recherche exposées, centrées sur les représentations.

Nous avons ensuite opté pour une méthodologie de recherche qualitative par études de cas, idoine dans une recherche à visée exploratoire et compréhensive.

Enfin, nous avons décidé de nous centrer sur deux contextes distincts : la France et l'Espagne. Le contraste culturel France/ Espagne nous fournira l'occasion d'analyser de quelle manière un contexte institutionnel et organisationnel différencié influence les représentations des salariés en matière d'équilibre et d'égalité.

0.2.2. Pourquoi une analyse comparée France - Espagne ?

Dans un contexte socio-économique donné, les organisations développent un rapport spécifique à la problématique de l'articulation travail-famille qui n'est pas sans affecter les attitudes individuelles (Fusulier et al., 2006). Le contexte français apparaissant comme incomplet sur la question de la division sexuée du travail, il semble logique et pertinent de s'en extraire, et de s'intéresser à un pays qui a choisi l'angle du questionnement de la division sexuée du travail et du hors-travail pour aborder la problématique de l'égalité femmes-hommes dans la société, puis de manière plus spécifique, l'égalité professionnelle en entreprise. En effet, l'Espagne a très tôt opéré ce choix stratégique, comme l'illustrent les campagnes publicitaires menées sous l'égide de l'Instituto de la Mujer (Institut de la femme)

dans les années 2000 sur la répartition des tâches domestiques[6]. Cette sensibilisation a eu incontestablement des effets rapides sur l'évolution des mentalités et du rôle de la femme dans la société et dans l'entreprise. Cela explique peut-être que les Espagnols soient aujourd'hui les Européens les plus sensibles à la question des inégalités femmes-hommes (Parlement Européen, Flash Eurobaromètre 341 : Les inégalités hommes-femmes dans l'Union européenne, mars 2012).

De nombreux travaux mettent en exergue la richesse des recherches comparatives, mettant en lumière leur vitalité méthodologique et théorique (Le Bianic et al., 2012). La comparaison France-Espagne souligne la pertinence d'inscrire cette recherche dans une dimension européenne. En effet, étant donné que les évolutions démographiques décrites plus haut concernent l'ensemble de l'Union et que les politiques encourageant l'équilibre et la conciliation émanent de ses institutions, il devient alors évident de s'intéresser aux stratégies de transposition de ces directives dans chacun des pays européens.

Ensuite, la proximité culturelle de la France et de l'Espagne est un autre paramètre que nous avons considéré pertinent. L'Espagne est un pays qui nous est proche non seulement en termes géographiques mais surtout en termes culturels (nous appartenons au même cluster latin). Les modèles scandinaves en matière d'égalité, qui sont presque toujours érigés en exemples à suivre sont souvent éloignés des modèles sociétaux du Sud de l'Europe : droits civiques des femmes plus tardifs, conception de la famille plus conservatrice, poids des positions de l'Eglise, relais syndicaux et associatifs moins puissants, etc….

Quelques différences sont néanmoins à préciser, puisqu'elles constituent la justification de cette analyse comparée. Tout d'abord, l'exemplarité de l'Espagne en matière de promotion de l'égalité femmes-hommes est indéniable : en un peu plus de trois décennies, l'Espagne a opéré un changement radical, passant d'une dictature à une jeune démocratie peu expérimentée en matière de politiques d'égalité des sexes, avant d'assumer un statut de pionnière européenne dans la promotion de l'égalité entre hommes et femmes (Lombardo, Bustelo, 2009).

Ensuite, l'Espagne a adopté une stratégie d'action résolument différente en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, puisque la conciliation a été dès le début le

[6] Des exemples de campagnes publicitaires conduites par l'Instituto de la Mujer peuvent être consultées en Annexe 1.

point de départ d'une réflexion plus généraliste et globale sur un changement de société menant à plus d'égalité entre femmes et hommes. Cette stratégie d'action s'est manifestée dans les entreprises espagnoles par des mesures différenciées, plus globales, plus intrusives, plus incitatives et qui présentent un réel intérêt pour notre recherche, puisque l'un des angles choisis a été un authentique questionnement de la répartition sexuée du travail, et un débat public sur la domination masculine.

Enfin, la question des frontières entre vie privée et vie professionnelle est aussi centrale. Les frontières sont dites plus « confuses » en Espagne (contexte *diffus*, selon la typologie de Trompenaars, 1994[7]), et la vie du hors-travail s'invite souvent en entreprise et vice-versa. Il est également instructif de savoir si finalement ce chevauchement du travail et du hors-travail a des répercussions sur la norme de la répartition sexuée ou si par exemple, la question de l'immixtion de l'entreprise dans la vie privée des individus (Dumas, 2012) est naturellement absente des freins à la conciliation.

Contrairement à la France, les entreprises espagnoles semblent vouloir prendre en considération la manière dont les individus gèrent leur vie privée et familiale. C'est pourquoi il s'avère intéressant d'analyser comment elles s'y attèlent.

Toutefois, cette recherche n'entrera pas dans la comparaison interculturelle. Le choix de l'analyse des deux contextes a été motivé par la recherche de contrastes. A l'image de Weber qui s'est attaché à relever des éléments de contraste, pour faire ressortir les spécificités d'une nation et d'en comprendre ainsi leur idiosyncrasie (Le Bianic et al., 2012), nous avons choisi ces deux pays car ils offraient une approche différenciée et contrastée de la question de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, pertinente pour notre problématique.

[7] Dans son ouvrage, Trompenaars identifie sept dimensions dans la culture : culture universaliste/ particulariste; culture individualiste/ collectiviste ; objectivité et subjectivité ; le limité et le diffus ; la position sociale ; la conception du temps; le rôle de l'environnement naturel. La culture « limitée » établit des espaces d'intimité bien délimités, isolés des activités sociales ; la culture « diffuse » est une configuration de nature circulaire : les frontières sont plus diffuses et ce sont les rapports et les liaisons entre les espaces qui sont privilégiés.

0.3. Structure de la recherche

Notre travail de recherche se structure en deux parties distinctes : une première partie correspondant à la littérature existante et à nos principaux choix méthodologiques, et une seconde partie centrée sur l'analyse des résultats de l'étude empirique et la discussion.

La première partie de notre étude est consacrée à la revue de la littérature relative aux politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et plus généralement, à la gestion du hors-travail dans les entreprises. Le paradigme dominant des travaux académiques conduits dans ce champ a été longtemps celui du conflit. Il est peu à peu nuancé aujourd'hui par celui de l'enrichissement.

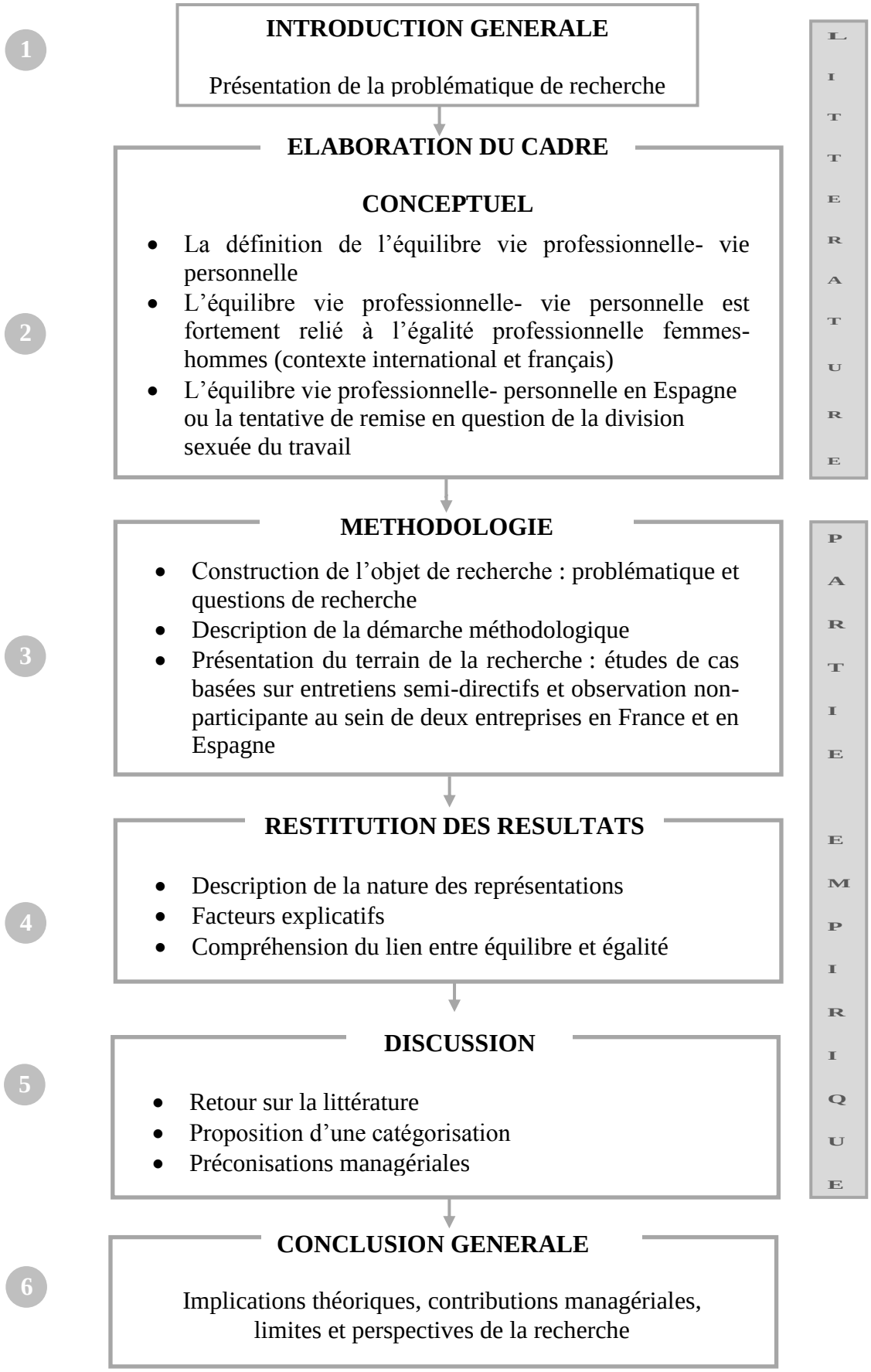
Cette première partie fait également état de la corrélation entre équilibre et égalité professionnelle femmes-hommes, signalant que l'usage des politiques d'équilibre en entreprise est souvent le reflet de la division sexuée du travail. Une revue de la littérature espagnole y est intégrée, afin d'apporter un éclairage complémentaire sur la question, et de fournir un cadre théorique pertinent pour notre problématique de recherche.

Dans un second temps, nous exposons notre problématique centrale et les différentes questions de recherche s'y afférant. Nous précisons nos choix méthodologiques pour y répondre. Notre positionnement épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche y sont également énoncés.

La seconde partie de notre travail présente les résultats obtenus à partir des deux études de cas menées pendant plusieurs mois dans les entreprises sélectionnées : une entreprise française et une entreprise espagnole. Nous restituons les différentes réponses aux questions de recherche antérieurement formulées. Différentes représentations y sont développées, semblant être en congruence avec les typologies mises en avant dans la première partie. Les facteurs explicatifs des représentations sont ensuite identifiés et leur influence sur la norme sexuée de l'entreprise modélisée. La discussion finale est le fruit d'une confrontation entre les concepts de la littérature analysés et les résultats de nos deux études de cas. Elle intègre également nos principales préconisations managériales.

La structure de notre recherche est synthétisée dans le schéma qui suit :

Figure 1 : La structure de la recherche



PREMIÈRE PARTIE

PLAN DE LA PREMIÈRE PARTIE

CHAPITRE I. REVUE DE LITTERATURE

Section 1. La définition de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

Section 2. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fortement relié à l'égalité professionnelle femmes-hommes

Section 3. L'équilibre vie professionnelle- personnelle en Espagne ou la tentative de remise en question de la division sexuée du travail

CHAPITRE II. CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Section 1. La construction de l'objet de recherche

Section 2. Méthodologie

- *Le positionnement épistémologique : constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL)*

- *Les principaux choix méthodologiques*

- *Le protocole de recherche des deux études de cas*

- *Les critères de validité et fiabilité de la recherche*

Section 3. Présentation des entreprises

Chapitre I. Revue de littérature

« ***L'homme vertueux reste dans l'invariable milieu.*** »

(**Confucius**. Préceptes de vie)

1

INTRODUCTION GENERALE

Présentation de la problématique de recherche

2

ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL

- **La définition de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle**
- **L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fortement relié à l'égalité professionnelle femmes-hommes (contexte international et français)**
- **L'équilibre vie professionnelle- personnelle en Espagne ou la tentative de remise en question de la division sexuée du travail**

LITTERATURE

3

METHODOLOGIE

- Construction de l'objet de recherche : problématique et questions de recherche
- Description de la démarche méthodologique
- Présentation du terrain de la recherche : études de cas basées sur entretiens semi-directifs et observation non-participante au sein de deux entreprises en France et en Espagne

4

RESTITUTION DES RESULTATS

- Description de la nature des représentations
- Facteurs explicatifs
- Compréhension du lien entre équilibre et égalité

5

DISCUSSION

- Retour sur la littérature
- Proposition d'une catégorisation
- Préconisations managériales

PARTIE EMPIRIQUE

6

CONCLUSION GENERALE

Implications théoriques, contributions managériales, limites et perspectives de la recherche

Introduction du chapitre I. Revue de littérature

L'idée d'équilibre renvoie à la notion de répartition équitable, harmonieuse, savamment dosée entre deux éléments. C'est un terme pluridisciplinaire puisqu'il est décliné et utilisé dans une infinité de disciplines différentes : la physique, la biologie, la santé, la sociologie, la psychologie… En gestion, c'est un terme relativement récent, et même s'il est courant en langage comptable (« équilibre financier »), il est plutôt circonscrit au management des ressources humaines, lorsqu'il se réfère aux salariés.

Ce premier chapitre s'appuie sur la revue de littérature relative à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Elle se compose de trois sections distinctes.

- La première section a pour objectif de mieux cerner les réalités hétérogènes et les enjeux multiples que recouvre le terme « équilibre » (sous-section 1), même si cette terminologie est loin de faire consensus ; nous nous attacherons à clarifier cette question dans la sous-section 2. Nous nous intéresserons ensuite à la dimension organisationnelle de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, en explicitant comment les organisations tentent de répondre aux différentes attentes et besoins des salariés en termes d'équilibre et de conciliation (sous-section 3), en insistant notamment sur le contenu des mesures proposées, et sur la figure du manager, qui joue un rôle clé dans cette démarche.

- La seconde section vise à mieux saisir de quelle manière l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle a été corrélé depuis son émergence en entreprise à la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il a constitué un pilier majeur dans les politiques d'égalité mises en œuvre par les organisations (sous-section 1). Nous verrons cependant que les dispositifs d'équilibre sont inégalement répartis dans les entreprises, femmes et hommes n'y ont pas recours avec la même régularité et la même intensité, ce qui perpétue de nombreuses inégalités professionnelles (sous-section 2). Ces mesures reflètent *in fine* les représentations sociales des rôles traditionnels des femmes et des hommes ainsi que la division sexuée du travail ; cette corrélation fera l'objet de la sous-section 3.

- La troisième section s'attache à présenter le contexte de l'Espagne en matière de conciliation, axe majeur de notre travail de recherche. En effet, l'antériorité et la transversalité du cadre institutionnel concernant ces dispositifs est pertinente pour notre problématique (sous-section 1), donnant lieu à une définition différente de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, à des politiques d'entreprises différenciées (sous-section 2), ainsi qu'à des effets en matière de changements différents (sous-section 3).

CHAPITRE I.

REVUE DE LITTERATURE

La première section de ce chapitre intitulée « La définition de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle » répond à plusieurs objectifs. Le premier objectif est de mieux cerner notre objet de recherche, en analysant les réalités hétérogènes et les enjeux multiples que recouvre le terme « équilibre » vie professionnelle- vie personnelle (sous-section 1). Le second est de clarifier sa terminologie (sous-section 2). Le troisième consiste à mieux appréhender sa dimension organisationnelle en s'attachant à décrire comment les organisations se saisissent de cette question (sous-section 3).

I.1. La définition de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

C'est à partir de la première Révolution industrielle, dès la fin du XVIIIe siècle, que la séparation progressive entre les différentes sphères de vie s'est observée (Kabanoff, 1980). L'industrialisation des sociétés et l'essor du salariat ont eu pour conséquence la dissociation des différents domaines de la vie, notamment le travail et la vie familiale, qui pouvaient jusque-là se dérouler au sein d'un même espace (exploitation agricole, local commerçant). L'attitude de la majorité des organisations était alors de considérer la vie familiale comme «une affaire personnelle (et plus particulièrement une « affaire de femmes ») qui n'avait rien à voir avec la vie professionnelle » ; ou, encore, que « l'employé devait faire un choix puisque les responsabilités professionnelles et familiales sont inconciliables » (Alis et Dumas, 2003). A partir du XIXe siècle, les entreprises françaises et américaines ont mis en place des institutions sociales pour répondre à ces préoccupations (De Bry et Ollier Malaterre, 2006).

I.1.1. Le cadre conceptuel de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

Le concept d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle « worklife balance » émerge aux Etats-Unis dans les années 1970, à un moment où les entreprises américaines commencent à se questionner sur les rapports entre travail et hors-travail. Dans un premier temps, ces questionnements vont exclusivement concerner les relations entre travail et famille.

I.1.1.1. Les différents modèles pour expliquer le rapport travail- hors-travail

Les différentes études internationales conduites s'entendent sur le constat que les relations entre le travail et le hors-travail, notamment l'influence du travail sur la famille, peuvent prendre trois formes (Kabanoff, O'Brien, 1980 ; cités dans Thévenet, 2001 ; Dumas, 2008).

- La segmentation : dans ce système, travail et famille sont des sphères indépendantes avec des frontières fixes ; les deux activités sont « segmentées » et sont supposées avoir peu d'influence et d'interactions entre elles. Comme le souligne Thévenet (2001), il s'agit de « l'hypothèse implicite de nos modèles de gestion du personnel et de nombreux modèles qui étudient la performance au travail en fonction seulement des variables de situation et des conditions de travail. Beaucoup de travailleurs revendiquent d'ailleurs cette séparation étanche entre deux mondes qu'ils font attention de ne pas mélanger, le travail et la famille ».

- La compensation : ce modèle théorique considère que le salarié cherche dans une sphère d'activité la satisfaction et la considération qu'il ne trouve pas dans l'autre. La compensation peut s'effectuer en faveur du hors-travail : le loisir, le foyer, la famille apparaissent comme des paradis à côté du monde contraint du travail. Ou, en faveur de la sphère professionnelle, quand le salarié trouve dans le travail une reconnaissance et une qualité de vie que le hors-travail ne lui procure pas.

- Le débordement : cette approche considère que les deux domaines se chevauchent et qu'un domaine d'investissement « déborde » sur l'autre. Selon Dumas (2008), cette théorie est « la plus réaliste dans le contexte contemporain : le travail et la famille sont deux sphères interdépendantes, en interaction constante ». Le débordement peut s'illustrer sur le plan émotionnel quand des problèmes professionnels ou familiaux perturbent l'engagement dans l'autre domaine de l'existence.

Les modèles de la compensation et du débordement s'attachent à comprendre la relation travail-famille, c'est-à-dire comprendre comment le travail affecte la famille et vice-versa. Pendant de nombreuses années, ces théories ont cherché à mesurer les effets d'une forte implication dans un rôle sur l'implication dans l'autre rôle, et ont privilégié la perspective du ou des conflit(s) éventuel(s) qui pouvaient être engendrés (paradigme du conflit). Néanmoins, cette vision, réduite aux difficultés vécues par les salariés, est remise en cause aujourd'hui par l'émergence des travaux sur l'enrichissement (paradigme de l'enrichissement).

Nous caractérisons chacun de ces paradigmes dans les paragraphes suivants.

I.1.1.2. Le paradigme dominant la littérature est celui du conflit travail- famille

Plusieurs approches ont été développées pour comprendre et expliquer la relation travail-famille. Néanmoins, comme le signalent Parasuraman & Greenhaus (2002), le paradigme dominant de la recherche sur les relations entre travail et hors-travail est celui du conflit.

La plupart des travaux de recherche sur le travail et la famille convergent sur le caractère bidirectionnel du conflit, et évoquent deux types de conflits:

- le conflit travail-famille: trois fois plus fréquent que le conflit famille-travail, en termes d'interférences (Williams et Alliger, 1994 ; repris par Dumas, 2008), dans lequel la forte implication dans la sphère professionnelle rend difficile l'implication dans la sphère familiale.

- le conflit famille-travail: une configuration inverse dans laquelle la participation dans le rôle professionnel est rendue plus difficile à cause d'une forte implication dans le rôle familial (Greenhaus & Beutell, 1985).

Deux théories sous-tendent ces modèles et permettent de mieux comprendre et d'expliquer le confit travail-famille-travail. La première est fondée sur la notion de ressources, la seconde sur la notion de frontières.

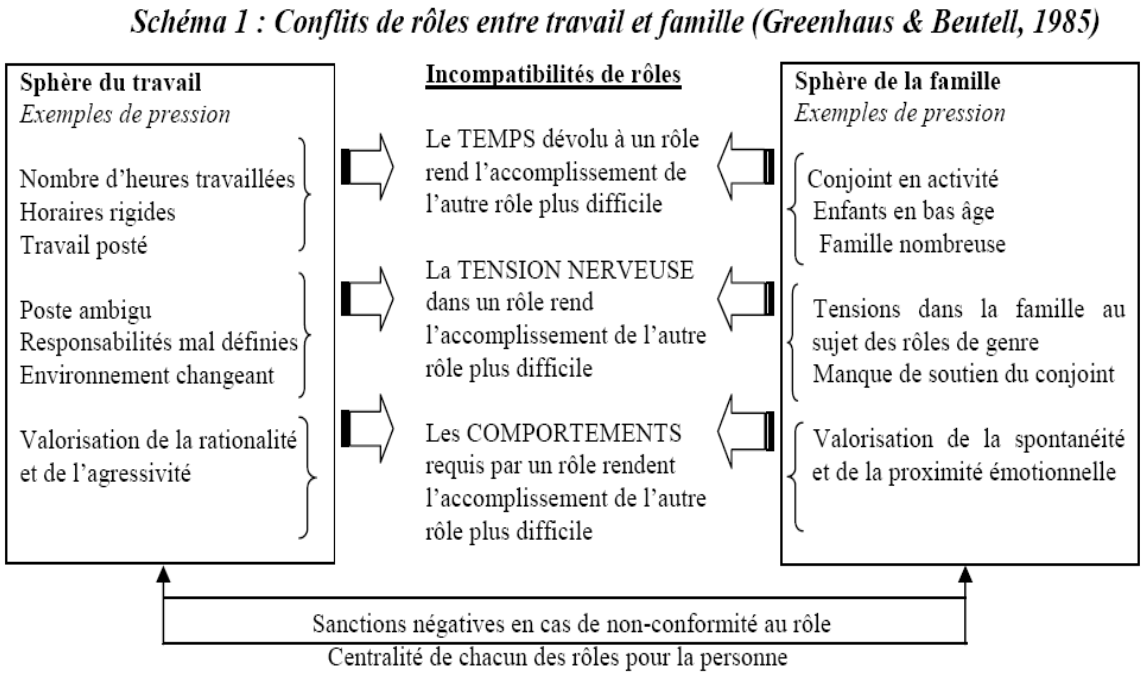
La théorie de la rareté des ressources

Dans cette configuration, le conflit travail-famille-travail s'appuie sur le postulat de la rareté : l'engagement dans de multiples rôles va accroître le conflit entre ces rôles. Puisque les

individus possèdent des ressources limitées et finies (en termes de temps et d'énergie), plus les rôles sont nombreux et plus les risques d'épuisement de ressources, de surcharge de rôles et de conflits entre rôles s'accroissent. Comme le rappellent Higgins et Duxbury (1992), le conflit travail-famille est « une forme de conflit de rôles chez la personne, apparaissant lorsque les exigences du travail et les exigences de la famille sont mutuellement incompatibles ».

Les incompatibilités entre les différentes sphères (travail et famille) se situent à trois niveaux: le temps, la tension nerveuse et les comportements. Ollier-Malaterre (2007) a traduit et adapté en français le schéma de Greenhaus & Beutell (1985) retraçant les incompatibilités de rôles (figure 2).

Figure 2 : Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus et Beutell, 1985)



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

Le conflit entre les deux rôles peut s'expliquer par l'hypothèse qu'il y a une quantité de ressource fixe à partager entre chaque rôle. Par conséquent, l'utilisation des ressources telles

que le temps et l'énergie dans un domaine réduit les ressources disponibles dans l'autre domaine.

- Le conflit basé sur le temps apparaît lorsque le temps passé dans un rôle rend difficile la possibilité de s'investir dans l'autre rôle.

- Le conflit de tension entre les rôles explique que la pression ressentie dans un des rôles influence la manière de répondre aux demandes dans l'autre rôle.

- Le conflit de comportement intervient lorsqu'un comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans l'autre rôle.

La théorie des frontières

Le travail et la famille constituent des sphères de vie différentes, avec des règles, des fonctionnements, des codes différents qui requièrent des comportements différents. Les individus peuvent vouloir intégrer ou bien segmenter ces deux sphères de vie en agissant sur les frontières entre ces deux domaines. Les frontières peuvent prendre trois formes principales : physique (lieu), temporelle et psychologique (sens). Elles sont caractérisées par la perméabilité et la flexibilité.

La théorie des frontières tente d'expliquer comment les individus gèrent les frontières entre le travail et la famille afin d'équilibrer ces deux sphères de vie. Les salariés font continuellement des transitions au quotidien entre leur vie familiale et professionnelle. Pour certains, la transition est minime (lorsque les cultures et les codes sont similaires dans les deux domaines), pour d'autres une transition plus importante est exigée.

Selon les tenants de cette théorie (Campbell Clark, 2000 ; repris dans Dumas, 2008), la faiblesse des frontières, leur caractère poreux et flexible, facilitent l'équilibre travail-famille lorsque les domaines ont des dimensions communes, tandis que les oppositions (forte frontière) se produisent lorsque les domaines sont très différents. Ainsi, les personnes qui ont une bonne capacité à contrôler la frontière avec les autres domaines, parviendront à un bon équilibre travail-famille.

Néanmoins, ce sont souvent les contraintes qui créent les frontières et elles sont perçues distinctement par les femmes et les hommes, ce qui a des répercussions sur leur façon de les

gérer : une capacité à « cloisonner » pour les hommes, à « fusionner » pour les femmes. Comme le signale Lunghi (2002), « cette frontière n'est pas étanche. Elle est perméable et flexible. Ce point de vue est exprimé par les femmes, qui ont une plus forte conscience de l'impossibilité de séparer la vie professionnelle de la vie tout court et des répercussions inévitables de la vie familiale sur la vie professionnelle. »

I.1.1.3. Le paradigme alternatif de l'enrichissement

Contrairement aux précédentes, les théories sur l'enrichissement (Marks, 1997 ; Carlson et alii, 2006 ; Greenhaus et Powell, 2006), montrent que l'implication intense dans de multiples rôles n'induit pas forcément de conflit travail-famille.

Ainsi, Greenhaus & Powell (2006) définissent l'enrichissement travail-famille comme « la manière par laquelle les expériences dans un rôle améliorent la qualité de vie, à savoir la performance ou l'affect, dans les autres rôles ».

Ces auteurs distinguent cinq types de ressources différentes obtenues grâce à un rôle, qui peuvent être transférées à un autre rôle : des compétences accrues et une vision plus large sur le monde (qui permettent de prendre du recul), des bénéfices psychologiques et physiques (estime de soi, auto-efficacité, résistance), un capital social (réseaux), de la flexibilité et des ressources matérielles (le revenu).

Ces ressources peuvent être transférées à travers deux processus : instrumental (transfert direct des ressources d'un domaine à un autre) et affectif (les émotions positives dans un domaine entrainent des émotions positives dans l'autre).

Carlson & al. (2006) ajoutent que cet enrichissement est fondé sur le concept d'entraînement positif entre le travail et la famille. L'entrainement positif fait référence au transfert de qualités et de propriétés telles que les humeurs, les compétences, les valeurs et les comportements, d'un domaine vers l'autre, de sorte que les deux domaines deviennent complémentaires (Rothbard, 2001 ; cité dans Carlson & al., 2006). Ces mêmes auteurs conceptualisent la notion de « facilitation » qui désigne « le degré avec lequel l'implication dans un système social (par exemple le travail ou la famille) fournit des gains –affectifs,

financiers, d'efficacité- qui contribuent au bon développement d'un autre système social » (Grzywacz, Carlson, Kacmar et Wayne, 2007).

Ainsi, dans ce modèle, le travail et la famille bénéficient l'un de l'autre et s'enrichissent ; chaque domaine est à même de fournir des outils et des ressources aux individus : l'estime de soi, des revenus et d'autres avantages, qui peuvent les aider à être meilleurs dans les autres domaines de la vie.

De manière pragmatique, l'enrichissement signifie par exemple qu'assumer pleinement son rôle de parent pourrait renforcer ses compétences managériales. Les compétences acquises dans la vie professionnelle (gestion des conflits, meilleure organisation…) se révèlent utiles dans la vie privée et vice-versa. Gannon et Nothern (1971 ; cités dans Ollier Malaterre, 2007) défendent cette même idée en expliquant que le lien familial peut soutenir l'individu et créer une énergie utile et mobilisable pour atteindre des performances dans d'autres rôles. Pour ces deux auteurs, il n'y a pas de limite à l'énergie et à l'effort des individus. Plus récemment, Dumas (2008) a montré à travers une étude empirique que la sphère familiale développe et multiplie effectivement chez l'individu des connaissances et compétences contribuant à sa performance au travail. Selon lui, les savoirs et savoir-faire dépassent bien les frontières.

La théorie de la conservation des ressources ou expansionniste

L'enrichissement travail-famille s'appuie sur le modèle théorique de la conservation des ressources (Grandey, Cropanzano, 1999) ou théorie expansionniste. Ce modèle permet de comprendre le conflit travail-famille de manière distincte : il rejette l'hypothèse selon laquelle l'énergie, le temps et les ressources sont limités et fixes, mais postule qu'ils sont flexibles et extensibles. C'est parce que l'individu a différents rôles dans la vie qu'il a la possibilité d'élargir et de diversifier ses sources d'énergie. C'est la théorie de la « création d'énergie par le cumul des rôles » (Marks, 1977 ; cité dans Ollier-Malaterre, 2012) : les ressources ne sont pas rares dans l'absolu, c'est l'implication dans de multiples rôles qui les rend élastiques et extensibles. L'enrichissement peut s'expliquer par le fait que même lorsque ses ressources sont limitées, passer d'un rôle à l'autre peut être enrichissant pour l'individu et représenter une source de bien-être et satisfaction. Il a la possibilité de s'y ressourcer, d'y puiser de l'énergie, et ce transfert peut en effet avoir un effet positif sur l'autre rôle.

Selon ce modèle, la sphère du travail et de la famille s'opposent seulement lorsqu'une personne s'implique excessivement dans l'une d'entre elles (surimplication, sacrifice) mais s'enrichissent quand elle s'implique dans chacun de ses rôles.

A titre d'exemple, Dumas (2008) fait référence à l'étude de Barnett et Baruch (1985) sur des femmes aux emploi, situation maritale, et statut parental différents. Les chercheures ont découvert que le statut des employées compte pour beaucoup dans la variance du bien être psychologique et que les femmes mariées avec enfant qui ont des emplois prestigieux présentent le plus grand niveau de bien-être et de satisfaction.

Le modèle expansionniste fait donc état de l'entrainement positif de l'implication dans de multiples rôles. Il distingue les ressources disponibles au travail, les ressources familiales ainsi que les ressources personnelles.

- Les ressources au travail ou ressources organisationnelles se réfèrent au soutien social (expériences affectives positives vécues avec les supérieurs/collègues) et instrumental (les avantages organisationnels concrets ou pratiques visant à réduire ou prévenir le stress).

- Les ressources familiales renvoient au soutien social et émotionnel (relations affectives avec famille et amis) et instrumental (une aide domestique, des possibilités de garde d'enfants ou de personnes âgées (ascendants) et l'aide fournie par les membres de la famille).

- Les ressources personnelles correspondent aux valeurs personnelles et traits de personnalité qui permettent aux personnes de mieux faire face aux tensions et au stress : la stabilité émotionnelle et l'extraversion (sociabilité/ dynamisme) ont été associées à de bas niveaux de conflit travail-famille. Le sentiment de contrôle sur les exigences professionnelles et personnelles et le sentiment d'efficacité personnelle contribuent ainsi à diminuer le conflit travail-famille.

Selon cette théorie, les individus peuvent donc développer et étendre leurs ressources à partir de trois domaines: au travail et dans l'organisation (soutien et conditions de travail), dans la famille (soutien et relations familiales) et en eux-mêmes (sociabilité, efficacité personnelle).

Les avancées théoriques ont permis de mieux conceptualiser le paradigme de l'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle. Il est ainsi aujourd'hui mobilisé aussi pleinement dans la communauté scientifique que celui de conflit (Ollier-Malaterre, 2012). Toutefois,

lorsque l'on s'intéresse à cette dynamique et aux perceptions qui y sont liés, les deux approches apparaissent complémentaires. Comme le signale Closon (2012), il est en effet inéluctable que pour un même individu, les différents ressentis (conflit et enrichissement) se chevauchent. Les salariés peuvent ressentir en même temps une incompatibilité ou une difficulté pratique et un bien être, un enrichissement réel.

Nous synthétisons ces deux approches dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Principales caractéristiques des paradigmes du conflit et de l'enrichissement

	Paradigme du conflit	Paradigme de l'enrichissement
Définition	- L'implication intense dans de multiples rôles induit un conflit travail-famille ou famille-travail.	- L'implication intense dans de multiples rôles permet le transfert de ressources et d'affects d'un rôle vers un autre tout en l'améliorant.
Théories sous-jacentes	- Théorie des ressources - Théorie des frontières	- Théorie de la conservation des ressources ou théorie expansionniste
Caractéristiques	- L'individu est soumis à des tensions de temps, tension nerveuse, comportements	- L'individu peut développer et multiplier ses ressources à partir de trois leviers : organisationnel, familial et personnel

Source : Tanquerel, 2014

I.1.2. Une terminologie instable et discutée

Il n'existe pas une terminologie francophone consensuelle et unique pour traduire ce que les anglo-saxons appellent le « worklife balance ». L'équilibre, l'articulation, la conciliation, l'harmonisation, le conflit, l'équation, ou l'interface sont autant de termes utilisés pour tenter de décrire la complexité et la richesse de l'interaction entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le choix des termes est pourtant une question fondamentale dans la précision de notre objet de recherche car il n'est pas neutre. Il indique avec pertinence une certaine vision du concept.

I.1.2.1. La conciliation laisse entendre la possibilité d'une harmonisation entre deux sphères en conflit

Le terme « conciliation » est le plus présent dans la littérature académique de langue française (Closon, 2012) et le plus couramment utilisé dans le monde francophone (Chrétien et Létourneau, 2010). C'est aussi le terme choisi par l'Union Européenne dans le cadre de l'impulsion des politiques destinées à faciliter les relations entre les différents domaines de vie. Comme le rappelle Barrère-Maurisson (2012), le vocable « conciliation » vient du langage juridique.

Concilier signifie « mettre d'accord, amener à s'entendre » (Dictionnaire Robert). La conciliation va donc chercher à « harmoniser » deux domaines qui par essence sont opposés. Comme le précisent Alis et Dumas (2003), concilier, c'est « faire aller ensemble, rendre harmonieux ce qui est très différent, contraire…. La conciliation vie familiale – vie professionnelle est à rapprocher de l'harmonisation entre responsabilités familiales et professionnelles ».

La terminologie « conciliation » évoque donc l'harmonisation et aussi un défi réussi : celui de rendre compatibles deux sphères qui sont souvent considérées comme contraires et en conflit (on concilie ce qui s'oppose).

C'est précisément pour ce motif que ce terme suscite la critique : il induit nécessairement qu'il existe à la base un conflit entre sphère professionnelle et sphère personnelle (Chrétien et Létourneau, 2010) et se réfère implicitement à la théorie du conflit et au modèle de la rareté. L'individu remplissant différents rôles et disposant de ressources limitées (temps, énergie), va chercher malgré tout à combiner et rendre harmonieux ses différents domaines de vie.

Certains auteurs ne valident pas cette idée et relient le terme de conciliation à la théorie de l'enrichissement et au modèle expansionniste. Ainsi, pour Frone (2003), la conciliation travail-famille repose sur le fait que « l'implication au travail est facilitée grâce aux expériences, compétences et opportunités développées à la maison ». Le renvoi du terme conciliation à la théorie de l'enrichissement s'explique par le fait que l'utilisation des ressources dans un domaine peut augmenter la disponibilité des ressources dans l'autre, ce qui accroît les possibilités et les capacités de l'individu de concilier et d'harmoniser.

L'enrichissement se distingue cependant de la conciliation en ce qu'il se focalise sur les améliorations des performances individuelles dans un rôle donné (de salarié ou de parent par exemple), tandis que la conciliation insiste sur les améliorations dans le fonctionnement du système, à savoir la famille ou le groupe de travail dans son ensemble (Lee & Brotheridge, 2006).

Dans cette perspective, Kirchmeyer (1992) constate que le modèle d'expansion des ressources est plus pertinent que le modèle de rareté pour expliquer les attitudes au travail. Les résultats de certaines études montrent que le niveau d'engagement et de satisfaction au travail n'est pas réduit par des investissements accrus en termes de temps ou d'engagement dans les activités extraprofessionnelles. « Ainsi, plus on passe du temps avec sa famille et ses réseaux de hors-travail, et non moins, mais plus les scores d'engagement organisationnel et de satisfaction au travail sont élevés » (Lee & Brotheridge, 2006). Selon ces auteurs, le modèle de la rareté conduit donc au conflit tandis que le modèle de l'expansion conduit à la conciliation.

Une autre critique est que le terme « conciliation » sous-entend que les modalités de la conciliation sont déterminées et définies individuellement, indépendamment des contraintes sociales (Méda, 2001). La conciliation serait accessible par tous et dépendrait de la capacité de l'individu à gérer efficacement tant ses responsabilités professionnelles que personnelles. En faisant retomber la responsabilité seule de la conciliation sur l'individu, le terme écarte les réponses collectives permettant de résoudre les contradictions (Junter Loiseau, 1999).

La conciliation reste toutefois encore aujourd'hui la sémantique choisie dans de nombreux travaux en démographie, psychologie et sociologie du travail portant sur cette question (Pailhé et Solaz, 2009 ; Barrère-Maurisson, 2009, 2012 ; Méda, 2001…). En effet, bien qu'il soit connoté d'une image positive et harmonieuse qui souvent reflète insuffisamment les inégalités et les difficultés vécues, le terme « conciliation » est une expression « suffisamment large pour englober les multiples dimensions de la relation emploi- famille : contraintes, satisfactions, renoncements, aides… » (Pailhé et Solaz, 2009)

I.1.2.2. L'articulation sous-entend que l'on va chercher à rendre les deux sphères « adaptées » et « compatibles »

Le terme « articulation » est celui qui est privilégié dans de nombreux travaux en gestion. Sa neutralité et son caractère normatif expliquent qu'il soit aujourd'hui le moins critiqué.

L'articulation peut se définir comme « un assemblage entre plusieurs pièces mobiles » (Dictionnaire Larousse) qui sont liées entre elles pour permettre le mouvement. Selon Barrère-Maurisson (1992), deux sphères articulées sont deux sphères qui s'interpénètrent et sont en autonomie relative.

Le vocable « articulation » peut être préféré à celui de « conciliation », pour signifier que « le processus est loin d'être harmonieux » (Barrère-Maurisson, 2012). Selon certains auteurs, il rend mieux compte de la réalité complexe et problématique des interactions entre vie professionnelle et vie personnelle, qui sont loin d'être parfaitement accordées. L'articulation fait état de « la nécessité pour les entreprises et les salariés de trouver des arrangements entre les responsabilités associées aux sphères privée et professionnelle » (Tremblay et de Sève, 2005 ; cité dans Colle et al., 2006).

L'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle renvoie donc à la notion de compromis et négociations. Elle chercherait donc à simplement rendre « compatibles » les deux sphères de vie, les faire fonctionner ensemble, dans le but qu'elles s'adaptent l'une et l'autre au gré des différentes contraintes et opportunités rencontrées.

I.1.2.3. L'interface est proche de l'articulation : la combinaison entre différents systèmes sans présager la qualité de celle-ci

Le terme d' « interface » apparaît également dans certains articles. C'est d'ailleurs le titre d'un des derniers ouvrages sur la question de la conciliation et de l'équilibre « L'interface vie de travail- vie privée. Questions en chantier » (Closon et Lourel, 2012).

Selon ces auteurs, ce terme pourrait être le plus approprié ; pour sa neutralité d'abord, car une interface peut se définir comme « un lieu, une intersection, une limite commune à deux systèmes permettant des échanges entre ceux-ci. L'interface vie travail- vie privée reflèterait

ainsi la réalité systémique dans laquelle les travailleurs vivent quotidiennement, sans préjuger de la qualité de celle-ci » (Closon et Lourel, 2012).

En ce sens, la signification de l'interface se rapproche de celle de l'articulation : une interface désigne une jointure, une « intersection » entre deux domaines, et la recherche a pour objectif de décrire de manière neutre les interactions qui s'y produisent.

Il s'agit d'ailleurs du second argument en faveur de cette terminologie. En effet, la richesse et « l'envergure » que revêt le mot « interface » ouvre la voie à de multiples recherches possibles.

Nous avons également retrouvé cette expression dans les travaux de Julie Jarty en sociologie (2010 ; 2013).

I.1.2.4. Le conflit, parfois présent, est un vocable qui se réduit aux interactions négatives

Le terme « conflit » est parfois présent dans la littérature, mais de moins en moins emprunté puisqu'il se limite uniquement à la description des interactions négatives entre vie professionnelle et vie privée. Il propose une vision réductrice des interactions observées, comme nous avons pu le constater dans les pages précédentes.

I.1.2.5. L'équilibre a un caractère normatif et statique mais c'est le terme mobilisé dans les organisations

La terminologie "équilibre", aisée à comprendre, aurait pu être la traduction française la plus logique du mot anglais « balance ». Cependant, elle a été vivement critiquée.

D'abord pour son caractère normatif : « l'équilibre » semble induire qu'une répartition équilibrée (est-ce 50/ 50 ?) entre les différents temps de vie est souhaitable pour tous les salariés, indépendamment des préférences individuelles et des contraintes et ressources de chacun (Lewis, 2003 ; Friedman & Lobel, 2003 ; cités dans Ollier-Malaterre, 2007). Ce terme renverrait à une « norme » qui ferait abstraction de la diversité et complexité des attentes et nécessités de chaque individu.

Ensuite le caractère statique du mot « équilibre » l'a rendu peu populaire : l'équilibre désignerait un état et non un mouvement.

Enfin, « équilibre » renvoie à l'image de la balance : ce que l'on ajoute d'un côté, sur un plateau de la balance, se fait au détriment de l'autre plateau, de l'autre côté. On se situe ainsi dans une logique de "jeu à somme nulle", entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ce qui exclut d'une certaine façon l'enrichissement potentiel généré par les échanges entre les différentes sphères de vie (Ollier Malaterre, 2007).

Nous avons choisi néanmoins d'utiliser le terme d'équilibre dans notre travail de recherche, et ce pour plusieurs raisons.

D'abord, l'équilibre étant « l'état de ce qui est soumis à des forces qui se compensent » (Dictionnaire Robert), il constitue pour nous le terme le plus à même de décrire les échanges, arrangements, compensations, richesses et forces, parfois antagoniques, qui caractérisent les interactions entre sphère professionnelle et sphère personnelle.

Il ne présuppose pas selon nous l'idée d'une répartition nécessairement égale (50/ 50) entre les différentes facettes de la vie d'un individu, mais plutôt l'idée de recherche d'un agencement harmonieux de différentes forces en action qui lui convient. La juste proportion atteinte entre la sphère professionnelle et la sphère privée conduit à un état d'harmonie et de stabilité, dont les modalités vont varier d'un individu à un autre. Ces modalités ne sont pas normatives mais au contraire, contingentes aux stratégies individuelles et possibilités collectives dans lesquelles s'inscrivent les individus. La notion d'équilibre est éminemment subjective selon nous et, conséquemment, individuelle.

La notion d'équilibre renvoyant à la subjectivité et aux besoins de chaque individu, celui-ci va chercher dans ses arrangements quotidiens le bien-être et l'harmonie souhaités. Cette quête quotidienne et cette « renégociation » régulière sont loin d'être statiques à notre sens, et implique un mouvement qui rend cette terminologie dynamique.

Un autre avantage de ce terme est qu'il évoque le psychisme de la personne, qui n'est pas sans lien avec les préoccupations en termes de bien-être et de santé publique qui dominent le monde du travail aujourd'hui.

Enfin, c'est la terminologie la plus fréquemment utilisée dans les entreprises actuellement et dans la législation à laquelle elles sont soumises. Un des motifs vraisemblables de ce choix est probablement pour faire valoir, au sein des entreprises, « la nécessité de préserver la vie personnelle et familiale, par-delà la vie professionnelle » (Barrère-Maurisson, 2012). Nous synthétisons ces différentes approches dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Les différentes terminologies françaises repérées dans la littérature

	Définition	Principaux auteurs	Caractéristiques	Théorie sous-jacente
Conciliation / harmonisation	La conciliation c'est chercher à harmoniser vie professionnelle et vie personnelle.	Alis et Dumas (2003) ; Lee & Brotheridge (2006); Ollier-Malaterre (2007); Tremblay (2009); Pailhé et Solaz (2009) ; Chrétien et Létourneau (2010)	Vision positive du terme : l'objectif c'est l'harmonisation.	Prédominance de la théorie du conflit travail-hors-travail (Chrétien et Letourneau 2010)
Articulation	L'articulation c'est assembler les sphères professionnelle et personnelle.	Ollier-Malaterre (2012) ; Dumas (2008); Barrère-Maurisson (1992 ; 2012) ; Colle et al. (2006)	Neutralité du terme : pas de préjugés sur la nature du lien.	Pas de théorie sous-jacente : ce terme ne postule ni le conflit ni l'enrichissement
Interface	L'interface est une intersection permettant des échanges entre vie professionnelle et vie personnelle.	Closon et Lourel (2012) ; Jarty (2013)	Neutralité	Idem
Equilibre	L'équilibre c'est gérer les forces en présence pour un bien être individuel.	Barel et Frémeaux (2005) ; Naschberger, Quental et Legrand (2013)	Idée d'une répartition 50/50. Se réfère à un état et un jeu « à somme nulle »	Prédominance de la théorie de l'enrichissement.

Source : Tanquerel, 2014

Par ailleurs, il nous semble pertinent de justifier ici le recours au groupe nominal « vie personnelle ». Nous avons exclu le terme de « vie familiale » parce qu'il écarte ceux qui ne vivent pas en famille, et plus généralement restreint la sphère non professionnelle à un seul de ses versants, ignorant la vie amicale, associative, citoyenne, culturelle, spirituelle, sportive. Quant à "vie privée", c'est un terme qui semble nier que la vie "privée" est aussi traversée par des normes sociales collectives.

Nous avons décidé d'opter pour le tiret entre les expressions « vie professionnelle » et « vie personnelle », pour signaler la perméabilité des frontières et la possible entente des sphères, plutôt que leur opposition. Pour cette raison, nous écrirons « vie professionnelle- vie personnelle » et non « vie professionnelle/ vie personnelle ».

Nous nous rendons compte ainsi de la difficulté à trouver un substantif définitif et fédérateur pour couvrir l'ensemble des interactions qui caractérisent le champ du « worklife ». Mais, comme le rappelle Ollier-Malaterre (2007), même en anglais, l'expression *Work-Life* est « très curieuse : comme si le travail (*Work*) ne faisait pas partie de la vie (*Life*) ? ».

I.1.3. Les réponses organisationnelles aux attentes d'équilibre des salariés

Indépendamment du terme choisi pour rendre compte des interactions –positives ou négatives- entre sphères privée et professionnelle, certaines organisations ont décidé d'accompagner les salariés dans la gestion de ces différents rôles. Afin de répondre le mieux possible à leurs attentes, elles mettent en place des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Cette « médiation organisationnelle » (Fusulier et al., 2006) vient compléter les supports institutionnels à l'articulation vie professionnelle- vie personnelle et se caractérise par des mesures de soutien et de facilitation pour le salarié, en plus de services de soutien direct à la famille, renforçant ainsi son influence sur le salarié et son implication au travail.

I.1.3.1. Les théories de l'échange social et du contrat psychologique comme explication de l'intérêt des organisations pour l'équilibre

Parler des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle mises en œuvre en entreprise ne peut se faire sans avoir présenté au préalable les théories qui expliquent pourquoi les entreprises mettent en place ces actions. Dans cette perspective, deux grandes théories sont susceptibles d'éclairer l'effet possible de la mise en place de ces politiques sur la relation individu/organisation : la théorie de l'échange social appliquée au soutien organisationnel perçu (SOP) et la théorie du contrat psychologique (CP).

La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social considère que la relation tissée entre deux parties peut être décrite sur un continuum entre deux extrêmes : l'échange économique comprenant des obligations respectives claires, centrées sur la satisfaction de ses propres intérêts et limitées à un échange de ressources quantifiables, et l'échange social qui inclut des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion des deux parties, quant à leur contenu mais également quant à leur fréquence d'apparition (Cropanzano et Mitchell, 2005). La théorie de l'échange social se base sur un principe fondamental, celui de la réciprocité. En application du principe de réciprocité, ceux qui reçoivent les ressources qu'ils valorisent fortement (formation, carrière, etc.) se sentent obligés de rendre la pareille en atteignant les objectifs de la firme. Ils adoptent aussi des comportements plus performants (Aselage et Eisenberger, 2003).

La réciprocité est appréhendée dans la littérature sur l'échange social par la notion de sentiment d'obligation. Ce sentiment d'obligation émerge parce que l'individu se sent redevable dans une situation où il a bénéficié d'un soutien et d'une aide de la part de son employeur. Le SOP (Eisenberger et al., 1986, cité dans Kossek et al, 2011) se réfère à « l'ensemble des croyances des salariés selon lesquelles un employeur les valorise, se préoccupe de leur bien-être, soutient leur besoins socio-émotionnels en leur procurant les ressources nécessaires à l'assomption d'une demande ou d'un rôle ». En présence d'un SOP, les besoins socio-émotionnels d'un individu sont comblés et renforcent son engagement.

La théorie du contrat psychologique

La notion de contrat psychologique a été conceptualisée par Denise Rousseau (1995, 2001) qui stipule qu'au-delà du contrat formel qui lie le salarié et l'employeur, il se noue dans les premiers temps de la relation un "contrat psychologique". Ce contrat psychologique renvoie aux perceptions du salarié quant aux obligations mutuelles existant entre lui et son employeur. En effet, selon Rousseau (1995), le contrat psychologique se forme au moment du recrutement et lors des premiers jours au travail, quand le salarié va observer les comportements des superviseurs et des collègues et fera une interprétation de ce qu'il va remarquer comme signaux. Lewis et Smithson (2004) (cités dans Ollier Malaterre, 2007) précisent que la théorie du contrat psychologique est utile pour comprendre l'implication de certaines populations pour lesquelles les politiques d'équilibre font partie de leurs attentes, comme les jeunes par exemple : une partie des jeunes forment ainsi un "contrat de vie équilibré", acceptant une moindre sécurité de l'emploi et des conditions de travail moins favorables en échange d'horaires raisonnables et de flexibilité.

Pour Aselage et Eisenberger (2003), le SOP et le CP sont complémentaires : la richesse du contrat psychologique est d'étudier les échanges provenant des deux parties et d'intégrer les promesses, celle du SOP d'intégrer ce qui vient en surcroît des promesses, qui signale davantage l'implication de l'entreprise que le simple respect des promesses.

La logique sous-jacente aux concepts de SOP et de CP est que les salariés vont accroître leurs efforts vis-à-vis de leur entreprise lorsqu'ils considèrent qu'ils bénéficient des ressources souhaitables adéquates, de nature impersonnelle et socio-émotionnelle.

Toutefois, comme nous allons l'exposer, la prise en compte de la sphère du hors-travail par les organisations a précédé la conceptualisation du contrat psychologique.

I.1.3.2. Les principales phases historiques dans la prise en compte de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle par les organisations

Comme nous l'avons déjà évoqué, la séparation des sphères professionnelle et personnelle n'est pas toujours allée de soi. Elle a commencé à se dessiner à partir du XVIIIe siècle avec la

première révolution industrielle, quand la sphère productive s'est peu à peu dissociée de la sphère familiale.

C'est au cours de ce processus graduel de dissociation des sphères que les employeurs mettent en œuvre un certain nombre de pratiques sociales liées au hors-travail (accompagnement matériel et institutionnel du travailleur et de sa famille, construction de logements ouvriers…). Ces pratiques sont connues sous le vocable de « paternalisme ». Le paternalisme désigne « une forme patriarcale d'organisation économique dans laquelle le chef de famille est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres, une relation de soumission en contrepartie d'une certaine protection » (de Bry & Ollier-Malaterre, 2006).

La configuration paternaliste va se développer progressivement dans les pays industrialisés pour atteindre son apogée entre les années 1880 et les années 1920. A travers l'exemple du Familistère de Guise, M. Lallement (2009) étaye largement les forces et les faiblesses de ces expérimentations sociales mais insiste sur la nécessité de les « resituer dans une période où l'hygiénisme, le souci éducatif et la lutte contre le paupérisme » constituaient des priorités nouvelles[8].

C'est seulement à partir des années 1920 que la division des sphères va apparaître de plus en plus sexuée. Les années suivant la Première Guerre Mondiale vont assister à la « sanctification de la famille » et vont voir progressivement la sphère du travail attribuée à l'homme, principal pourvoyeur de revenus pour sa famille, et la sphère du hors-travail à la femme, qui prend soin du foyer et des enfants. « Dès la deuxième génération ayant vécu la révolution industrielle, les femmes des classes moyennes ne travaillent plus » (Stearns, 1993 ; cité dans Ollier-Malaterre, 2007).

Le paternalisme va ainsi reculer considérablement aux Etats-Unis à la suite de la Grande Dépression des années 1930, et en France « lors de la naissance et du développement de l'État-providence, avec les acquis sociaux du Front Populaire, puis la législation de 1945 et les conventions collectives d'après-guerre » (de Bry & Ollier-Malaterre, 2006).

---

[8] Le Familistère de Guise est une des premières expérimentations d'articulation entre travail, école et famille en France. Implanté à Guise (Picardie), le Familistère a été fondé en 1859 par l'industriel Jean-Baptiste André Godin. Il désigne un ensemble formé par l'usine de fabrication d'appareils de chauffage et de cuisine, et le « Palais social » où vivront près de 1800 hommes, femmes et enfants entre 1859 et 1888. Cette expérimentation sociale se caractérisait par la garantie de travail pour l'ensemble des habitants (femmes et hommes, puisque le travail féminin y était fortement promu) ; l'assurance d'une éducation de qualité et un confort de vie rare pour l'époque. M. Lallement décrit cette expérience dans "le travail de l'utopie. Godin et le Familistère de Guise" (2009).

Le modèle dominant alors va être celui d'un salarié entièrement dévoué au travail, appartenant corps et âme à l'organisation, faisant abstraction de sa vie personnelle. L'épouse étant dédiée au hors-travail, l'homme est en mesure de s'investir pleinement dans ses responsabilités professionnelles. La sphère du « hors-travail » est considérée par l'entreprise comme une affaire privée, qui ne doit pas la concerner.

Cette conception tranchée de la séparation nette entre travail et hors-travail va être sérieusement mise à mal par Rosabeth Moss Kanter, qui dans son ouvrage « Men and Women of the Corporation » (1977), va mettre en évidence que cette séparation n'existe pas et que les employeurs (américains) gèrent bien une partie du hors-travail de leurs salariés.

En effet, selon cette auteure, les premières organisations industrielles incorporaient effectivement les familles dans leur management pour faciliter le recrutement, la formation et la discipline (paternalisme). Mais le discours ultérieur des organisations entretenant le "mythe de la séparation des sphères" (Kanter, 1977), qui consiste à exclure la famille et à ignorer la vie hors-travail du salarié et ses possibles effets sur son travail, est une dénégation absolue de la réalité vécue par l'organisation et ses membres.

Dans son étude sur une grande entreprise industrielle américaine, elle va ainsi démontrer que les épouses des techniciens et des managers, qui ne travaillent pas elles-mêmes à l'extérieur, constituent une véritable « organisation de l'ombre », et contribuent à la valeur professionnelle de leurs maris. Elle va ainsi mettre en lumière la situation paradoxale d'une organisation qui exige que la vie privée soit laissée aux portes de l'entreprise, mais qui « recrute de préférence des hommes mariés dont la femme ne travaille pas, car on sait qu'on embauche aussi une épouse, qui devient « une sorte d'assistante de luxe », liée par le mariage plutôt que par le salaire ».

L'idée d'un cloisonnement entre sphère professionnelle et sphère privée ne correspondrait donc pas à la réalité. La prise en compte d'aspects personnels serait implicite dans de nombreuses organisations.

C'est précisément à partir de ces années que les premiers travaux modélisant les réponses organisationnelles aux besoins et attentes des salariés en matière d'équilibre vont apparaître.

I.1.3.3. Les typologies des différents positionnements des organisations aujourd'hui

Hall & Richter (1988) et D.K. Orthener et J.F. Pittman (1986) prolongent la conceptualisation de Kanter. Ils distinguent d'une part les pratiques tendant vers la « séparation » de celles tendant vers « l'intégration ». D'autre part, ils recommandent aux employeurs de se contenter de proposer aux salariés la flexibilité dont ils ont besoin, afin qu'eux-mêmes puissent veiller à leurs nécessités de façon à maintenir une frontière entre sphère professionnelle et sphère personnelle. Quelques années plus tard, Kirchmeyer (1995) élabore une typologie des réponses organisationnelles aux problématiques du hors-travail. Il ressort de ses études une classification des réponses des entreprises envers le hors-travail ; ces réponses sont catégorisées selon le modèle de la séparation, de l'intégration et du respect entre vie professionnelle et vie personnelle.

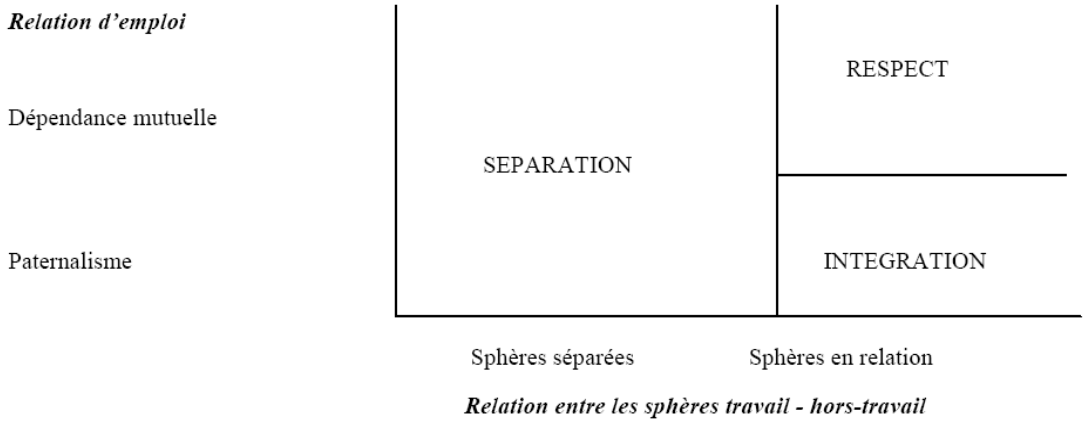
Le modèle de séparation se caractérise par une forte rigidité de l'organisation du travail en termes d'horaires, de lieux de travail et d'évolutions de carrières. On suppose que le travail et le hors-travail sont des mondes séparés et que « les employeurs agissent comme si la sphère hors-travail n'existait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

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

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

Figure 3 : Typologie des réponses organisationnelles au hors-travail

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



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

Les arrangements informels

Selon Lefèvre, Pailhé et Solaz (2009), les efforts organisationnels menés aujourd'hui dans le contexte français semblent plutôt privilégier les mesures destinées à assouplir les horaires (des souplesses horaires ponctuelles plutôt que régulières), les prestations en nature et les dispositifs financiers liés à la situation familiale (primes de naissance, de mariage, aides financières pour la garde d'enfants, chèques-vacances, etc…). Cependant, les auteures soulignent l'hétérogénéité et l'inégalité de l'offre proposée, concluant que « globalement les politiques de conciliation sont plus développées dans les établissements publics. Si les établissements de grande taille permettent à leurs salariés d'avoir accès à plus d'avantages à la fois financiers et en nature, les horaires y sont moins souples. Le nombre de femmes joue aussi positivement sur les prestations offertes mais moins sur la souplesse horaire, qui dépend fortement des contraintes organisationnelles. Enfin des variables liées au type de gestion de l'établissement, comme l'introduction récente de changements organisationnels, l'appartenance à un groupe ou l'opinion exprimée par le directeur ou le DRH quant à leur rôle à jouer dans la conciliation, ont un effet significatif sur l'offre de ce type de mesures. »

La « logique française des ajustements informels », mise en lumière dans le champ du management interculturel (d'Iribarne, 1987) semble être un élément important à prendre en compte dans la question de la conciliation.

En effet, la facilitation de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ne fait pas toujours l'objet de pratiques organisationnelles institutionnalisées facilement identifiables. Dans les petites structures, elle relève même souvent de pratiques informelles. Comme le soulignent Pailhé et Solaz (2009), « il apparaît que les aménagements d'horaires relèvent plutôt de l'informel et dépendent du sentiment du responsable, du sexe du dirigeant, de la petite taille de la structure, davantage que d'autres facteurs décrivant l'établissement ».

Même si ce constat peut sembler rééquilibrer la situation, il renforce la notion de « faveur » individuelle et ponctuelle liée à la conciliation et montre une conciliation finalement assujettie à la bonne volonté du manager.

En tous les cas, la proportion de ces « arrangements informels » souligne la centralité du rôle du manager dans cette gestion du hors-travail, une importance sur laquelle nous revenons dans les pages suivantes (partie I.1.3.5.)

I.1.3.4. La nature des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : différentes typologies

Plusieurs auteurs ont cherché à modéliser les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle présentes dans les organisations.

Lefèvre, Pailhé et Solaz (2009), distinguent deux grandes catégories de mesures :

- les prestations en nature : crèche, garderie, services domestiques, services mutualistes, accès à des logements, des colonies de vacances, un restaurant d'entreprise, une salle de détente…

- les prestations financières : aides financières aux frais de garde, aux études des enfants, chèques-restaurants, chèques-vacances, primes de mariage et de naissance, participation au financement d'une mutuelle…

Chrétien et Létourneau (2010) distinguent cinq catégories : le soutien à la famille, les congés, l'aménagement du temps de travail, les avantages sociaux, la santé et le bien-être.

Tableau 3 : Les cinq catégories de mesures de conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau (2006)

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

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

7

Ollier-Malaterre (2010) propose une typologie, largement adaptée de Bailyn (1993), dans laquelle elle classifie les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en deux volets distincts : la flexibilité temporelle et spatiale du travail et, un second volet regroupant un ensemble de ressources et de conseils relatifs à la vie personnelle.

Cette catégorisation est présentée ci-après.

Tableau 4 : Typologie d'Ollier-Malaterre concernant les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

Thématiques	Politiques
Flexibilité spatio-temporelle du travail	• Flexibilité temporelle et spatiale : - À temps plein (choix des horaires de début/ fin de journée, télétravail régulier ou occasionnel, semaine compressée…) - À temps partiel (temps partiels accordés à la demande du salarié et partages de poste) • Flexibilité des carrières : - Congés et interruptions de carrière (en fonction des événements de la vie familiale et des projets personnels des salariés) • Sensibilisation des managers à ces démarches : - Organisation et évaluation du travail (mise en place de «règles d'hygiène» -limitant les déplacements et/ou officialisant des horaires de réunion acceptables-, ou d'actions de sensibilisation des superviseurs aux enjeux de ces pratiques)
Ressources relatives au hors-travail (Informations et conseils, Infrastructures, Aides financières)	• Santé et bien-être (prévention, conférences sur des sujets comme l'hygiène de vie, la dépendance, la détection des cancers…) • Enfants et autres personnes à charge (parents vieillissants, adultes handicapés ou invalides…) • Vie quotidienne (programme d'assistance juridique, logistique et psychologique) • Projets personnels (formation, bénévolat…)

Source : Adapté de Ollier-Malaterre, 2010

I.1.3.5. La figure du manager comme facteur de succès

Considéré comme figure clé du soutien organisationnel perçu (Kossek et al., 2011), le manager joue un rôle crucial dans l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Son rôle est à distinguer de celui de l'organisation au sens général. Le supérieur hiérarchique joue un rôle clef pour expliquer l'utilisation ou non par les salariés des dispositifs de conciliation ; et il peut être à la fois un facilitateur ou une barrière à l'utilisation effective des dispositifs qui existent (Newman et al., 1999 ; Cunningham et al., 1999 ; cités dans Landrieux-Kartochian, 2004).

Le soutien du manager sur cet aspect spécifique de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fondamental. Non seulement il peut soulager certaines exigences professionnelles sources de stress, mais il contribue aussi à conserver les ressources du salarié à la fois dans la sphère privée et professionnelle (Allen, 2001), en lui accordant un soutien spécifiquement destiné à harmoniser les contraintes émanant des deux sphères (Hammer et al., 2009 ; Thomas et Ganster, 1995 ; cités dans Kossek et al., 2011). Les salariés se sentiront, quant à eux, plus à l'aise pour discuter de la question avec un manager sensible à l'équilibre. Ils disposeront également de plus de ressources pour éventuellement gérer et réduire les conflits travail- hors-travail. En effet, ce soutien spécifique de la part du manager est corrélé positivement à la baisse du sentiment de conflit travail- famille (Hammer et al., 2009 ; cités dans Kossek et al., 2011).

Kossek et al. (2010 ; 2011) rappellent que le manager incarne avant tout le soutien organisationnel en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, et que cet aspect est partie intégrante de ses qualités de leadership.

- Le soutien peut être instrumental : arrangements des horaires, répartition des missions.

- il peut être informationnel: transmission de conseils, renseignements sur l'entreprise et les possibilités de ce qu'elle offre en termes de services de conciliation ou de développement de compétences.

- il peut être émotionnel : manifestation d'affects positifs, protection, réconfort.

- il joue sur l'estime du collaborateur : réassurance de la valeur de l'individu, manifestation de reconnaissance.

Le soutien émotionnel consiste donc à apporter à une personne des sentiments de réassurance, de protection et de réconfort en lui exprimant les affects positifs que l'on ressent à son égard (confiance, amitié). Le soutien d'estime et de reconnaissance concerne le fait de rassurer une personne sur ses compétences et ses valeurs. Ces encouragements lui permettront de renforcer sa confiance en elle-même dans les moments de doute, lorsque cette personne craint que les exigences d'une situation n'excèdent ses ressources et ses capacités (Dumas, 2012).

Cette première section nous a donc permis de mieux comprendre le concept d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, de mieux saisir les réalités complexes qui sont en jeu, et le rôle que l'organisation décide de tenir dans sa promotion et sa facilitation.

I.2. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fortement relié à l'égalité professionnelle femmes-hommes

L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle a d'abord été considéré comme une question de femmes, en lien avec les évolutions sociodémographiques des années 1970 et 1980 (Ollier Malaterre, 2010). Les mères ont constitué une cible prioritaire des actions « work-family » dès le début de leur mise en place.

En effet dès les années 1970-1980, les entreprises américaines prennent conscience du fait qu'elles doivent compter pleinement sur les talents des femmes, qui constituent une part croissante de la main-d'œuvre et en particulier des jeunes diplômées. Le champ du work-family se constitue dans la recherche et la pratique dès la fin des années 1970 aux États-Unis.

En particulier, le rapport Workforce 2000 du Hudson Institute, publié en 1987, est retentissant. Face à des taux importants de rotation du personnel féminin, notamment en retour de congé maternité, les employeurs réfléchissent aux effets que la vie personnelle de leurs salariées a sur leurs carrières. Les premières expérimentations se concentrent ainsi sur les femmes et visent à les aider dans leur gestion des responsabilités familiales. Il s'agit d'une rupture avec la tradition de séparation nette entre les sphères du travail et de la vie personnelle, et d'exclusion de cette dernière du périmètre de responsabilité des organisations, qui avait été ancrée dans la théorie organisationnelle par les travaux de Max Weber et de Talcott Parsons.

Le terme précis de « family-friendly » apparaît vers la fin des années 1970, lorsque la question fait l'objet des premiers accords collectifs (Kamerman et Kahn, 1987).

Le champ académique s'est développé simultanément : ainsi Dana Friedman soutient sa thèse en 1981 sur le thème du « Management by parents objectives ». Si Rosabeth Moss Kanter (1977) note encore une position majoritairement non-interventionniste de la part des entreprises, Douglas Hall et Judith Richter (1988), dix ans plus tard, ne questionnent plus le fait que l'entreprise puisse et doive gérer la vie en dehors du travail : ils en sont déjà à expliquer les réticences des dirigeants vis-à-vis de cette question. En 1993, Lotte Bailyn consacre un chapitre entier de son ouvrage *Breaking the Mold* à l'émergence de la famille comme enjeu pour les organisations.

Ainsi dès leur émergence en entreprise, les mesures d'équilibre ont été reliées à la carrière des femmes et ont été destinées à favoriser l'égalité professionnelle entre femmes et hommes sur le lieu de travail. C'est ce que nous explorons dans notre première sous-section. La seconde sous-section montre de quelle manière ces dispositifs peuvent aussi être source d'inégalités, parce que leur recours reflète et questionne peu la division sexuée du travail.

I.2.1. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est utilisé comme un levier pour favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes

« Les responsabilités que les femmes assument en matière d'éducation des enfants et de tâches ménagères pèsent considérablement sur leur carrière, ce qui constitue certainement une barrière à leur progression.» Belghiti-Mahut Sophia, « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres » (Revue française de gestion, 2004)

Les différents travaux de recherche portant sur l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle soulignent que c'est dans le cadre de la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes que ces dispositifs ont d'abord été mis en place par les entreprises, tant aux Etats-Unis qu'en Europe.

I.2.1.1. Les difficultés liées à l'équilibre sont une barrière identifiée du plafond de verre

La littérature foisonnante relative au plafond de verre (Morrison, White et Van Velsor, 1987 ; Laufer, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2004 ; Belghiti-Mahut 2004 et 2008) met en exergue trois obstacles principaux à la progression de carrière des femmes en entreprise : des obstacles individuels, organisationnels et sociaux.

Les obstacles individuels incluent les attributs, le savoir-faire, la motivation, la personnalité des femmes. Ces freins seraient développés et intériorisés par les femmes elles-mêmes. Ce serait donc une lacune directement imputable aux femmes, dont elles seules seraient responsables.

Les obstacles organisationnels concernent les discriminations et les barrières posées par la profession, l'entreprise, le secteur. Les conditions de travail relatives aux hautes fonctions peuvent expliquer une évolution de carrière plus lente. L'autre aspect se réfère à la faiblesse des réseaux organisationnels, formels ou informels, qui peut également limiter fortement leur avancement hiérarchique.

Enfin les obstacles sociaux stipulent que le plafond de verre est maintenu par des stéréotypes et des préjugés concernant les rôles attribués aux hommes et aux femmes dans la société en général. Ces stéréotypes seraient notamment le modèle masculin du pouvoir « think manager, think male » (V.E. Schein, 1973), et la responsabilité des tâches domestiques et des responsabilités familiales dévolue à la femme.

C'est à ces derniers freins sociaux que tentent de répondre les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. En effet, en offrant ces mesures aux femmes, l'entreprise est censée leur permettre de mieux articuler leur activité professionnelle et leurs responsabilités domestiques et familiales.

I.2.1.2. Les mesures d'équilibre font partie des actions visant à favoriser l'égalité entre femmes et hommes en entreprise

Dans leur quête de l'égalité professionnelle, les entreprises ont dû s'adapter tant aux évolutions démographiques, sociales, économiques qu'aux nombreuses contraintes juridiques (internationales, européennes et nationales). L'abondante littérature sur ce sujet nous montre qu'au sein des organisations, cette adaptation s'est opérée par le biais de diverses actions qui, dans le cadre de l'égalité professionnelle et des pratiques en faveur des femmes, ont privilégié deux approches. La première se rapporte aux mesures centrées sur le travail et la carrière des femmes (recrutement, formation individualisée, mentoring). La seconde approche est centrée sur les mesures s'articulant autour de la gestion des responsabilités familiales et domestiques des femmes et de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

Dans sa thèse sur le plafond de verre, Sophie Landrieux-Kartochian (2004) dresse un tableau synthétique des différentes typologies des politiques RH menées en faveur de l'égalité professionnelle dans les organisations. Ainsi, la typologie de Chiu et Ng (2001) distingue les

politiques centrées sur le travail des femmes («Work-oriented Women-Friendly HRM») de celles centrées sur la famille («Family-oriented Women-Friendly HRM»). Les premières incluent des politiques RH plus formalisées et contre la discrimination sexuelle, des possibilités de formation et de développement (programmes de formation réservés aux femmes, conseil de carrière, mentoring) ou bien des mesures de discrimination positive. Les actions centrées sur la famille («Family-oriented Women-Friendly HRM») désignent les politiques destinées à favoriser la conciliation de la vie familiale et professionnelle comme peuvent l'être les avantages liés à la maternité/ paternité ou les avantages familiaux (conseils pour les femmes sur la conciliation de la famille et du travail; centres d'accueil pour les enfants sur site ou subventions pour la garde ; rémunérations cafétéria), et toutes les pratiques visant la flexibilité de l'organisation du travail (partage de poste ; horaires flexibles ; possibilités de congés non rémunérés avec retour au même poste ; temps partiels pour les femmes qui le désirent etc.…).

L'étude d'Olgiati et Shapiro (2002) sur les politiques mises en place en Europe à partir de 21 cas d'entreprises, dégage 4 champs d'action principaux:

- les procédures de sélection (campagne de recrutement; révision des profils de postes et méthodes de sélection);
- le développement professionnel (parrainage; changement des qualités et compétences dans un sens plus « soft »; formation individualisée);
- l'organisation du travail (changement du travail ; flexibilité et conciliation de la vie familiale et professionnelle: horaires flexibles, partage des postes, télétravail, temps partiel, formation à la gestion du temps et du stress, formation suite à un congé parental avant la reprise, services offerts aux parents)
- et enfin l'environnement égalitaire visant à intégrer l'égalité dans toutes les décisions (évaluation des managers sur l'atteinte des objectifs d'égalité; former le management sur les questions de discrimination, informer et promouvoir des comportements égalitaires; écrire des codes de bonne conduite sur des thèmes comme le recrutement, le harcèlement sexuel; mesurer le climat égalitaire et la satisfaction des employés).

Dans son travail sur les femmes cadres et des pratiques en leur faveur, Belghiti (2002) différencie les pratiques destinées à l'équilibre vie professionnelle et familiale (gardes d'enfants, aménagement et flexibilité du travail, congés parentaux); la culture

organisationnelle favorable et la formation professionnelle (programmes de développement du leadership et de mobilité ascendante, de mentoring, de management de la diversité, ou de groupes corporatifs de femmes.)

Enfin, Bender et Pigeyre (2003) synthétisent les «mesures destinées à favoriser l'accès des femmes aux postes de direction» en 3 domaines: gestion des carrières, communication interne et flexibilité. Elles ajoutent cependant que, selon les termes de Konrad et Linnehan (1995), repris par French (2001), d'autres typologies sont possibles: on peut opposer les pratiques « Identity-Blind » ou « pratiques universelles » -aveugles au genre- et les pratiques «Identity-Conscious » ou «pratiques catégorielles» -conscientes de l'identité-. Les premières dites « universelles » ne font aucune mention d'un groupe particulier; elles s'appliquent à tous, « théoriquement » sans discrimination. Elles incluent les pratiques de recrutement, d'évaluation des compétences et de gestion des carrières traditionnelles, effectuées sur la base de critères objectivés, les flexibilités diverses accessibles à tous (temps de travail, télétravail) ou encore les aides accordées à tous les salariés dans le domaine du hors travail (crèches, services à domicile, etc.). Les secondes dites « catégorielles » visent au contraire un ou plusieurs groupes spécifiques, dans une optique proche de la discrimination positive. Il s'agit de mesures explicitement réservées à ces groupes identifiés au préalable pour corriger les discriminations dont ils sont victimes, par exemple des objectifs de présence de ces groupes dans les recrutements et les promotions, mais aussi des actions de formation ou de coaching qui leur sont réservées (Bender et Pigeyre, 2003). De fait, selon les auteures, beaucoup d'entreprises françaises reprennent des pratiques catégorielles auxquelles elles ajoutent des actions plus universelles (formation de l'encadrement, flexibilité dans le travail…).

Tableau 5 : Politiques d'égalité professionnelle femmes-hommes

Centrées sur le travail des femmes (Work-oriented Women-Friendly HRM):	Centrées sur la famille et/ou l'équilibre (Family-oriented Women-Friendly HRM):
• Procédures de recrutement développement professionnel • Formation professionnelle • Mentoring • Gestion des carrières	• Avantages liés à la maternité ou paternité • Organisation du travail • Equilibre vie privée- professionnelle • Flexibilité

Source : adapté de: Chiu et Ng (2001), Olgiati et Shapiro (2002), Belghiti (2002), Bender et Pigeyre (2003)

Ainsi, sous différentes formes et différentes appellations (« équilibre », « flexibilité », « conciliation », « organisation du travail »…), il apparaît que les pratiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle se veulent un moteur d'égalité professionnelle, constituant à la fois un axe fondamental dans le développement de l'égalité professionnelle pour tous au sein de l'entreprise (tableau 3), mais également un élément susceptible de briser le plafond de verre et favoriser l'accès de certains groupes aux postes à responsabilité. Elles demeurent en partie une réponse évidente et logique aux barrières qui font obstacle à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et explicitement identifiées par les nombreux travaux sur le plafond de verre (Morrison, White et Van Velsor, 1987; Catalyst, 1998; Wirth, 2001; Davidson et Wirth, 2004; Landrieux-Kartochian, 2004; Cornet, Laufer, Belghiti-Mahut, 2008).

I.2.1.3. L'équilibre relève du cadre législatif de la promotion de l'égalité professionnelle

Comme l'avait déjà identifié Jane Lewis en 1996, la législation anti-discrimination et pour la promotion de l'égalité, ainsi que celle de la santé et de la sécurité au travail constituent les

deux cadres juridiques pour « penser » les politiques d'équilibre auxquelles doivent s'adapter les dirigeants.

En effet, c'est d'abord sous l'angle de l'égalité de traitement professionnel entre les sexes que la question de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle est apparue. En France, suite aux différentes lois sur l'égalité professionnelle et depuis la Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, la négociation collective annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle et salariale inclut la question de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale sous différents angles : organisation du temps de travail, congés pour raisons familiales et services de proximité…(ORSE, 2010).

Par ailleurs, il convient de rappeler que la difficulté à concilier vie familiale et vie professionnelle a récemment été reconnue comme un facteur de souffrance et de stress au travail, constituant ainsi de plus en plus un sujet de préoccupation majeure pour les salariés et les entreprises. Ce mal-être en milieu professionnel, qui touche toutes les catégories d'actifs, et dont les causes sont multiples (intensification des rythmes de travail, effacement de la frontière entre temps de travail et temps hors-travail permis par les nouvelles technologies, restructurations plus nombreuses, augmentation des cadences, etc.), peut être aggravé par les difficultés éprouvées par certains salariés à concilier leur vie personnelle et familiale avec les contraintes de plus en plus fortes de leur vie professionnelle. De meilleures conditions de conciliation entre les impératifs professionnels et la vie privée en général contribuent ainsi de façon considérable à la qualité du travail. L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail a fait d'ailleurs de la conciliation un axe d'action majeur pour les managers.

Cependant, même si les politiques d'équilibre peuvent être mises en place dans ce cadre et n'ont pas ici nécessairement comme objectif de favoriser l'égalité femmes-hommes, elles sont toujours mises en place suite à la négociation des accords d'égalité professionnelle (Fatoux et Silvera, 2011) ; ce qui montre bien l'imbrication de ces deux champs.

I.2.2. L'équilibre vie professionnelle- personnelle est-il source d'(in)égalité ?

« La conciliation est-elle à jamais le domaine réservé des femmes et en cela « maudite » ? »
Périvier Hélène et Silvera Rachel, « Maudite conciliation »(Travail, Genre et Sociétés, 2010)

Néanmoins, alors que ces typologies établissent un lien positif entre la recherche de l'équilibre vie professionnelle/ personnelle et l'égalité organisationnelle entre les femmes et les hommes, d'autres travaux, plus récents, s'interrogent sur le lien de causalité même entre ces actions et l'égalité professionnelle. Nous allons voir de quelle manière.

L'article précurseur de J. Laufer (1993) illustre cette tension. Partant de l'idée que « les contraintes et les aspirations liées à la sphère familiale sont restées le plus souvent « hors-champ » d'une approche de l'égalité professionnelle, axée essentiellement sur la situation de travail et sur la correction des inégalités dans cette sphère », l'auteure défend un modèle de « conciliation égalitaire ». Ce modèle, « normatif et sans doute aussi utopique », serait basé sur le principe du « libre choix » et « s'exercerait selon des modalités définies moins par le poids de la tradition ou des contraintes économiques, sociales et culturelles, que par l'élargissement de la liberté réelle des choix de l'ensemble des salariés quant à leurs investissements professionnels et familiaux ». Ainsi, pour que la conciliation soit égalitaire en entreprise, elle devrait intégrer la sphère familiale et domestique et s'appuyer sur le libre choix des salariés. Or, ces deux conditions sont encore loin d'être remplies aujourd'hui. Les entreprises françaises sont très réticentes à prendre en compte la sphère familiale et domestique dans leurs politiques RH. Quant au principe du « libre choix », « théorique » principe clé de l'égalité professionnelle et basé sur la liberté réelle des choix des individus, il est difficilement compatible avec la norme dominante des organisations actuelles, où « les modèles managériaux sont calqués sur des modèles masculins: modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité » (Laufer, 2004).

I.2.2.1. Les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont inégalement répartis entre les femmes et les hommes

Les principaux outils visant à faciliter l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle (outils de flexibilité et d'aménagement du temps de travail ; prestations financières) sont principalement utilisés par les femmes, qui en demeurent les utilisatrices majoritaires effectives.

La féminisation massive du temps partiel

En France, 80,1% des personnes travaillant à temps partiel sont des femmes (INSEE, 2013). 31% des femmes travaillent à temps partiel (contre 7% des hommes).

Le taux d'activité féminin est très corrélé au nombre d'enfants. Ainsi, le nombre d'enfants à charge et leur âge sont des facteurs déterminants du travail à temps partiel féminin ; plus de 45 % des femmes ayant au moins trois enfants à charge travaillent à temps partiel, cette proportion atteignant 56 % pour celles dont le benjamin a entre 3 et 5 ans. Cette proportion est nettement plus faible pour les femmes n'ayant pas d'enfants de moins de 18 ans ou un seul enfant à charge (entre 25 % et 30 %). Pour les hommes, le nombre et l'âge des enfants à charge n'ont que peu d'influence sur le fait de travailler à temps partiel : ils travaillent même plus souvent à temps partiel lorsqu'ils n'ont pas d'enfants à charge (DARES, 2013).

Ces chiffres sont en lien direct avec les motifs invoqués pour l'exercice d'un temps partiel « choisi » (relevant du choix des salariés), très différenciées suivant le sexe. 18 % des hommes travaillant à temps partiel déclarent le faire pour exercer une autre activité professionnelle ou pour suivre des études ou une formation, contre seulement 7 % des femmes. En revanche, 34 % des femmes déclarent travailler à temps partiel pour pouvoir s'occuper de leurs enfants ou d'un autre membre de la famille (contre 7 % des hommes).

L'inégale répartition des congés parentaux

Même si le congé de paternité rencontre de plus en plus de succès auprès des pères (69% des pères en ont bénéficié en 2012), 97% des congés parentaux sont pris par les femmes. Le peu d'intérêt que revêt le congé parental pour les hommes est le plus souvent lié au « risque d'un effet défavorable du congé parental à temps plein sur leur travail ou leur carrière (30 % contre 16 % des femmes). Parmi les craintes évoquées, les plus fréquentes sont la dégradation de

leurs relations avec l'employeur, ou, pour les personnes à leur compte, l'incompatibilité d'un congé avec l'activité de leur entreprise » (INSEE, 2013). La loi sur l'égalité entre les femmes et les hommes prévoit une réforme du congé parental afin d'inciter davantage de pères à le prendre. Elle prévoit notamment l'instauration d'une période de partage de six mois réservée à chaque parent (six mois supplémentaires accordés au second parent pour le premier enfant ; six mois partagés à partir du second enfant) (Ministère des Droits des Femmes, 2013). Cette réforme, fortement inspirée de la législation scandinave, emporte l'adhésion des français, même si elle ne résout que partiellement la question de la revalorisation de la rémunération du congé parental et de l'amélioration des modes de garde.

Entre flexibilité et atypisme

Il convient de signaler que la recherche de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle introduit la notion de souplesse et flexibilité de l'organisation du travail. Néanmoins la flexibilité ne doit pas être confondue avec précarité, et horaires souples avec horaires partiels et atypiques. L'accroissement du travail en horaires décalés et du temps partiel imposé apparait nettement sexué. Même si le travail de nuit est plus fréquent pour les hommes, le temps partiel subi assorti d'horaires irréguliers est l'apanage des femmes (INSEE, Femmes et hommes - Regards sur la parité - édition 2012).

Le télétravail en France pourrait être une voie d'équilibre plus égalitaire entre les femmes et les hommes, mais il reste parcellaire. Il progresse cependant : le taux de télétravailleurs dans la population active est passé de 7% en 2007 à 12,4% en 2012. Il concerne également les hommes et les femmes : le télétravail n'est ni spécifiquement féminin (63% d'hommes) ; il concerne toutes les générations : le télétravail n'est pas spécifiquement jeune (seuls 3% des télétravailleurs ont moins de 30 ans). Toutefois, son développement reste lent : la culture managériale française, et plus particulièrement les réticences de certains managers de proximité, explique en grande partie le retard français en matière de télétravail par rapport aux pays scandinaves ou anglo-saxons (Synthèse remise au ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique - mai 2012).

I.2.2.2. La question de l'équilibre est considérée « naturellement » féminine et relevant de la responsabilité des femmes

Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ayant été développées en réponse à l'entrée des femmes sur le marché du travail, elles sont considérées comme destinées aux femmes (Fletcher et Rapoport, 1996). La responsabilité dévolue aux femmes dans la conciliation entre travail et famille dépasse largement le cadre de l'entreprise (Méda, 2001). Mais elle explique que les pratiques gestionnaires se soient d'abord concentrées sur un aspect étroit de la question de l'équilibre entre travail et vie personnelle : la famille, et plus particulièrement le soin aux enfants. Ces dispositifs ont été ciblés sur les parents, fondamentalement les mères, et les premières mesures mises en œuvre ont été les crèches d'entreprise.

Les recherches sur le conflit ont également montré que le conflit travail-famille était vécu différemment selon le genre. Alors que les hommes qui travaillent avec charge de famille jouent deux rôles « successifs », les femmes dans la même situation joueraient deux rôles « simultanés » (interaction). Les femmes expriment ainsi une plus grande surcharge de rôles (de trop nombreuses exigences de rôles en même temps) et plus de conflits de rôles (des exigences différentes et opposées) que les hommes (Van Steenbergen et al., 2007 ; Naschberger et al., 2013).

Cette perception plus forte du conflit chez les femmes est indubitablement en lien avec la répartition traditionnelle des rôles, selon laquelle le travail relèverait plutôt de la sphère masculine et les responsabilités familiales et la gestion du foyer de la sphère féminine (Gutek et alii, 1981, 1991). Malgré les évolutions majeures des dernières décennies, les schémas et représentations mentales persistent. Les résultats de la recherche de Naschberger et al. (2013) menée auprès de cadres français (entre 27 et 45 ans) diplômés de grandes écoles vont également dans ce sens. Interrogés sur la connaissance et les impacts perçus des politiques et engagements de leur entreprise en faveur de la conciliation, l'étude constate les inégalités des femmes et des hommes face à cette question : les jeunes femmes (27-30 ans) s'interrogent sur cette question très tôt dans leur carrière, quand les hommes de cette même tranche d'âge ne l'évoquent même pas. Les tranches d'âge plus avancées (36- 45 ans) semblent à peine changer la donne. Alors que la question de la conciliation est un véritable sujet et questionnement pour les femmes cadres, les réponses des hommes sur ce sujet sont peu présentes.

Ce processus d'intériorisation des rôles traditionnels explique que les femmes continuent d'être aujourd'hui encore les principales bénéficiaires de ces mesures.

I.2.2.3. L'incompatibilité fréquente des objectifs d'équilibre et d'égalité professionnelle

L'équation « plus d'équilibre = plus d'égalité » est loin d'être vérifiée. En effet, de nombreux travaux mettent en lumière l'incompatibilité fréquente entre les objectifs de conciliation travail-famille et d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Par exemple, alors que les temps partiels facilitent l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle mais pénalisent les carrières, d'autres mesures comme la fin de l'interdiction du travail de nuit pour les femmes favorisent l'égalité mais n'améliorent pas la conciliation (Alis et Dumas, 2003).

Certaines études montrent également une hésitation entre les objectifs d'équilibre et d'égalité. Ainsi, Lotte Bailyn (1992 ; citée dans Ollier-Malaterre, 2010) précise qu'aux États-Unis les pratiques *work-family* oscillent entre la facilitation de la vie familiale (réduction du temps travaillé, congés) et le fait de permettre aux femmes de se conformer le mieux possible à la culture masculine des longues heures (crèches et services sur le site de l'entreprise).

Les risques « d'effets pervers » des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en défaveur de l'égalité professionnelle sont évoqués par les recherches menées sur des pratiques de conciliation précises: la flexibilité du temps de travail, le recours ponctuel au temps partiel, les congés parentaux ou le télétravail.

A l'instar de l'étude de Alis et Dumas (2003) sur les 35 heures, il est constaté que « l'ARTT – Aménagement et Réduction du Temps de Travail- a permis une meilleure harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales, ce qui permet de diminuer les conflits ressentis par les hommes et les femmes au travail ». En revanche, l'étude relève « peu ou pas d'influence sur l'égalité professionnelle et dans le couple ».

Dans le cadre de la flexibilisation et l'aménagement du travail, les renoncements apparaissent très sexués, les écarts constatés reflétant souvent la division du travail entre hommes et femmes. Ainsi les femmes renoncent nettement plus souvent que les hommes aux activités

personnelles ou sociales, ce qui signifie qu'elles portent plus que les hommes la charge des difficultés de conciliation. De leur côté, les hommes renoncent apparemment plus facilement que les femmes à passer du temps libre avec leur conjoint. Enfin concernant le temps passé avec leur(s) enfant(s), les femmes renoncent un peu plus souvent aux activités récréatives (passer du temps libre avec eux) et les hommes un peu plus souvent aux activités domestiques (s'occuper d'eux). Ainsi par leurs spécificités, les renoncements et sacrifices opérés participent pleinement à renforcer la division sexuée du travail domestique au détriment des femmes (Dumas, 2008).

Ces écarts ne sont pas sans rappeler l'étude de Konrad et Cannings (1994) sur les parcours de carrière de 600 gestionnaires, cadres moyens, dans une grande entreprise canadienne qui démontrait que la participation au travail domestique était associée négativement avec le niveau hiérarchique pour les hommes, tandis que la relation était positive pour les femmes. Ainsi les femmes ayant atteint des postes élevés en terme de carrière n'ont pas, comme les hommes, réduit leur participation au travail domestique pour compenser l'augmentation des responsabilités professionnelles. Ce qui les pousse à toujours assumer cette « double journée ».

Une autre étude menée en 2004 (Math et Meilland, 2004) et analysant plus spécifiquement les congés aux parents en Europe et leur impact sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, signale que des congés trop longs ont des effets négatifs et renforcent les inégalités entre hommes et femmes.

La flexibilité de l'organisation du temps de travail semble apporter clairement plus de souplesse dans l'organisation du temps des salariés. Elle n'induit pas nécessairement plus d'égalité car elle ne permet pas de transformer la vie sociale et domestique des individus. Les femmes reportent le temps libéré sur le domestique. Cette flexibilisation ne modifie pas les rôles sociaux et ne remet pas en question le partage des tâches domestiques entre les hommes et les femmes (Laufer J., Silvera R., 2006).

Enfin, dans le cadre de leurs travaux à la ville de Rennes, Kergoat et Poilpot-Rocaboy (2010) confirment que l'égalité professionnelle ne constitue pas un objectif des politiques de conciliation, et que celles-ci ne semblent pas favoriser l'égalité. Le titre d'un des derniers dossiers de la revue *Travail, Genre et Sociétés* « Maudite conciliation » (Périvier H., Silvera

R., 2010) confirme une fois de plus les effets pervers de ces mesures qui semblent entièrement dévolues aux femmes.

Ainsi, comme le synthétise le tableau 6, les politiques d'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle mises en œuvre dans les organisations n'induisent pas nécessairement plus d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Tableau 6 : L'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle: des effets « indésirables »…

Auteurs	Effets « indésirables »
Laufer (1993)	La conciliation est inégalitaire car partielle.
Alis et Dumas (2003)	L'ARTT favorise la conciliation pas l'égalité.
Math et Meilland (2004)	Les congés aux parents desservent l'égalité professionnelle femmes-hommes.
Dumas (2008)	Les choix opérés dans le cadre de la conciliation renforcent la division sexuée du travail domestique au détriment des femmes.
Kergoat (2010)	La conciliation est une condition de performance, non un objectif d'égalité professionnelle femmes-hommes.
Périvier H., Silvera R. (2010)	« Maudite conciliation » qui semble concerner uniquement les femmes…

Source : Tanquerel, 2014

I.2.2.4. L'injustice perçue des non-bénéficiaires : l'effet « retour de manivelle »

Comme nous venons de l'exposer, cantonner les politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle aux femmes et plus particulièrement aux mères, non seulement pénalise ces dernières, mais « prive l'ensemble des autres salariés qui aspirent à un équilibre de vie de leurs bénéfices » (Dumas, 2012). Il peut s'agir des plus jeunes collaborateurs qui souhaitent

consacrer du temps à l'exercice de responsabilités extra-professionnelles, la conduite d'un nouveau projet ou la pratique d'un sport ou d'une passion ; ou des séniors qui parfois désirent reconfigurer leur implication au travail, suite au départ en retraite du conjoint ou simplement, pour disposer de plus de temps libre pour prendre soin d'eux-mêmes ou profiter de leurs ascendants.

De plus, les protestations des hommes et des célibataires ont été mises en exergue dans de nombreux travaux, qui mettent en lumière les phénomènes de stigmatisation et de sentiment d'iniquité, générés notamment par les politiques d'égalité (Heilman et al., 1997 ; Heilman et Alcott, 2001 ; cités dans Landrieux-Kartochian, 2004). Ils ont donné lieu à l'expression « retour de manivelle » (« backlash effect»), désignant ainsi les sentiments d'injustice et contestations causés par ces politiques pour les non-bénéficiaires (les salariés non parents par exemple).

I.2.3. L'équilibre vie professionnelle- personnelle en entreprise reflète la division sexuée du travail et du hors-travail

« La persistance de la division sexuelle du travail, matériellement et symboliquement, reste la base des difficultés et limites des politiques de conciliation.». Torns Teresa « La place des femmes dans l'emploi en Espagne. Les limites des politiques de conciliation vie familiale/vie professionnelle » (Travail et Emploi, 2008.)

Ainsi, tel que nous venons de le décrire, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en entreprise ne conduisent pas nécessairement à plus d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Quels sont les facteurs explicatifs de cette situation ?

Pour éclairer ces constats, de nombreux travaux montrent que ce sont surtout les femmes qui utilisent ces dispositifs devant permettre une meilleure conciliation des temps sociaux. «Même si les hommes et les femmes disent s'adapter, ce sont surtout les femmes qui portent la charge des contraintes domestiques et de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Les hommes peuvent davantage segmenter leurs activités familiales et professionnelles que les femmes. » (Dumas, 2008).

En France d'ailleurs, le débat sur l'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle a souvent été présenté comme une problématique essentiellement féminine: «les femmes seraient amenées à concilier les temps familiaux et professionnels alors que les hommes pourraient mettre la priorité sur la vie professionnelle, avec une segmentation des temps sociaux. La charge de la conciliation entre activité professionnelle et activité familiale reposerait majoritairement sur les femmes au regard de l'inégale répartition des charges familiales à l'intérieur des ménages. Dans ce schéma explicatif, la division sexuelle du travail dans la famille crée et renforce les inégalités sexuées du monde du travail.» (Dumas, 2008).

I.2.3.1. Une sphère domestique et familiale encore largement inégalitaire

Les femmes constituent encore aujourd'hui le « noyau dur » (Barrère-Maurisson, 2012) des tâches familiales et domestiques ; l'inégal partage de la sphère privée « n'évolue guère et se fait toujours au détriment des femmes ».

En 2010, les femmes consacrent en moyenne quatre heures par jour aux tâches domestiques, soit une demi-heure de moins qu'en 1999 et une heure de moins qu'en 1986 (Insee, 2012). Le temps consacré aux enfants et aux activités de semi-loisirs comme le jardinage ou le bricolage n'a pas varié. Toute la baisse provient de la réduction massive du temps passé au noyau dur des activités domestiques, à savoir la cuisine, le ménage, la gestion du linge et les courses. Cette heure gagnée s'est transformée pour un quart en temps de travail (qui inclut le temps de travail proprement dit, mais aussi les formations et les temps de trajet domicile-travail), pour une demi-heure en temps libre, le reste étant consacré au temps physiologique (dormir, se laver, manger) et aux autres trajets (Insee, 2012).

En revanche, le temps que les hommes consacrent aux tâches domestiques n'a pas évolué en 25 ans. En 2010, les hommes effectuent 2 heures et 13 minutes de tâches domestiques en moyenne par jour, soit une durée équivalente à celle effectuée en 1999 (2 h 13) et 1986 (2 h 07). Pourtant, le temps moyen passé au travail s'est écourté de 32 minutes en 25 ans, sous l'effet en particulier de la montée du chômage (6,1% pour les hommes de 15 à 65 ans en 1986, 9,6% en 2010), et du passage aux 35 heures. Ce temps de travail en moins correspond pour l'essentiel à du temps libre en plus ; celui-ci a augmenté de 19 minutes en moyenne sur cette période.

L'inégalité du partage des tâches domestiques ne cesse de s'accentuer avec le nombre d'enfants dans le couple, en particulier s'il y a un jeune enfant de moins de trois ans (entre 2 et 4 heures de plus pour les femmes, selon les configurations familiales). Toutefois, là encore, et quels que soient le nombre et l'âge des enfants, la différence de temps passé aux tâches domestiques entre les conjoints a fortement diminué entre 1999 et 2010 (entre 1/4 d'heure et 1 heure et demie selon les configurations familiales).

De plus, comme le précise Barrère-Maurisson (2012), l'inégale répartition des tâches à la maison s'observe en termes de quantité de temps mais aussi en termes de qualité. Pour le temps parental, par exemple, les mères en font deux fois plus que les pères, mais elles accomplissent les tâches les moins nobles : faire le « taxi » pour les enfants, s'occuper de leur repas ; tandis que les pères ont avec leurs enfants des activités plus ludiques et gratifiantes.

Ainsi, la progression de la participation des femmes au marché du travail ne semble pas se traduire par un partage plus égalitaire des tâches domestiques entre les sexes. Si les femmes en font effectivement moins, les hommes n'en font pas plus. De plus, il semblerait que la moindre participation des personnes aux tâches domestiques n'ait pas été remplacée par des substituts marchands ou de l'aide informelle. Peut-on en déduire que les normes ou exigences sociales liées au travail domestique auraient évolué et conduit les ménages à accorder moins d'importance à l'entretien de leur intérieur ? Une telle tendance n'est cependant pas observée partout : ainsi, au Canada, la durée consacrée aux tâches domestiques par les femmes n'a pas évolué en dix ans tandis que la participation des hommes a augmenté d'un quart d'heure.

Ces disparités de répartition ont des conséquences immédiates dans le monde du travail. Les femmes interrompent leur activité professionnelle plus fréquemment que les hommes, notamment pour s'occuper de leurs enfants. Le taux d'activité féminin reste en effet fortement corrélé au nombre d'enfants (surtout de jeunes enfants) et aux charges familiales : de 85%, il passe à 67,2% dès le second enfant et 42,8% au troisième (INSEE, 2012). A la naissance d'un enfant, l'homme poursuit, voire accroit son investissement professionnel, alors que la femme va s'investir davantage dans la sphère familiale et domestique (Lee et al. 2007). Les études menées par Lefèvre, Pailhé et Solaz (2009) à partir de l'INED constatent que 39% des femmes modifient leur activité professionnelle en raison de l'arrivée d'un enfant, contre 6% des hommes.

Plus récemment, des travaux se sont intéressés plus spécifiquement aux inégalités au sein des couples, plutôt qu'entre les hommes et les femmes en général. Ainsi, même si l'écart reste important dans tous les cas, les tâches domestiques sont plutôt mieux partagées au sein des couples où homme et femme sont tous les deux salariés, et l'inégalité du partage des tâches domestiques diminue avec le niveau de salaire de la femme (Ponthieux et Schreiber, 2006). Ces données confirment que l'émergence d'un nouveau modèle plus égalitaire de division sexuée du travail serait caractérisé par une configuration dite à « deux apporteurs de revenus, deux pourvoyeurs de soins » (Fraser, 1994 ; Crompton, 1999 ; cités dans Torns, 2008). Ce que semblent valider les recherches sur les couples « à double carrière », qui partagent équitablement les responsabilités tout au long des cycles de vie (Baylin, 1978, repris dans Colle et al., 2006).

Ainsi, alors que de nombreuses études démontrent pourtant que les hommes et les femmes ne diffèrent pas quant à leur niveau de conflit travail-famille (Frone, 2003) ou que l'émergence de « l'homme nouveau » ou du « nouveau père » serait en train de réduire la participation domestique des femmes (Castelain-Meunier, 2013), l'inégale répartition des responsabilités familiales et domestiques demeure une dominante sociale aujourd'hui.

Cette réalité constate que les femmes sont celles qui ont majoritairement recours aux politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans les organisations. La division encore fortement sexuée du travail et du hors-travail explique ce recours déséquilibré (Méda 2001 ; Fortino, 2007 ; Sénac, 2007), et conduit inévitablement à la reproduction et au renforcement de certaines inégalités professionnelles au sein des entreprises.

I.2.3.2. Un cadre législatif européen incomplet qui promeut le travail féminin sans soustraire la femme aux tâches domestiques

Beaucoup de sociologues dénoncent « l'incomplétude » du cadre législatif européen, qui invite à promouvoir la participation des femmes sur le plan professionnel, sans garantir la participation des hommes dans la sphère domestique et la remise en question de la division sexuée du travail.

L'existence du cadre juridique européen de la conciliation représente une avancée majeure pour l'égalité des chances dans la mesure où il met la lumière sur un ensemble de problématiques invisibles jusqu'à présent. Malgré cela, son contenu concret invite à promouvoir la participation des femmes sur le marché du travail sans garantir la participation des hommes dans la sphère domestique. L'esprit de ce dispositif législatif a été l'objet de critiques car il répond à la logique productive et se montre aveugle au regard du genre. En effet, il donne la priorité à l'accroissement de l'activité professionnelle féminine et non pas à la remise en cause de la division sexuelle du travail (Bettio, 1998; Junter-Loiseau-Tobler, 1999)[9].

C'est ce que souligne Nathalie Morel (2009) en affirmant que le seul accès au marché du travail des femmes ne peut être suffisant en soi pour promouvoir l'égalité. La question de la répartition du travail de « *care* » -travail de soins aux enfants et aux personnes dépendantes- (Jönsson et Morel, 2008) est essentielle, non seulement entre la famille et la collectivité, mais aussi et surtout entre les femmes et les hommes.

Il en va de l'équilibre au sein de la famille mais également au sein de l'entreprise. En effet, si le travail de care continue d'être exclusivement une prérogative féminine, les femmes doivent alors assumer un double fardeau, la modèle « cumulatif » versus modèle alternatif (travail rémunéré et travail domestique) ; les risques de discrimination de la part des employeurs envers les femmes sont plus importants, celles-ci étant considérées comme plus susceptibles de s'absenter (congé parental, soins aux enfants lorsqu'ils sont malades) et d'exiger des horaires adaptés à leurs obligations familiales.

Selon de nombreux sociologues, tout l'enjeu réside alors dans le défi de faire en sorte que les hommes assument également une partie des tâches domestiques et de « care » et qu'ils représentent ainsi le même « risque » pour un employeur que les femmes.

---

[9] Traduction libre "*La existencia de este marco legal representa un avance para la igualdad de oportunidades en la medida que ilumina un conjunto de problemáticas invisibles hasta el momento. A pesar de ello, su contenido concreto invita a promocionar la participación de las mujeres en el ámbito laboral sin garantizar la participación de los hombres en el ámbito doméstico. Con todo, el trasfondo de este escenario legislativo ha sido objeto de críticas al responder a la lógica productiva y mostrarse ciego al género. ... Principalmente, porque en el centro de la prioridad política se encuentra el incremento de la actividad laboral femenina y no la revisión de la división sexual del trabajo (Bettio, 1998; Junter-Loiseau-Tobler, 1999).*"

Même s'il reste du chemin à parcourir pour l'Union Européenne, de nombreuses recherches mettent en évidence les différences transnationales existant en Europe sur cette question, qui reflètent une volonté politique et des logiques d'intervention dans la sphère privée et familiale différenciées selon les pays.

Ainsi, les pays nordiques sont allés le plus loin en ce qui concerne l'intervention de l'Etat dans la sphère familiale par le biais de politiques sociales visant à rééquilibrer la répartition des tâches d'éducation et de soins aux enfants entre les femmes et les hommes. Dans d'autres pays, la volonté politique de modifier les rapports de genre à l'intérieur du couple est beaucoup moins présente, voire absente.

Différents auteurs ont dressé une typologie des Etats-providence en Europe, en y intégrant le rôle de la famille et la question du genre. Certains s'attachent à dresser une typologie des pays en fonction de leur proximité avec le modèle de l'homme gagne-pain (Lewis, 1992). D'autres catégorisent les pays selon la façon dont les tâches de care sont organisées et/ou de l'étendue des services disponibles (Anttonen et Sipilä, 1996 ; Gornick et al., 1997 ; cités dans Morel, 2009). Indépendamment de leur méthodologie, ces études convergent vers trois catégories d'Etats-providence : les sociaux-démocrates (pays nordiques), les conservateurs-corporatistes (pays d'Europe continentale) et les libéraux (pays Anglo-Saxons et Suisse), qui optent pour des logiques d'intervention différenciées dans le domaine du care et de la promotion de l'égalité dans la sphère privée.

Aujourd'hui, la majorité des Etats-providence européens, par l'adoption de directives communautaires dans ce domaine, a mis en place des mesures de conciliation travail-famille. La plupart des dispositifs visent à soutenir l'accès des femmes au marché du travail. Néanmoins, très peu de pays s'attachent réellement à réduire les inégalités persistantes de la sphère domestique entre les femmes et les hommes. Pourtant, comme le soulignent Jönsson et Morel (2008), « tant que les politiques de conciliation se borneront à soutenir le travail des femmes sans chercher à soutenir l'investissement des hommes dans la sphère domestique, l'égalité entre les sexes ne sera qu'un leurre ».

Nous caractérisons les trois régimes d'états-providence en Europe dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Les caractéristiques des différents régimes d'états-providence

Régimes d'états-providence	Modèle social-démocrate (Suède, pays nordiques)	Modèle conservateur-corporatiste (France, pays d'Europe continentale)	Modèle libéral (pays Anglo-Saxons et Suisse)
Philosophie dominante	Approche individuelle de la famille et modèle de la famille à double revenu	Approche maternaliste de la famille et modèle de la famille centrée sur le rôle de maternité de la mère	Approche libérale de la famille, fondée sur le devoir et la responsabilité parentale
Objectifs poursuivis par l'Etat	Soutenir la participation active des femmes et des hommes dans l'emploi et le travail non-rémunéré	Promouvoir la maternité des femmes et encourager leur participation au marché du travail	Favoriser le libre-choix et intervention publique très limitée dans la sphère familiale
Logiques d'intervention publiques dans le « care »	• Congé parental ouvert aux deux parents depuis 1974, rémunéré à 80% du salaire antérieur. • Développement de structures collectives pour l'accueil des jeunes enfants : droit universel à une place de garde dans les structures publiques	• Congé parental ouvert aux deux parents depuis 1984, avec une rémunération forfaitaire. • Développement de politiques publiques destinées à la petite enfance, par le biais notamment de prestations financières aux familles et allocations de garde d'enfant à domicile	• Congés parentaux relevant essentiellement de la négociation entre employeurs et salariés. • Intervention publique dans la garde d'enfants légitime qu'en cas de défaillance et précarité parentale. • Modes de garde essentiellement privés
Cibles des politiques de conciliation	Les femmes et les hommes	Les femmes	Pas de politiques de conciliation
Promotion de l'égalité dans la sphère privée	Responsabilité des deux parents : l'Etat s'engage pour une meilleure répartition du « care » entre femmes et hommes	Libre-choix des parents : l'Etat ne se mêle pas de la répartition des rôles entre femmes et hommes	Stratégie de non-intervention de l'Etat dans la sphère privée
Modèle de l'homme gagne-pain	Faible	Modéré	Fort

Source : adapté de Jönsson et Morel, 2008

Nous détaillons le cas de la France ci-après.

I.2.3.3. L'inadaptation du cadre institutionnel français : pas de réajustement en termes d'organisation du travail, d'investissement masculin dans la sphère du hors-travail et de déspécialisation des rôles

Selon Dominique Méda (2001 ; 2012), la société française et ses acteurs ne se sont pas adaptés à la nouvelle situation des femmes au travail (« la révolution silencieuse ») qui souhaitent désormais travailler tout au long de leur vie professionnelle.

Comme elle le signale dans son ouvrage « le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles » (2001 ; p.10), « nos structures sociales et nos conceptions traditionnelles du partage des rôles sont restées les mêmes, nos mentalités ont peu évolué, nos institutions n'ont pas été révisées. Tout se passe comme si cette révolution s'était opérée sans bruit et sans qu'on s'en soucie, et comme si nous nous trouvions aujourd'hui dans des structures sociales archaïques, dans un habit trop petit pour nous, qui ne nous va décidément plus… ».

Cette adaptation aurait dû supposer notamment un très fort réajustement du temps et de l'organisation du travail dans les entreprises, un investissement plus important des hommes dans la sphère du hors-travail et une déspécialisation des rôles.

Dans cette perspective, pour elle, une véritable conception de l'égalité entre les hommes et les femmes passe nécessairement par un questionnement global et une révision des rôles familiaux, et pas seulement par des mesures concernant la sphère professionnelle. Il est nécessaire d'« émanciper les hommes du travail pour émanciper les femmes du domestique » (p.131). Or « nous n'avons pas accepté dans notre pays l'idée que l'implication résolue des hommes dans les tâches domestiques et familiales conditionne la réussite professionnelle des femmes » (p.132).

I.2.3.4. La lente adaptation des entreprises en France : des mesures peu développées et des barrières organisationnelles, individuelles, socio-culturelles

Dans la sphère du travail, la mise en place d'un cadre législatif contraignant visant à l'égalité professionnelle (pas moins de 6 lois en 10 ans) prend insuffisamment en compte le lieu où s'enracinent ces inégalités ni les moyens de combattre celles-ci. La mise en évidence du lien entre inégalités professionnelles et inégalités domestico-familiales doit être mise en avant (Carantoña, 2009).

Mais aujourd'hui encore, les entreprises continuent de rester délibérément aveugles aux caractéristiques extérieures des salariés qu'elles emploient. Elles réservent néanmoins certaines mesures, tel que le temps partiel, à leurs salariées femmes et, de fait, elles semblent adhérer à la vision stéréotypée qui veut que la charge familiale incombe plutôt aux femmes qu'aux hommes.

- **Des mesures insuffisantes et inégales**

Les enquêtes les plus récentes, et particulièrement l'enquête de l'INED « Famille et employeurs » montrent que les aides en nature et financières apportées par les entreprises pour aider leurs salariés à concilier restent peu développées en France. Pourtant, l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et familiale est un sujet de préoccupation important pour 93% des salariés parents (Observatoire de la Parentalité en Entreprise, *Résultats du Baromètre 2013*).

L'enquête INED indique par ailleurs que seule la moitié des organisations offre à leurs salariés la mesure la plus attendue : des aménagements horaires.

Toutefois, elles tentent de développer ces dernières années des politiques de bien-être et d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

Généralement, en sus des contraintes législatives et juridiques auxquelles elles sont soumises (égalité femmes- hommes d'une part, santé au travail et prévention des risques psycho-sociaux d'autre part), les établissements décident de s'engager dans ces processus pour deux motivations principales.

La première privilégie l'angle (négatif) des coûts et des pertes potentielles engendrés par une absence d'équilibre, telles que l'absentéisme, le turnover, la démotivation…L'autre approche privilégie l'angle positif de responsabilité sociale, d'attractivité, d'implication et de fidélisation des salariés, même si l'incidence réelle des mesures d'aide à la conciliation travail-hors travail reste difficilement quantifiable.

Cette difficulté de quantification et d'évaluation est d'ailleurs soulignée par Barel et Frémeaux (2005), qui rappellent que certaines études ont noté une réduction du turnover (Youngblood, Chambers-Cook, 1984 ; Milkovich, Gomez, 1976) ou une augmentation de la satisfaction –notamment chez les « working mothers » (Ezra, Deckman, 1996 ; Kossek, Nichol, 1992), alors que d'autres études n'ont pas constaté ces effets (Goff, Mount, Jamison, 1990 ; Miller, 1984)[10].

Si l'impact des mesures de conciliation est parfois difficile à évaluer, l'impact de leur absence est consensuellement établi : accroissement du stress, augmentation du nombre de retards au travail, plus grande anxiété quant à son rôle, diminution de la satisfaction et de l'engagement au travail, augmentation de l'absentéisme, coûts d'exploitation pour l'entreprise et moindre productivité (St Onge et al., 1993).

Selon Lefèvre, Pailhé et Solaz (2009), les politiques proposées dépendent largement du statut, de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise.

- **De nombreuses barrières subsistent…**

Néanmoins, les barrières à la mise en place des politiques vie professionnelle- vie personnelle subsistent, tant chez les employeurs et les partenaires sociaux que chez les salariés.

[10] Ces études sont toutes citées et référencées dans l'article de Barel, Y., Fremeaux, S. (2005) : Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail / hors-travail, *Actes du Congrès AGRH*, Paris IX-Dauphine, 15 et 16 septembre 2005.

Barrières organisationnelles

Selon Dumas (2011), le premier frein dans l'entreprise est le déni : l'ignorance du problème ou la croyance que le problème est d'ordre privé. Même si l'entreprise ne peut apporter toutes les clés à un meilleur équilibre, elle peut être source de nombreuses solutions.

De plus, ces mesures peuvent apparaître en divergence avec les normes et les codes dominants de l'entreprise. Les pénalités encourues par les utilisatrices des pratiques work-family s'expliquent par la divergence entre les politiques ressources humaines formelles et la réalité des constructions sociales dans l'entreprise. Cynthia Thompson, Laura Beauvais et Kazen Lyness (1999) ont étudié ce qu'elles nomment la work-family culture, c'est-à-dire un ensemble d'hypothèses partagées, de croyances et de valeurs qui déterminent l'étendue du soutien des entreprises à leurs salariés dans l'intégration de leur vie professionnelle et personnelle et le degré de valorisation de cette intégration.

La source des pénalités encourues par les utilisatrices des pratiques réside dans les constructions sociales afférentes au salarié idéal, à l'implication, aux carrières et aux rôles de genre. La carrière est conçue comme continue, sans interruption, et à temps plein (Bailyn, 1993). Le temps est perçu comme une donnée dont on mesure la proportion consacrée à l'entreprise (Lewis, 1996), ce qui entraîne une valorisation de la présence physique et une culture des longues heures. On assimile longues heures de travail au bureau, implication et aspirations de carrière (Friedman, 2001 ; cité dans Ollier-Malaterre, 2010). La norme est celle du temps plein pour les hommes (Brannen et Lewis, 2000. cité dans Ollier-Malaterre, 2010). Enfin, certaines recherches ont observé que les managers accordent plus volontiers des temps partiels et des congés parentaux aux femmes qu'aux hommes, car ces écarts vis-à-vis de la norme sont compatibles avec les stéréotypes afférents aux rôles de genre (Van Doorne-Huiskes, Den Dulk et Peper, 2005).

L'influence des partenaires sociaux est déterminante. Le contenu des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est en partie élaboré par les partenaires sociaux (représentants du personnel, organisations syndicales). Cette question est loin d'être une priorité pour eux. D'abord parce que c'est une question qui a un coût et qui est encore considérée comme une préoccupation très féminine. Très souvent les femmes sont considérées comme des mères, avec une connotation négative en termes d'absentéisme et d'implication. Les hommes, eux, ne sont pas considérés comme des pères (Dumas, 2012).

Barrières individuelles

Enfin, les appréhensions des salariés sont encore nombreuses. Peu d'études françaises, à notre connaissance, se sont penchées sur la perception des effets de ces mesures par les salariés sur leur carrière. Mais certaines études américaines sont instructives. Ainsi, si le taux global d'utilisation des pratiques work-family reste faible, c'est que les salariés les perçoivent comme pénalisantes : 39 % des salariés américains estiment que travailler selon un horaire flexible ou prendre un congé pour s'occuper de ses proches porte préjudice aux perspectives de promotion (Families and Work Institute, FWI 2002 et 2005 ; cité dans Ollier-Malaterre, 2010).

Les salariés peuvent simplement craindre une immixtion de l'entreprise dans la sphère privée et manifester des réticences vis-à-vis d'une entreprise jugée trop envahissante. Ils peuvent aussi craindre un renforcement des exigences professionnelles de l'employeur (risque de manipulation). Il convient alors de trouver un équilibre entre ce besoin de soutien organisationnel dans l'articulation vie personnelle- vie professionnelle et le respect légitime de la vie hors-travail des salariés.

Pour mettre en œuvre un nouvel équilibre pérenne entre vie personnelle et vie professionnelle en entreprise, les salariés doivent apprendre à développer leur autonomie. L'autonomie suppose un certain niveau culturel, une bonne santé, des relations et la capacité à prendre des décisions (Dumas, 2012).

Barrières socioculturelles "Le breadwinner model"

L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en entreprise reste le reflet de la division sexuée du travail pour des raisons socioculturelles. Comme l'indiquent certains travaux, trois imaginaires continuent de conditionner l'organisation de nos sociétés occidentales : la centralité de la journée de travail dans l'organisation de la vie quotidienne, l'invisibilité sociale et économique du travail domestique, et le modèle qui attribue à l'homme la responsabilité de pourvoyeur de revenus de la famille, et à la femme la responsabilité du foyer et des soins familiaux.

La conciliation semble imposer une conception de continuité concernant la division sexuée du travail, l'invisibilité du travail domestique et l'organisation du temps de travail ; avec le

consentement social de la double présence des femmes dans les deux sphères et de « l'uniprésence » masculine dans la sphère professionnelle (Moreno Colom, 2009)[11].

I.2.3.5. Vers un changement de scénario ? Les stratégies de contournement des préjugés liés à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

Les données actuelles nous indiquent que les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle proposés en entreprise sont majoritairement utilisés par les femmes, reflétant ainsi la « division traditionnelle des rôles » (Méda, 2001) entre le travail et le hors-travail, mais desservant par là-même l'objectif d'égalité professionnelle pour lequel ils ont souvent été initialement engagés.

Le recours inégalitaire à ces mesures reflète la persistance de stéréotypes puissants sur ce que seraient les femmes et les hommes dans la société. Les organisations ne s'attèlent pas à un vrai travail de déconstruction de ces stéréotypes. En fait, « leurs accords, par beaucoup d'aspects –protection de la femme mère, possibilité pour les femmes de faire « comme les hommes »- viennent *in fine* conforter l'ordre inégalitaire inconscient » (Voynnet-Fourboul et al., 2007).

Un « changement de scénario » s'imposerait donc comme une nécessité pour la mise en œuvre d'un équilibre mieux réparti et plus égalitaire. Il prônerait le passage d'un « changement de type 1 »[12], porteur d'aménagements et d'améliorations mais qui ne parvient

---

[11] Traduction libre "*La respuesta podría encontrarse en el mantenimiento de tres imaginarios que presiden la organización de las sociedades occidentales desde los orígenes de la industrialización: la centralidad de la jornada laboral en la organización de la vida cotidiana, la invisibilidad social y económica del trabajo doméstico y el modelo que atribuye al hombre la responsabilidad del sustento económico de la familia y a la mujer la responsabilidad del mantenimiento del hogar y el cuidado de las personas.*
Por consiguiente, parece posible afirmar que se impone una concepción de la conciliación continuista respecto a la división sexual del trabajo, la invisibilidad del trabajo doméstico y la organización social del tiempo. Y, en última instancia, se consiente socialmente la situación de doble presencia que caracteriza la vida cotidiana de las mujeres adultas al tiempo que se sigue tolerando la "unipresencia" masculina". Las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal: éxito o fracaso? (2009) Sara MORENO COLOM. Centro de Estudios Sociológicos sobre la Vida Cotidiana y el Trabajo (QUIT-UAB). Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona

[12] Dans son article, Codello-Guijarro aborde les actions d'égalité sous l'angle du changement qu'elles produisent. A cet effet, elle mobilise la grille de lecture des différents niveaux de changement analysés par Watzlawick et alii.(1974).
Selon ces auteurs, le changement peut produire soit de la permanence soit de la transformation en fonction des questions posées. Deux types de changements y sont distingués : le changement de niveau/ou type 1 et le changement de niveau/ou type 2.

pas à faire disparaître les discriminations, à un « changement de type 2 », qui consisterait à « sortir du modèle binaire de la répartition sexuée » de la société, « à modifier la norme elle-même » (Codello Guijarro, 2009) et favoriser « la nécessaire remise en cause de la norme du salarié idéal » (Ollier-Malaterre, 2010).

Le modèle de répartition sexuée renvoie à la répartition inégale des tâches domestiques et familiales et une persistance du « breadwinner model» (Poilpot-Rocaboy, Kergoat, 2006).

Les actions en termes de conciliation et d'égalité entre hommes et femmes ne parviennent pas à remettre en question le cadre sexué de la répartition des rôles. Pierre Bourdieu (1998) a montré que la « domination masculine » était tellement ancrée dans notre inconscient collectif et individuel que nous ne l'apercevions plus, tellement accordée à nos attentes que nous avions du mal à la remettre en question. En effet, elle est entretenue de toutes parts par les hommes et par les femmes au nom d'un principe symbolique connu et reconnu, une langue (ou une prononciation), un style de vie (ou une manière de penser, de parler ou d'agir), ce que Sylviane Agacinski (2006) décrit comme « un régime de pensée masculin qui survit encore dans l'imaginaire contemporain ».

Le « changement de type 2 » consisterait à questionner le cadre de référence et les croyances qui fondent les rôles sexués. Selon Codello Guijarro (2009), il s'agit de « sortir du modèle sexué de la société, la norme », et changer de cadre ; recadrer ce n'est pas changer les faits mais le sens qu'on leur donne.

Le « changement de type 2 » constituerait une forme de changement qui s'attaquerait de front aux discriminations ou inégalités en rééquilibrant d'une part, la valeur que la société donne à la sphère privée (moindre valeur productive) et à la sphère publique ; et d'autre part, en rééquilibrant la participation des hommes (moindre participation à la sphère privée) et des femmes (moindre participation aux postes de décisions) dans chacune de ces sphères.

« Le changement de type 1 prend place à l'intérieur du cadre. Il traduit le principe : « *Plus ça change, plus c'est la même chose* ». Il s'obtient par l'application du contraire : par exemple, face au difficile accès des femmes à certaines filières, on met en place des systèmes d'incitation pour augmenter leur présence

Le changement de type 2, consiste pour sa part, à modifier la norme elle-même. Il provient nécessairement de l'extérieur du cadre parce que le système ne peut engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement. Alors que le changement de type 1 semble toujours reposer sur le bon sens, le changement de type 2 paraît bizarre, inattendu, contraire au bon sens. Ce type de changement est dérangeant pour les individus et les collectifs car ils les obligent à une distanciation, à «changer leurs habitudes » et à questionner leurs croyances individuelles ou collectives (Bronner G., 2003, 2006). »

Ce changement de scénario conduirait les entreprises à devoir « questionner la division sexuée du travail et favoriser une véritable co-responsabilité entre les femmes et les hommes, tant dans la sphère du travail que dans celle du hors-travail » (Chinchilla, 2009). Elles devraient dès lors cesser d'être aveugles aux caractéristiques extérieures des salariés qu'elles emploient et cesser « d'adhérer au « sens naturel » qui veut que la charge familiale incombe plutôt aux femmes qu'aux hommes » (Méda, 2001).

Afin de tenter de déjouer les préjugés liés aux politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, les organisations impulsent actuellement plusieurs tentatives. Ces stratégies reposent sur deux axes : agir sur l'organisation du travail d'une part, et faire évoluer les représentations du salarié idéal d'autre part.

- **Agir sur l'organisation implique de privilégier la souplesse au quotidien pour tous les salariés et ainsi d'instaurer une culture « work family ».**

Privilégier la souplesse au quotidien pour <u>tous</u> les salariés

Douglas Hall (cité dans Ollier-Malaterre, 2010) plaide, dès 1990, pour un véritable changement organisationnel. Il suggère que c'est la flexibilité au quotidien qui doit primer, car elle permet la souplesse sans pénaliser les salariés (horaires variables, autonomie d'absence, télétravail occasionnel, accompagnement de la mobilité), au contraire des temps partiels et des congés parentaux.

L'accès des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doit être donc facilité à l'ensemble des salariés. Afin que ces mesures sortent du cercle vicieux de la stigmatisation de leurs utilisatrices, il est essentiel qu'elles concernent l'ensemble des salariés, hommes et femmes, parents et non-parents.

Cette ouverture à l'ensemble des salariés est un préalable car l'accès aux dispositifs ne signifie pas une utilisation effective de ceux-ci par l'ensemble des salariés, notamment par les hommes (Dumas, 2012).

Privilégier la culture « work-family » et accroître le degré de valorisation de l'intégration travail- hors-travail

Les organisations doivent mettre en place une culture organisationnelle qui soit favorable à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. A cet effet, Chrétien et Létourneau (2010) proposent sept étapes ordonnées entre elles de manière à constituer un cycle.

Reconnaitre la nécessité d'un changement culturel ; poser un diagnostic culturel ; établir des objectifs de changement culturel ; explorer des solutions possibles et déterminer celles qui seront testées ; établir un plan d'action ; passer à l'action ; évaluer les résultats.

- **Faire évoluer les représentations passe aussi par l'implication accrue des hommes dans ces dispositifs, et le repositionnement de ces mesures en termes de performance économique, et non plus seulement en termes d'avantages familiaux.**

Impliquer les hommes (et les pères) dans les politiques d'équilibre et d'égalité

L'implication des hommes –et notamment des pères- constitue une stratégie centrale dans les politiques d'équilibre et d'égalité mises en place ces dernières années. Plusieurs études convergent en effet vers l'émergence de nouvelles aspirations dans les jeunes générations, et notamment le souhait des pères de s'impliquer davantage dans la prise en charge des enfants dès leur plus jeune âge (Tremblay, 2003 ; Etude Equilibres ; Fusulier et Marquet, 2009 ; Naschberger et al., 2013). Certaines vont jusqu'à souligner l'apparition de la figure du « nouveau père », en rupture avec celle du père chef de famille et principal pourvoyeur de revenus (new fatherhood).

L'étude menée par Catalyst en 2009 « engaging men in gender initiatives » fut pionnière en la matière. De nombreuses autres l'ont suivie, émanant de l'Union européenne à l'instar de « The role of men in gender equality- European strategies & insights », ou d'autres organismes, comme l'ORSE en France « les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle ».

Néanmoins, le paradoxe est apparent entre les nouvelles aspirations des pères en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et leurs comportements effectifs en entreprise : ils restent très engagés professionnellement et n'utilisent que très peu les congés pour raison parentale (Fusulier et Marquet, 2009). Les schémas traditionnels sont résistants et de nombreuses tensions entre représentations et pratiques émergent.

Les travaux conduits sur les pères –minoritaires- qui restent très impliqués dans la vie familiale tout au long de leur vie professionnelle sont à cet égard tout à fait intéressants. Ces pères présentent des « profils particuliers » (Méda, 2009). Le statut socioprofessionnel, le revenu professionnel et le diplôme de la conjointe sont souvent plus élevés ; le temps de travail hebdomadaire des pères est en général inférieur à celui de leur conjointe ; ou les horaires atypiques de travail de la mère les contraignent à occuper une place prépondérante dans la vie familiale. La simple logique économique est essentielle, « comme si les pères très investis étaient d'abord des pères contraints » (Méda, 2009).

Les pères cadres présentent des caractéristiques distinctes. Dans cette perspective, l'étude de Guillaume et Pochic (2009) auprès de la population des cadres dirigeants et à potentiel d'une grande entreprise du secteur de l'énergie, est éclairante. Elle confirme l'évolution des aspirations des jeunes générations, femmes et hommes, à l'égard de l'équilibre des temps de vie, mais montre que cette évolution est atténuée et souvent freinée par les « effets discriminants du marché du travail et des normes de carrière sur les trajectoires féminines ». En effet, les jeunes cadres, davantage en couple à double carrière que les plus anciens, sont « souvent tiraillés entre le principe de réalité et leurs aspirations à faire carrière de manière égale ». Certes, ils se permettent davantage qu'auparavant de refuser une proposition au nom de la carrière du conjoint ; sont plus exigeants en termes de destination ; certains envisagent de faire des carrières alternées, privilégiant la carrière de l'un, puis de l'autre, et commencent parfois à l'expérimenter en début de carrière. Néanmoins, l'étude souligne à quel point ces stratégies tiennent assez rarement dans la durée : « L'âge aidant, le plafond de verre se reflète dans la vie privée des couples à double carrière : monsieur étant davantage sollicité, la carrière de madame est progressivement minorée. »

Ainsi, nombre de couples de cadres qui ont une vision égalitaire et symétrique de leur investissement personnel et professionnel au début de leur carrière professionnelle semblent basculer peu à peu dans un modèle plus traditionnel. En tous les cas, même lorsqu'ils sont très investis dans la sphère familiale, les pères cadres demeurent dans une « logique de cumul » (ils mènent de front travail et responsabilités familiales), sans jamais remettre en cause leur carrière. Les entretiens menés en 2007 par M. Bonseignour et D. Méda auprès de femmes et hommes, anciens élèves de l'ENA, et de leurs conjoints confirment à la fois l'évolution des discours et de certaines pratiques mais relève également de criantes différences entre femmes

et hommes. L'investissement professionnel du père étant une donnée intangible et fixe, les choix des femmes s'avèrent relativement contraints.

L'implication des pères dans les dispositifs d'équilibre sont autant de tentatives visant à déjouer les représentations stéréotypées vis-à-vis de la conciliation. Leur efficacité est relative mais doit en tous les cas être accompagnée par l'entreprise et renforcée par la culture organisationnelle, marquée encore trop souvent par une réaction négative des responsables directs et une stigmatisation des salariés qui recourent à ces mesures.

Renommer les politiques d'équilibre en politiques de santé et résilience

Selon Ollier-Malaterre (2010), il conviendrait de renommer les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et plutôt parler de santé, d'énergie et de résilience. Il serait pertinent de repositionner la question en termes d'impératif économique (performance) et social (santé) plutôt qu'en termes d'avantages sociaux et familiaux.

Ces politiques recèlent « un potentiel de réforme de l'organisation du travail » (Rapoport, Bailyn, Fletcher et Pruitt, 2002 ; cités dans Ollier-Malaterre, 2010). C'est la refonte de l'organisation du travail, modelée en fonction du modèle traditionnel de l'homme gagne-pain, et donc la remise en cause des normes implicites et des stéréotypes, qui ouvrent la voie à l'égalité professionnelle et à l'équilibre entre travail et vie personnelle.

Face à l'assimilation continuelle entre work-life et question de femmes, et à l'immense difficulté rencontrée à faire évoluer les constructions sociales régissant les normes du salarié idéal et de la carrière, certains gestionnaires des ressources humaines ont tenté d'aborder la question de l'articulation des sphères de vie de façon novatrice. En renommant ces pratiques, ils ont travaillé ces questions en cherchant à déjouer les préjugés négatifs qui les entourent. Ce sont les prismes de la santé des salariés, du bien-être, de la prévention du stress et de l'épuisement professionnel (health and wellness), de l'énergie, et de la résilience qui ont permis le renouveau de la question de l'articulation.

Un tel virage permet à la fois d'échapper au piège du lexique travail-famille et de positionner les pratiques en termes d'impératif économique et de développement durable : la santé, l'énergie et la résilience des salariés assurent la performance durable (*sustainable*

performance) du salarié et de l'entreprise. La santé et le bien-être sont envisagés sur les plans physique et psychologique : on s'intéresse notamment au capital psychologique des salariés.

Le terme de résilience vient du latin *resiliere*, rebondir, de même que le terme de stress est issu de *stringere*, serrer. Ces deux termes ont d'abord été utilisés en physique : en métallurgie par exemple, la résilience désigne la capacité d'un matériau à retrouver son état initial à la suite d'un choc, thermique (*thermal stress*), ou autre. Le concept de résilience a été importé, en management, par Noheleen Doherty et al. (1996), à propos des salariés « survivants » aux restructurations (Albert et al., 2003). Il est également utilisé en psychologie ainsi que dans de nombreuses autres disciplines. Luthans (2002) définit la résilience comme « la capacité psychologique positive à rebondir face à l'adversité, l'incertitude, le conflit, l'échec et même le changement positif, le progrès et l'accroissement de responsabilités ». Les programmes de résilience mis en œuvre dans les entreprises, fondés principalement sur des formations, englobent les questions de l'articulation des sphères de vie, de la santé et du bien-être, et des relations interpersonnelles. Ce nouveau lexique peut poser un piège qui serait celui d'une tentation du retour aux approches individuelles, à la conception du stress et des difficultés d'articulation entre les sphères de vie comme étant des questions liées à la constitution physique et psychologique de chacun. Ainsi, la boucle serait bouclée, et l'on en reviendrait à rejeter la responsabilité de ces ajustements sur chaque salarié, comme on l'avait précédemment rejetée sur chaque mère qui faisait le « choix » de travailler.

Les pratiques de résilience d'équipe peuvent constituer une nouvelle tentative pour remettre en cause et réinventer de façon collective l'organisation même du travail. C'est en cela qu'elles pourront mieux aborder la question de l'articulation entre travail et vie personnelle sans en faire une question de femmes, et sans en rester aux dispositifs qui de fait pénalisent ceux qui sont impliqués dans une vie en dehors du travail –tels que les emplois à temps partiel et les congés parentaux.

Nous pouvons ainsi présenter les stratégies de contournement abordées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Stratégies de contournement des préjugés liés à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

Agir sur l'organisation du travail	Agir sur les représentations du salarié idéal
• Privilégier la souplesse au quotidien pour tous les salariés	• Impliquer les hommes (et les pères) dans les politiques d'équilibre et d'égalité
• Privilégier la culture « work-family »	• Renommer les politiques d'équilibre en politiques de santé et résilience

Source : adapté de Ollier-Malaterre, 2010

I.3. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en Espagne ou la tentative de remise en question de la division sexuée du travail

« Il est possible de combattre les logiques de la division sexuée par une « dé-sexuation » des enjeux de la « conciliation travail-famille », une « interchangeabilité » des hommes et des femmes en matière de travail domestique et éducatif et en matière d'exercice professionnel. » (Paul Bouffartigue. « La division sexuée du travail professionnel et domestique : quelques remarques pour une perspective temporelle », 2005).

Se référer à l'Espagne pour aborder la question de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et plus globalement celle de l'égalité professionnelle femmes-hommes peut paraître étonnant, étant donnée la culture réputée machiste de ce pays. Toutefois, l'Espagne démocratique a connu ces dernières décennies des changements institutionnels, économiques et socioculturels majeurs. Elle fait preuve depuis une quinzaine d'années d'un engagement exemplaire sur ces questions, notamment en termes de questionnement de la division du travail entre femmes et hommes ; une réflexion ardemment soutenue par « l'Instituto de la mujer » sur la manière de « sortir du modèle binaire » régissant l'ordre social.

Trois raisons principales ont motivé notre intérêt pour ce pays :

- La proximité culturelle avec la France : l'Espagne est un pays qui nous est proche non seulement en termes géographiques mais surtout en termes culturels (nous appartenons au même cluster latin). Les modèles scandinaves en matière d'égalité, qui sont presque toujours érigés en exemples à suivre sont souvent éloignés des modèles sociétaux du Sud de l'Europe : droits civiques des femmes plus tardifs ; conception de la famille plus conservatrice ; poids des positions de l'Eglise ; relais syndicaux et associatifs moins puissants, etc.…

- L'exemplarité en matière de promotion de l'égalité femmes-hommes : en un peu plus de trois décennies, l'Espagne a opéré un changement radical, passant d'une dictature à une jeune démocratie peu expérimentée en matière de politiques d'égalité des sexes, avant d'assumer un statut de pionnière européenne dans la promotion de l'égalité entre hommes et femmes (Lombardo, Bustelo, 2009).

- Une stratégie d'action résolument différente en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, puisque la conciliation a été dès le début le point de départ d'une réflexion plus généraliste et globale sur un changement de société menant à plus d'égalité entre femmes et hommes. Cette stratégie d'action s'est manifestée dans les entreprises espagnoles par des mesures différenciées, plus globales, plus intrusives, plus incitatives et qui présentent un réel intérêt pour notre questionnement.

Concernant ce dernier point, il est important de souligner que cette stratégie d'action différente résulte du fait qu'aucune véritable politique publique en faveur de l'égalité femmes-hommes et du travail féminin n'existait auparavant, contrairement à la France. Suite au décès du général Franco (1975) et la restauration de la démocratie, les articles relatifs aux principes d'égalité et de non-discrimination en raison du sexe sont inscrits dans la Constitution de 1978.

Ainsi, les fondements de la « politique d'égalité des chances entre les hommes et les femmes » sont posés durant la période de pré-adhésion à l'Europe. Cette politique a réuni d'emblée un ensemble de dispositifs conformes aux directives européennes, comme notamment les mesures d'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle, qui en France est longtemps restée sous l'égide de la politique familiale.

L'absence de stratégies publiques sur ces questions avant la « transition démocratique » (1975-1982) est considérée par certains politiques aujourd'hui comme une « énorme chance ». L'Espagne ne partant de rien et devant refondre son système politique, « il a fallu tout faire » (Ana Palacio, 2012)[13]. Cette situation a rendu plus facile l'accès de certaines femmes à la politique car les nouveaux partis devaient se construire, tandis qu'« en France le fonctionnement était cristallisé depuis longtemps » (Ibid).

L'Europe a par conséquent considérablement influencé et modelé la configuration institutionnelle de la jeune Espagne démocratique.

[13] Ana Palacio, interviewée sur Europe 1 le 18/11/11 ; ancienne ministre espagnole des Affaires étrangères et ancienne vice-présidente de la Banque Mondiale (2002-2004), députée européenne (1994-2002), membre du Conseil d'Etat espagnol.

I.3.1. L'antériorité et la transversalité du cadre institutionnel de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en Espagne

En France, la conciliation a été longtemps perçue comme une question d'ordre privé et considérée seulement récemment comme une question pouvant à la fois relever du pouvoir politique et législatif (loi de 2006[14]), et aussi constituer un enjeu de management fort au sein des entreprises. En revanche, l'Espagne s'est plus rapidement emparée du sujet, comme le confirme la promulgation de la loi sur la conciliation de la vie familiale et professionnelle dès novembre 1999[15].

Les politiques d'équilibre et de conciliation ont ensuite été activement impulsées par le gouvernement socialiste de Rodriguez Zapatero (2004-2011) et proposées aux salariés, dans l'Administration Publique d'abord avec le plan Concilia (2005), promu par le Ministère des Administrations Publiques, dans un but de flexibilisation de l'organisation du travail dans la fonction publique d'Etat. Elles furent ensuite proposées aux salariés du secteur privé, à l'image d'initiatives d'entreprises multinationales, comme le projet « Trébol » (2006), exemple de « bonnes pratiques » en matière de conciliation, ou des propositions élaborées par les principales Business Schools du pays en direction des entreprises désireuses de favoriser leurs employés par des mesures favorables à leur vie de famille (Torns, 2008).

I.3.1.1. Les modalités de transposition espagnoles des plans européens en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle diffèrent de celles de la France

Comme nous l'avons largement exposé dans le chapitre précédent, l'impulsion des politiques d'équilibre en entreprise est allée de pair avec la mise en œuvre de l'égalité professionnelle femmes-hommes. L'Espagne n'échappe pas à cette corrélation, à l'exception des politiques publiques implémentées immédiatement lors de la transition démocratique (1975-1982), qui ont dans un premier temps privilégié l'angle de l'équilibre vie professionnelle- vie

[14] La loi n°2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes a mis en place certaines dispositions devant favoriser une meilleure prise en compte de la question du temps par les entreprises, notamment l'intégration d'indicateurs de conciliation dans les Rapports de Situation Comparée, la prise en compte des frais supplémentaires de garde d'enfants occasionnés par la formation, l'accès à la formation après un congé parental.

[15] La loi espagnole 39/1999 du 5 novembre sur la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle des travailleurs prévoit des mesures pour favoriser l'équilibre travail-famille.

personnelle et la remise en cause de l'ordre établi. Ces politiques, visant une nouvelle organisation du système social et économique, découlent directement du cadre législatif européen de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, dont l'Espagne s'inspire au début des années 1980 dans la construction de ses institutions. Les politiques formelles d'égalité professionnelle dans les organisations ont été mises en place ultérieurement, et ont fini par absorber les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle déjà activées.

En France, la configuration est distincte puisque plusieurs lois d'égalité ont déjà été promulguées lorsque les premiers plans européens sur la conciliation sont apparus. Cette question est donc venue s'agréger aux différents dispositifs d'égalité déjà mis en place.

Comme le précise Brigitte Frotiée (2005), en matière de conciliation et d'égalité professionnelle femmes-hommes, les modalités de transposition des plans européens d'action positive vers les dispositifs nationaux en France et en Espagne « révèlent des logiques d'action différenciées, inscrites dans des catégories distinctes de politiques publiques et des univers lexicaux hétérogènes ».

Ces logiques d'action différenciées se concrétisent à travers la mobilisation d'outils distincts : l'outil législatif pour la France, des outils plus généralistes mais ciblés pour l'Espagne. Cette approche différenciée est d'ailleurs visible dans la terminologie utilisée dans les deux pays : « égalité professionnelle » pour la France, « égalité des chances » pour l'Espagne.

I.3.1.1.1. La voie législative pour la France, la voie généraliste et « mainstreaming » pour l'Espagne

Pour mettre en œuvre les plans d'action positive en entreprise (dont l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle est un aspect), la France prévoit un dispositif d'intervention dans le cadre des différentes lois promulguées sur l'égalité professionnelle : loi sur l'égalité de rémunération (1972), loi Roudy (1983), loi sur la négociation annuelle obligatoire en entreprise (2001), Accord National Interprofessionnel (1er mars 2004) etc…

Plus précisément, la législation française sur l'égalité professionnelle s'appuie sur deux principes fondamentaux: l'égalité de droit et l'égalité des chances, appliquées dans le champ professionnel.

En matière d'égalité professionnelle, l'Espagne choisit dès ses débuts démocratiques de ne pas s'appuyer sur une loi spécifique. La loi « d'égalité professionnelle » n'est d'ailleurs votée qu'en 2007 (Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres), postérieurement à la loi sur la conciliation (1999).

L'Espagne opte alors pour des « instruments spécifiques » qui visent à atteindre l'égalité réelle dans l'univers de l'entreprise –au nom de l'égalité des chances- en s'efforçant « d'agir sur les mécanismes sociaux et de corriger des processus, des pratiques ou des situations qui tendent à exclure les femmes du développement des entreprises » (Frotiée, 2005). L'application de la politique d'égalité des chances dans laquelle s'intègrent ces dispositifs spécifiques est confiée à l'Instituto de la Mujer, structure politique et administrative centrale créée en 1983 par la loi, et qui constitue une source considérable d'informations relatives à l'égalité femmes-hommes en Espagne.

I.3.1.1.2. Une terminologie différente : « égalité des chances » en Espagne, « égalité professionnelle femmes-hommes » en France

Selon B. Frotiée (2005), « le concept même d'égalité des chances ne suit pas la même trajectoire dans les deux pays ». En Espagne, les dispositifs d'intervention en entreprise s'insèrent d'emblée dans une politique générale d'égalité des chances (« Igualdad de Oportunidades »), suivant ainsi le principe européen du mainstreaming.

Dans le cas français, c'est la politique d'égalité professionnelle qui est privilégiée dès le départ. Au principe d'égalité formelle s'appuyant sur l'égalité des droits (loi de 1972), succède d'abord le principe d'égalité de traitement (loi Roudy), puis celui d'égalité des chances (loi de 2001) associé à des démarches d'action positive qui relève de la politique d'égalité professionnelle (Laufer, Silvera, 2006).

I.3.1.2. Les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans les entreprises espagnoles s'inscrivent dans des politiques publiques différentes de celles de la France

I.3.1.2.1. Une approche transversale pour l'Espagne relevant de la politique de l'emploi, une approche spécifique pour la France relevant de l'égalité professionnelle

Les « plans d'égalité des chances » espagnols et les « plans d'égalité professionnelle » français ne s'inscrivent pas dans les mêmes logiques d'action publique.

L'Espagne privilégie une approche transversale, puisque ces plans sont le socle de la politique d'égalité des chances, ils en sont le fondement. Conçus au niveau de l'entreprise, ils définissent les objectifs fixés, les moyens nécessaires ainsi que les acteurs concernés pour y parvenir dans tous les domaines où les femmes subissent des discriminations directes ou indirectes (juridique, fiscal, familial, protection sociale, éducation, conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, relations professionnelles, accès à l'emploi et aux postes de décision, formation…). On attend de l'entreprise qu'elle joue un rôle central dans la mise en œuvre de l'égalité professionnelle comme objectif de société.

Dans le cas français, les plans d'égalité professionnelle ne sont que des outils parmi d'autres d'un dispositif spécifique d'action publique.

Ces logiques différentes sont visibles jusque dans la terminologie utilisée pour désigner les plans mis en place dans les entreprises. Nous observons une distinction dans les termes entre le programme espagnol d'action positive auprès des entreprises qui s'appelle « le programme OPTIMA, une nouvelle gestion des ressources humaines » et qui s'inscrit dans le « programme d'emploi » de l'Instituto de la Mujer, et les plans et les contrats français d'égalité professionnelle.

I.3.1.2.2. Des stratégies institutionnelles distinctes en direction des entreprises, malgré un objectif commun

L'Espagne et la France suivent des voies distinctes dans les stratégies, l'argumentaire, les procédures de mise en place des plans d'action positive auprès des entreprises, ainsi que dans l'affichage de leur politique d'action publique auprès des entreprises.

Une égalité négociée dans le cas français : les contrats d'égalité professionnelle= voie de la contrainte

La loi française de 1983 donne la possibilité d'instituer au seul bénéfice des femmes des mesures temporaires destinées à établir l'égalité des chances entre les sexes sur le marché du travail. Ces mesures visent à lutter contre les discriminations à l'embauche dans le domaine de la formation professionnelle et de la promotion. Cette loi instaure le plan et le contrat d'égalité professionnelle pour la mise en place d'actions positives. La réalisation de ce contrat d'égalité professionnelle doit suivre un processus de négociation avec les partenaires sociaux à l'intérieur de l'entreprise et une procédure administrative dans le cadre de la signature du contrat avec le Service des Droits des Femmes afin de bénéficier de l'aide financière de l'État. Cette approche est qualifiée d' « égalité négociée » par J. Laufer (1997), qui précise également que la loi de 1983 lie la mise en œuvre de l'égalité des chances et des actions positives à la négociation sociale définissant à la fois le processus (la négociation collective) et les acteurs (les responsables patronaux et les syndicats).

Une optimisation des ressources humaines dans le cas espagnol : le programme Optima= voie de l'incitation

Les plans espagnols d'action positive, contrairement à l'approche française, sont proposés aux entreprises dès leur conception comme un outil de politique de ressources humaines et de marketing. Ils sont définis par l'Instituto de la Mujer comme « une stratégie d'entreprise destinée à obtenir l'égalité réelle entre les femmes et les hommes sur le marché du travail, afin d'obtenir une répartition équilibrée des femmes et des hommes dans tous les emplois et toutes les hiérarchies » ; l'action positive est conçue comme « une mesure de rééquilibrage afin de corriger les inégalités repérées dans le diagnostic des situations comparées entre les hommes et les femmes ». Une autre différence avec le cas français réside dans les plans d'action positive qui concernent aussi bien les hommes que les femmes.

L'argumentaire espagnol auprès des entreprises associe donc égalité des chances et optimisation des ressources humaines. Les stratégies institutionnelles développées privilégient une logique de soutien avec l'assistance technique gratuite d'un cabinet d'études pour la réalisation d'un audit de la situation comparée entre les hommes et les femmes (sorte d'équivalent au rapport français des situations comparées). D'autre part, ils privilégient une logique d'incitation avec la promotion gratuite pour l'entreprise de son image de marque dans des campagnes publicitaires cofinancées par le ministère du Travail et les Fonds Structurels Européens. L'argumentation vise ainsi à lier l'économique et le social, contrairement au modèle français d'égalité négociée, plus contraignant, et donc moins incitatif. Concrètement, la promotion des actions positives repose sur les avantages et la valorisation que les entreprises pourront en retirer à la fois en termes d'image de marque et de productivité.

De fait, les entreprises espagnoles hésitent moins que les sociétés françaises à afficher leur participation à un programme d'égalité des chances entre les hommes et les femmes, et elles utilisent le label et le logo « égalité des chances » sur leurs conditionnements et dans leurs communications internes et externes (spots télévision, annonces de presse). Cette idée a été reprise par la France, en 2004, et se met actuellement en œuvre, près de quinze ans après l'Espagne.

L'absence d'aide financière directe pour la réalisation des actions (contrairement au cas français) et l'incitation à optimiser les ressources humaines font que l'information et la sensibilisation des entreprises prennent une grande importance dans les plans espagnols d'action positive. Néanmoins, comme en France, des actions concernant les domaines de la formation (plus centrale dans le cas français), la rémunération, la promotion, la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, les qualifications et le temps de travail sont également incluses dans les plans des entreprises espagnoles. Plus que l'égalité négociée, l'approche espagnole met l'accent sur la sensibilisation des acteurs afin d'agir sur les mécanismes sociaux en changeant les mentalités et la culture d'entreprise.

Un affichage différent des politiques d'égalité des chances

Manque de clarté du système français

L'affichage des politiques d'égalité des chances n'est pas d'une grande clarté dans le cas français. La mise en perspective historique du statut de la structure politico-administrative

chargée de l'égalité entre les hommes et les femmes l'illustre bien : ce statut varie en fonction des périodes gouvernementales, la structure étant rattachée successivement à divers ministères, intégrée ou pas à un secrétariat d'État à la famille, son appellation hésitant entre Service, Secrétariat d'Etat et Ministère. De même, une certaine concurrence entre dispositifs spécifiques et dispositifs de droit commun contribue au manque de lisibilité de cette politique. Enfin, les fortes tensions entre les arbitrages privés et professionnels, qui se manifestent entre les politiques qui tentent d'agir sur les comportements à la fois professionnels et familiaux révèlent l'ambiguïté du système français.

Cohérence du système espagnol

Dans le cas espagnol, le terme de politique familiale est absent de la scène publique, tout du moins jusqu'aux années 2000 (Frotiée, 2004), celui d'égalité des chances est présent dans l'ensemble des politiques générales et sectorielles articulant les actions spécifiques aux actions générales et ce de manière beaucoup plus centrale qu'en France. Quelle que soit l'appartenance politique du gouvernement, l'Instituto de la Mujer conserve le même statut et se charge à la fois de la promotion de l'égalité des chances et du meilleur « partage des responsabilités familiales et professionnelles entre les hommes et les femmes ». Plus largement, les plans espagnols d'action positive s'inscrivent dans un ensemble de programmes d'emploi gérés également par cette structure, eux-mêmes insérés dans les objectifs des plans d'égalité des chances entre les hommes et les femmes, clé de voûte de la politique nationale en la matière. Une citation extraite d'un document officiel de 1997 provenant du ministère du Travail et des Affaires Sociales illustre cette construction : « l'Instituto de la Mujer, participant aux objectifs du quatrième programme communautaire pour l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et aux recommandations de la IVe conférence mondiale sur les femmes de Pékin, réalise diverses actions dans le cadre des plans pour l'égalité des chances des femmes, qui ont une double finalité. Développer la participation des femmes sur le marché du travail et favoriser un changement structurel dans le monde de l'entreprise et dans l'ensemble de la société ». L'Espagne met donc davantage en avant la référence à l'UE que ne le fait la France.

L'Espagne a très vite assimilé la terminologie européenne ainsi que celle des Nations Unies « égalité des chances », du fait qu'aucune véritable politique publique en faveur du travail féminin n'existait auparavant. D'emblée, la politique d'égalité des chances y fédère un

ensemble de dispositifs, comme notamment les mesures de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, qui en France reste sous l'égide de la politique familiale.

Malgré les critiques qui lui sont souvent conférées (une conciliation trop souvent envisagée comme une affaire de femmes et des objectifs manquant de clarté), les chercheurs espagnols voient dans la conciliation un véritable levier d'égalité et surtout, le point de départ de solutions pour un changement plus global -de type 2?- dans l'organisation de la société et de l'entreprise.

Pour ces diverses raisons, comme nous allons le décrire dans notre prochaine partie, les différentes mesures adaptées en entreprise en matière de conciliation sont en général plus transversales et plus intrusives. Elles concernent (comme en France) les congés maternité/ paternité/parentaux, le recours ponctuel au temps partiel, la flexibilisation du temps de travail, mais également des formations sur la gestion des temps de vie, l'articulation de la vie personnelle, domestique et familiale, la sensibilisation collective à la division sexuée du travail et ses répercussions, etc.. Elles visent l'ensemble des salariés et passent par l'intégration d'actions, de débats et de formations liés à la sphère privée et familiale des salariés, à leur développement personnel, et à l'amélioration de leurs compétences individuelles, professionnelles et extra-professionnelles. Cette forme d'inclusion est considérée comme une des conditions à la valorisation des différences et à la promotion de l'égalité professionnelle.

Nous résumons dans le tableau suivant les stratégies différenciées des politiques d'égalité et d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en France et en Espagne.

Tableau 9 : les stratégies différenciées des politiques d'égalité et d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle France/ Espagne

	FRANCE	ESPAGNE
Cadre normatif et institutionnel	Voie législative	Voie généraliste mainstreaming
Terminologie utilisée	Egalité professionnelle	Egalité des chances
Logiques d'action publique	Approche spécifique relevant de l'égalité professionnelle (outils ciblés sur les femmes)	Approche transversale relevant de la politique de l'emploi
Autorité référente	Irrégulière avec ruptures (Ministères des droits des femmes, Secrétariat d'Etat à la famille…)	Instituto de la Mujer (depuis 1983), quels que soient les gouvernements
Actions en entreprise	Voie de la contrainte législative	Voie de l'incitation par l'optimisation de la GRH
Esprit des politiques d'égalité	Approche familialiste (droit à une vie familiale)= amélioration de l'ordre établi	Logique d'égalité et de répartition= remise en cause de l'ordre établi

Source : Tanquerel, 2014

Les stratégies de transcription et de mise en œuvre des politiques d'égalité et d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en France et en Espagne apparaissent donc nettement différenciées. Il est aussi essentiel de souligner que ces politiques ont également émergé dans un contexte sociétal singulier, dans lequel l'Espagne arrivait au terme d'une période politique douloureuse et tourmentée et entrait dans une nouvelle ère de changement. Les actions en faveur de l'égalité et de la conciliation ont été le reflet manifeste de cet élan de changement, cherchant à être en rupture avec le système antérieur.

I.3.1.3. Les actions en faveur de l'égalité et de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans la société espagnole ont été beaucoup plus radicales

I.3.1.3.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle se veulent une rupture par rapport au système antérieur

Les réflexions et débats autour de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ont été produits en Espagne dans le cadre d'une volonté de rupture face au système politique et social qui régissait l'Espagne des années franquistes.

En effet, l'insuffisance des politiques familiales mises en place par l'Etat pendant la transition démocratique peut s'expliquer par le fait que la promotion de la famille était encore très associée au régime de Franco, pronataliste et anti-féministe.

Ainsi, la question de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle a constitué une manière d'éviter d'aborder frontalement la dimension familialiste tout en cherchant à augmenter le taux d'activité féminin, perçu comme un progrès par la société espagnole, qui contrairement à l'Allemagne, n'a jamais eu une mauvaise image de la femme qui travaille.

La préoccupation pour l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle a été à l'origine d'un questionnement et d'une réorganisation du système social et économique, particulièrement autour du débat public et des campagnes publicitaires sur les tâches ménagères (Campagnes sur l'égalité dans la répartition des tâches domestiques et sur le Plan d'Egalité des Chances entre femmes et hommes, Instituto de la Mujer, 2003).

Cette question a accompagné toutes les campagnes sur la violence de genre (campagnes conduites sous l'égide de l'Instituto de la Mujer en 2000, 2002, 2005, 2006) et a fait partie du système de dénonciation « exemplaire » (Halimi, 2008) de la culture machiste et de la domination masculine qui caractérisait de nombreuses institutions et organisations espagnoles.

Le débat sur la conciliation a facilité l'émergence d'une nouvelle image de la femme. En effet, la vision traditionnelle de la famille et de la femme véhiculée par l'Eglise Catholique, complice du régime franquiste et de la dictature, a été rejetée dès les années 1980 (Morant,

2010). Ce qui explique, selon certains auteurs, que le mariage pour tous a été plus facilement accepté en Espagne (Joan Scott, 2013[16]). D'ailleurs, dès les années 1980, la dénomination « genre » s'est installée à l'Université où toutes les recherches liées aux femmes ont été nommées « études du genre » ou « relations de genre », et la catégorie « genre » s'est peu à peu imposée dans les médias et dans le langage politique (Morant, 2010).

Le Ministère de l'Egalité - *Ministerio de Igualdad*- (2010), rappelle d'ailleurs que pour que la conciliation entre vie professionnelle, familiale et personnelle puisse réellement se produire, d'importants changements sociaux sont nécessaires :

- Le développement d'une série de ressources sociales qui rendent possible le soin et l'attention aux personnes dépendantes (mineures, âgées, personnes malades ou handicapées).

- La réorganisation des temps et espaces de travail.

- La mise en place de mesures dans les entreprises qui offrent aux salariés la possibilité de s'épanouir dans les différentes facettes de leur vie.

- La modification des rôles traditionnels des femmes et des hommes vis-à-vis de leur implication dans la famille, le foyer et le travail[17].

I.3.1.3.2. Une définition différente de l'équilibre : la notion de « co-responsabilité »

Nous avons étudié dans le chapitre I la multiterminologie existante dans la littérature francophone pour désigner « l'équilibre » vie professionnelle- vie personnelle.

A l'inverse, en Espagne, le terme anglo-saxon « worklife balance » a toujours été traduit par le mot « conciliación ». Il était suivi au début de son émergence dans le contexte espagnol de

---

[16] Joan Scott, historienne américaine spécialiste de l'histoire des Femmes et du féminisme dans la perspective du genre, professeure à l'Institute for Advanced Study à Princeton, interviewée sur France Culture le 26/03/2014.

[17] Traduction libre "Para que la conciliación pueda ocurrir, son necesarios: el desarrollo de una serie de recursos sociales que hagan posible el cuidado y la atención de las personas dependientes (ya se sean menores, mayores, personas enfermas o personas con discapacidad). La reorganización de los tiempos y espacios de trabajo. El establecimiento de medidas en las organizaciones laborales que posibiliten a las personas trabajadoras desarrollarse en las diferentes facetas de su vida. La modificación de los roles tradicionales de mujeres y hombres respecto a su implicación en la familia, hogar y el trabajo." (Ministerio de Igualdad, 2010).

« laboral y familiar » [professionnelle et familiale], puis « laboral, personal y familiar » [professionnelle, personnelle et familiale] puis aujourd'hui « laboral y personal » [professionnelle et personnelle].

Depuis le départ, la voie privilégiée par de nombreuses entreprises espagnoles pour promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a donc été celle de la conciliation. Devenue un axe prioritaire de la question de la place de la femme sur le marché du travail et de la lutte contre les discriminations, elle a été complétée et renforcée récemment en 2007 par la notion de « Co-responsabilité », inscrite dans la loi sur l'égalité (Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres, 2007), à laquelle les entreprises de plus de 50 salariés doivent se soumettre à travers la négociation des Plans d'égalité professionnelle.

La co-responsabilité prône un réel partage de la sphère privée entre les hommes et les femmes. En effet, tel que le mentionne Rivero Recuenco (2008), « l'usage médiatique et politique du terme conciliation a contribué à vider son contenu et affaiblir sa signification. C'est sans doute pour cela que l'on assiste dernièrement à l'émergence de la notion de co-responsabilité ».

Selon le Ministère du travail, la « co-responsabilité » peut se définir comme la « prise en charge de la part des hommes et des femmes des responsabilités, droits, devoirs et opportunités associés aux sphères domestique, familiale et des soins». Ce principe semble pointer une des limites des politiques de conciliation, qui se réduisent trop souvent dans beaucoup d'organisations à la gestion de congés parentaux et de temps partiels, qui contribuent à reproduire la structure traditionnelle des rôles de genre.

Plus largement, la "co-responsabilité" serait une nouvelle forme de pacte social qui s'appuierait sur trois dimensions (Casado Aparicio et Gómez Esteban, 2006):

- la "co-responsabilité" entre les partenaires sociaux (Etat, entreprises, syndicats, institutions, ONG etc…);

- la "co-responsabilité" entre hommes et femmes, qui a pour objectif de rompre les relations de genre traditionnelles;

- enfin, la “co-responsabilité” entre les différents membres de la famille, qui pourrait s’apparenter à un pacte intergénérationnel tendant vers une responsabilisation collective du rôle économico-affectif de la famille.

En effet, la « conciliation ne sera jamais une réalité si elle n’est pas identifiée d’une manière explicite comme une “co-responsabilité” au sein de la famille, entre les conjoints fondamentalement, et une “co-responsabilité” de tous ceux qui d’une certaine manière détiennent la possibilité de freiner ou de faciliter cette conciliation, c’est-à-dire l’entreprise, l’Etat et la société en général » (Mª Teresa López López *in* Casado Aparicio et Gómez Esteban, 2006).

L’Espagne étant un état fédéral octroyant certaines compétences législatives à ses communautés autonomes, cette loi fait l’objet d’intéressantes applications régionales, à l’instar du Plan d’Egalité de la région du Pays Basque qui définit le problème des inégalités de genre au travail comme un « manque de co-responsabilité entre les hommes et les femmes, surtout dans la sphère privée. Il est important d’attribuer un rôle clé aux hommes qui doivent partager avec les femmes les tâches domestiques et le soin à la famille» ; ou les travaux sur la gestion des temps en entreprise menés en Catalogne.

La stratégie de la co-responsabilité a été soutenue par de nombreux acteurs politiques, sociaux et économiques et a donné lieu à des évolutions positives et rapides, dans le domaine politique, économique et organisationnel. L’Instituto de la Mujer appuie également cette stratégie, comme l’illustrent la campagne publicitaire à la télévision « Co-responsabilité familiale et dans la sphère domestique » (2009) et les différents « guides » édités pour encourager cette nouvelle répartition des rôles.

I.3.1.3.3. Les politiques d’équilibre vie professionnelle- vie personnelle marquent un enjeu urgent face à une situation démographique préoccupante

Selon Chinchilla (2011), il est urgent de prendre en compte les circonstances actuelles qui « accentuent la nécessité de mettre en œuvre les politiques d’équilibre vie professionnelle- vie personnelle ». Deux enjeux majeurs expliquent l’urgence de la mobilisation :

- L'enjeu démographique et socioculturel

L'augmentation du taux d'activité des femmes a été beaucoup plus rapide en Espagne, passant de 33% en 1978 à 54% en 2012 (Eurostat, 2013). En effet, l'arrivée des femmes espagnoles sur le marché du travail (à partir de 1975) est beaucoup plus récente que dans le reste de l'Union Européenne. La transition du modèle traditionnel de l'homme gagne-pain au foyer bi-actif s'est donc déroulée au cours d'une période beaucoup plus courte que dans la plupart des pays européens (Poelmans, Chinchilla, 2003). Le conflit travail-famille se pose de manière d'autant plus cruciale et intense pour l'Espagne.

Les femmes espagnoles représentent aujourd'hui 46% de la population active (EPA, Encuesta Población Activa, 2013) et 54,3% de la population universitaire (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013).

Toutefois, ces évolutions majeures sont marquées par deux inquiétudes chroniques : un des taux de fécondité les plus bas en Europe et un inexorable vieillissement de la population.

En effet, avec un chiffre de 1,36 naissance par femme, l'Espagne présente un des taux de fécondité les plus bas d'Europe (Eurostat, 2013). Une étude du CIS de 2003 (Consejo de Investigaciones Sociológicas)[18] a identifié les motifs pour lesquels les couples espagnols retardaient les naissances ou décidaient de ne pas avoir d'enfants. Par ordre d'importance, la précarité de l'emploi et le difficile accès au logement arrivaient en première position, immédiatement suivis par les difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale.

Malgré une progression notoire de la natalité engendrée par l'immigration, l'Espagne perdra 75% de sa population actuelle en un siècle si elle n'améliore pas rapidement la situation de sa démographie (Esping-Andersen, 2008 ; cité dans Giraud, Lucas, 2009).

Ce taux de fécondité alarmant est assorti de l'âge le plus tardif en Europe de la naissance du premier enfant: 31,6 ans (Eurostat, 2013).

Ces chiffres se combinent avec une des espérances de vie les plus élevées d'Europe (79,5 ans – hommes et femmes confondus-) et un vieillissement et une raréfaction de la population

[18] CIS (Consejo de Investigaciones Sociológicas), Trabajo y Familia ¿ dos aspectos conciliables o irreconciliables en la sociedad española ? (2003) http://www.csic.es/prensa/Noticias%202003/22_septiembre_2003.html.

active qui rendent inévitablement difficile la garantie des retraites. L'Espagne est le pays qui affiche, après le Japon, le plus grand nombre de centenaires (INE, 2013).

Comme en France, tous ces bouleversements ne sont pas sans effet sur la famille et les configurations familiales.

Ainsi, bien que la famille reste une institution importante dans la société espagnole, celle-ci est de plus en plus bi-active et monoparentale. En effet, le déclin du nombre des mariages ainsi que l'accroissement de la divortialité et des familles monoparentales sont des évolutions que l'Espagne partage avec la plupart des pays européens.

- L'enjeu professionnel et managérial

La culture de la longue journée de travail (9h-20h), avec une longue pause déjeuner entre 14h et 16h, rend difficile l'articulation travail- hors-travail en Espagne et réduit les horaires de travail communs avec le reste des pays européens.

Les managers espagnols travaillent en moyenne 52 heures par semaine, un des chiffres les plus élevés d'Europe (44 heures pour les français ; DARES, 2013), mais avec une productivité professionnelle qui demeure peu élevée comparativement à ses voisins européens. L'Espagne est aussi un pays « pauvre en sommeil » ; les Espagnols dorment en moyenne 40 minutes de moins que leurs voisins européens (El Pais, 2013).

Cette « singularité nationale » (Buqueras, 2013) a d'ailleurs présidé à la création de l'ARHOE en 2003 (Association pour la Rationalisation des Horaires Espagnols), une entité regroupant 134 membres appartenant à différentes institutions : ministères, communautés autonomes, organisations patronales et syndicales, universités… Cette association, à but non-lucratif, a pour objectif de « sensibiliser l'ensemble de la société espagnole à la valeur du temps et l'importance de sa correcte gestion ; et promouvoir les mesures facilitant une rationalisation des horaires en Espagne »[19].

[19] Traduction libre: "La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles es una entidad sin ánimo de lucro cuyos fines son concienciar a la sociedad sobre el valor del tiempo y la importancia de su gestión, y promover medidas que faciliten una racionalización de los horarios en España. La Comisión Nacional está integrada por los representantes de 136 instituciones y entidades; ministerios, comunidades autónomas, empresarios, sindicatos, universidades, sociedad civil, etc. La Comisión Nacional tiene un brazo ejecutor que es ARHOE –Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles-." (www.horariosenespana.es)

Ces objectifs répondent à plusieurs nécessités selon l'ARHOE : la conciliation entre vie personnelle, familiale et professionnelle ; l'amélioration de la productivité et la baisse des accidents de travail ; la recherche de l'égalité entre femmes et hommes ; l'amélioration de la qualité de vie et de sommeil ainsi que la performance scolaire ; la facilitation de la mondialisation et de la compétitivité des entreprises.

Cette association multiplie les actions de communication et de sensibilisation afin de changer ces horaires considérés « machistes » et « au désavantage des femmes, parce qu'ils ne tiennent pas en compte les nouvelles configurations familiales »[20].

Elle a d'ailleurs remis le 26 septembre 2013 dernier un rapport au *Congreso de Diputados* (équivalent espagnol de l'assemblée nationale) sur « l'étude de la rationalisation des horaires, la conciliation de la vie personnelle, familiale et professionnelle et la co-responsabilité » en Espagne. Ce rapport a été publié au Journal Officiel, et recommande au gouvernement d'envisager la possibilité de reculer d'une heure l'horaire officiel national, afin de l'harmoniser avec les pays voisins. Ce décalage pourrait être possible en modifiant le fuseau horaire actuel de l'Espagne et en adoptant celui de la Grande-Bretagne et du Portugal[21].

Toutefois, l'idée de changer le rythme des Espagnols ne fait pas l'unanimité, celui-ci étant perçu comme faisant partie de l'identité culturelle du pays. Le sociologue Ramon Ramos rappelle ainsi que « la question est polémique. Consacrer un temps important au déjeuner, à la différence des pays du nord de l'Europe où prédomine la culture du lunch pris sur le pouce, coloniser la nuit comme le font les Espagnols, occuper la rue, qui est un lieu de socialisation, et les bars, qui sont de véritables institutions, tout cela n'est pas nécessairement négatif. Et même si la longue coupure de la pause déjeuner, le fait de se coucher plus tard que le reste des

[20] En palabras de Ignacio Buqueras, Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE "La mujer es la principal perjudicada por los actuales horarios españoles, que no tienen en cuenta su incorporación masiva al ámbito laboral. Consideramos que tanto el hombre como la mujer deben tener mejores horarios en el trabajo remunerado; y en cuanto al no remunerado, ambos deben compartir en el hogar, de manera equitativa, las obligaciones domésticas, la atención a los hijos y a las personas mayores o enfermas que no pueden valerse por sí mismas. La corresponsabilidad es esencial". Communiqué de presse ARHOE 8/3/2013 (www.horariosenespana.es).

[21] C'était le cas avant 1942, l'Espagne possédait les mêmes horaires que le Portugal et la Grande Bretagne. En 1942, le Général Franco avait accepté de régler les pendules du pays sur l'Allemagne nazie, malgré la différence de longitude. Après la guerre, au lieu de synchroniser ses montres sur le Portugal ou le Royaume-Uni, situés sur le même fuseau horaire, l'Espagne est restée calée sur l'Allemagne et la France. Mais l'heure officielle ne correspond pas à l'heure solaire. Le décalage de la journée de travail provient également du pluri-emploi qui s'est développé pendant le régime franquiste. De nombreux Espagnols cumulaient deux emplois : un le matin, de 7h à 14h, un autre l'après-midi, à partir de 16-17h. Ce pluri-emploi n'existe évidemment plus, mais il en reste des traces. (El Pais, 26/09/2013).

Européens ou l'allongement de la journée de travail peuvent avoir des effets néfastes, nous ne pouvons pas nous considérer seulement comme des acteurs économiques plus ou moins rentables » (Ramon Ramos, interviewé dans le Monde, 13/02/2014). Le débat reste donc ouvert. C'est également ce que souligne María Ángeles Durán, chercheure au Conseil Supérieur des Recherches Scientifiques (Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)) qui précise qu'il est important de se rappeler que « la socialisation - le temps que l'on passe et partage avec les amis et les membres de la famille- est une valeur importante de la société espagnole, et que si l'on prend en compte les indicateurs de bien être personnel, l'Espagne est bien mieux placée que la majorité des autres pays Européens, malgré un ensemble d'autres indicateurs très désavantageux. » (El Pais, 2013). Elle rappelle par exemple qu'il est encore fréquent aujourd'hui en Espagne de pouvoir déjeuner en famille, particulièrement dans les petites villes.

Ainsi, face à des évolutions démographiques majeures qui menacent la situation économique du pays et accentuent le conflit travail- hors-travail, les politiques d'équilibre deviennent une urgence pour les institutions publiques et acquièrent de plus en plus d'importance dans les entreprises.

1.3.2.1. La nature des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans les entreprises espagnoles

Les premiers travaux académiques portant sur les politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle dans les entreprises espagnoles remontent au début des années 2000. Il convient d'observer que, dès les premières recherches conduites sur cette question, la terminologie anglo-saxonne « *family-friendly* » a été très vite traduite en Espagne par le terme « *Empresa Familiarmente Responsable* » (EFR « Entreprise Familialement Responsable »). Parfois, rebaptisée par « Entreprise Flexible » (Gibert et al., 2006).

C'est d'ailleurs à cette période (2003) que va être fondé l'Observatoire « EFR » sous l'égide de la fondation « Másfamilia » (« Fundación Másfamilia ») et que va être lancé le label EFR (« Certificado EFR »). Ces initiatives sont aujourd'hui directement supervisées par le Ministère de la Santé, des Services Sociaux et de l'Egalité (Ministerio de Sanidad, Servicios

Sociales e Igualdad). Le label EFR a déjà été décerné à plus de 380 entreprises et organisations publiques.

Les premiers travaux sur l'équilibre visent non seulement à mieux connaitre les mesures mises en place dans les organisations espagnoles (« dans leur première phase d'adoption et de diffusion de ces politiques » (León Llorente, 2007) et les acteurs impliqués, mais également à mieux comprendre les raisons pour lesquelles elles décident de les mettre en œuvre.

Les premières études de Poelmans et Chinchilla (2001 et 2003)[22] sont en ce sens très instructives, car elles combinent une perspective organisationnelle (centrée sur des points de vue de DRH) et la perception des salariés. Elles permettent d'avoir une connaissance précise des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle existantes, de déterminer les secteurs les plus favorables à l'équilibre, et de dégager les principaux facteurs qui déterminent leur mise en œuvre.

Ainsi, toutes les entreprises espagnoles ne disposent pas des mêmes possibilités pour mettre en place ces initiatives. Selon Chinchilla et al. (2003 ; 2007), quatre facteurs sont déterminants pour leur mise en œuvre :

- la dimension et le secteur de l'entreprise ; celui-ci va en effet conditionner le niveau de qualification et de formation des salariés. L'équilibre peut être alors un facteur différenciant d'attractivité et de rétention des talents.

- l'exigence de compétitivité et le degré de concurrence du marché du travail dans lequel se situe l'entreprise ;

- le pourcentage de femmes dans le personnel, avec des attentes souvent plus fortes en matière de conciliation.

- l'intérêt de recruter et fidéliser les talents.

---

[22] La première étude est une étude quantitative réalisée auprès de DRH sur les programmes de conciliation dans 135 entreprises espagnoles. La seconde étude est qualitative et est réalisée auprès de 15 DRH parmi les 20 premières entreprises identifiées comme « pionnières » en termes d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans l'étude 1. La troisième étude, quantitative, est centrée sur les salariés de 4 entreprises choisies (105 salariés) parmi l'échantillon des 15 « pionnières » ; elle porte sur leurs perceptions des politiques, du conflit travail- famille et leur intention de rester ou de quitter l'entreprise.

Ces facteurs permettent d'expliquer les disparités entre entreprises : les politiques sont mises en place de manière significative dans les entreprises où les difficultés de recrutement et l'enjeu de fidélisation des talents sont essentiels : l'électronique, les technologies de l'information, le consulting ou les entreprises du secteur informatique, dans lesquelles le télétravail est très présent (Chinchilla et al., 2003).

Ainsi, dans l'analyse de Poelmans et Chinchilla (2003), seulement 10% des entreprises étudiées disposent d'un programme cohérent de politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle visant à instaurer de manière engagée une réelle culture « family-friendly ». De plus, l'étude relève de nombreux décalages, voire des contradictions entre les discours et points de vue des DRH vis-à-vis des politiques et la perception qu'en ont les salariés. Les DRH ont souvent tendance à « surestimer » la culture family-friendly.

D'autres travaux plus récents sont venus compléter cette sectorisation des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Les secteurs les plus « family-friendly » se sont multipliés : les télécommunications, les industries pharmaceutiques, l'éducation, la santé, les services sociaux, les activités financières et immobilières, le transport et dans une moindre mesure, l'hôtellerie et la restauration. En revanche, les pires élèves sont le BTP et l'industrie alimentaire et textile (Alegre et al. 2007).

Cependant, les politiques d'équilibre sont plus nombreuses dans les grandes entreprises et restent encore insuffisamment présentes dans les PME (*PYMES* en espagnol) sauf dans les microentreprises. Toutefois, de récentes recherches s'intéressent aux initiatives vie professionnelle- vie personnelle des PME comme facteur de satisfaction pour les managers (Cegarra-Leiva, 2012).

1.3.2.1.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont plus diversifiées et transversales

Selon Poelmans (2003) et Chinchilla et al. (2003), les politiques d'équilibre en Espagne peuvent être regroupées en quatre catégories : la flexibilité, les services, le soutien professionnel et les avantages sociaux.

La flexibilité

La flexibilité peut se décliner en plusieurs modalités : la flexibilité horaire quotidienne, la journée de travail réduite, le temps partiel, la semaine de travail comprimée, le partage de postes, le télétravail. Nous détaillons ces modalités ci-après.

La flexibilité horaire quotidienne

La flexibilité horaire quotidienne est la mesure la plus fréquente et la plus utilisée dans les entreprises espagnoles et aussi la plus valorisée par le personnel avec notamment « l'autorisation d'absence du lieu de travail pour urgence familiale »[23] (Chinchilla, 2007).

Les salariés devant travailler 8 heures par jour[24], cette modalité leur donne la possibilité de choisir l'horaire d'entrée et de sortie quotidienne. Par exemple, les salariés de la mutuelle Asepeyo (compagnie d'assurance-mutuelle) doivent être présents entre 10h et 17h, mais peuvent néanmoins choisir d'arriver le matin entre 8h et 10h, et quitter leur lieu de travail entre 17h et 19h.

Trois types d'horaires flexibles peuvent être proposés aujourd'hui dans les entreprises espagnoles (WorkMeter, 2012) :

- Horaire « fixe-variable »: l'entreprise propose au salarié différents horaires; le salarié doit se positionner sur l'un d'entre eux, qui devient son horaire officiel et obligatoire.

- Horaire « flottant »: le salarié choisit l'heure d'entrée et de sortie de son poste de travail à l'intérieur d'une plage horaire imposée par l'entreprise.

- Horaire « libre »: le salarié peut gérer librement ses horaires de travail, à condition d'atteindre les objectifs établis par l'entreprise.

[23] Traduction libre "Ausentarse del lugar de trabajo por una emergencia familiar"

[24] La durée légale du travail en Espagne est de 40 heures hebdomadaires.

La journée de travail réduite

Les salariés ont la possibilité de travailler moins d'heures (à la journée, à la semaine) et acceptent de recevoir un salaire proportionnellement inférieur.

Selon la loi de 1999, les salariés ayant un enfant de moins de 8 ans peuvent bénéficier de cette mesure. Les deux parents peuvent faire le choix de réduire leur journée de travail (avec la réduction de salaire correspondante) (Caballero, 2004). Cette disposition légale a été modifiée en décembre 2013, et peut être octroyée jusqu'aux 12 ans de l'enfant.

Certaines entreprises peuvent décider de maintenir le salaire la première année de demande. Pepsico accorde une réduction de deux heures quotidiennes rémunérées à 100% la première année de maternité ou en cas de maladie grave.

Le temps partiel

Le salarié réduit sa journée de travail dans la proportion souhaitée.

Comme dans de nombreux autres pays européens, cette modalité pâtit d'un frein culturel : la croyance selon laquelle elle est pénalisante non seulement pour la carrière professionnelle du salarié, mais également en termes de tension et de stress générés, puisque les objectifs ne sont parfois pas revus en proportion (Cegarra-Leiva et al., 2012).

En Espagne, le temps partiel n'est pas très développé contrairement aux pays du Nord de l'Europe. L'Espagne est l'avant dernier pays européen en proportion de temps partiels par rapport à l'emploi total : 14,7% des salariés sont concernés par cette forme de travail (INE, 2013).

Trois modèles d'application de la journée à temps partiel peuvent ainsi être différenciés en Europe : le modèle nordique, centreuropéen et méditerranéen.

Les pays nordiques et centreuropéens sont les pays qui ont le plus développé ce type d'emploi, par souci de conciliation la plupart du temps (Finlande, Allemagne, Belgique, France, Royaume Uni et Pays-Bas). En revanche, les pays méditerranéens sont les moins favorables à cette modalité mais la développent pour flexibiliser la production et

l'organisation du travail, et assurer le renouvellement générationnel (Danemark, Grèce, Italie, Espagne et Portugal).

Toutefois, la crise a modifié quelque peu la donne. Comme l'analyse Galende (2013), « la longue et dure crise économique est finalement parvenue à ce que le marché du travail espagnol se rapproche un peu plus du marché européen avec le vieil objectif des autorités de travail : le pourcentage de travailleurs à temps partiel »[25].

Il convient de signaler ici que les causes et les objectifs du recours au temps partiel différent en fonction du genre : alors que les femmes le choisissent pour concilier vie professionnelle et vie familiale, les hommes y ont recours pour étendre leur formation, ou par défaut, puisque l'on ne leur a offert rien de mieux.

Semaines de travail comprimées

Contrairement à la réduction de la journée de travail, la semaine de travail comprimée ne réduit pas le nombre d'heures hebdomadaires travaillées (40 heures en Espagne), ni la rémunération correspondante. Elle vise à concentrer les heures de travail dans une période de temps inférieure à l'habituelle (Meil et al., 2007).

Le salarié peut par exemple travailler plus d'heures quotidiennes pendant plusieurs journées consécutives, et obtenir ainsi des journées ou demi-journées « libres ».

Ces pratiques sont très utilisées en Espagne, notamment la modalité 4/9 (le salarié travaille 9 heures par jour pendant 4 jours et obtient une demi-journée le vendredi après-midi), ou bien le 4/10 (4 journées de 10 heures et le cinquième jour libre), ou le 9/9 (9 jours de 9 heures pour obtenir le 10ème libre).

Parfois, la semaine de travail est comprimée chaque jour, avec une journée continue qui évite les longues pauses déjeuner. Cette modalité est très fréquente pendant la période estivale, quand de nombreuses sociétés optent pour la journée continue, appelée aussi « horaire intensif d'été ».

[25] Traduction libre "la larga y dura crisis económica ha logrado que el mercado laboral español se haya equiparado con el europeo en un viejo objetivo de las autoridades laborales: el porcentaje de trabajadores a tiempo parcial." (Galende, 2013)

Le partage de postes (« job sharing »)

Il demeure très rare en Espagne excepté dans les multinationales (IBM, Sony, Accenture).

Le télétravail

Le télétravail reste très parcellaire en Espagne. Comme le signale Bau (2013), « bien que les entreprises appliquant cette mesure et les salariés qui en bénéficient, ne tarissent pas d'éloge sur les bénéfices de cette forme de travail, cela n'a pas été suffisant à son développement ; en Espagne, le travail continue de se dérouler au bureau. »[26]

Pourtant, 64% des entreprises ayant instauré cette modalité pour leurs salariés assurent que leur productivité a augmenté. Malgré ces résultats très positifs, l'Espagne reste très réticente à cette forme de travail.

Les services

Les services ont pour finalité de favoriser une meilleure qualité de vie des salariés. Ils peuvent inclure les gardes d'enfants, de personnes âgées, les aides pour les tâches domestiques ; mais aussi les crèches d'entreprise, les informations sur les crèches et les services pour personnes âgées, ou les centres de fitness sur le lieu de travail. Ces initiatives peinent encore à se développer dans les entreprises espagnoles (Chinchilla, 2011).

Le soutien professionnel

Le soutien professionnel porte sur la gestion de carrière des salariés (conseils carrière, coaching).

Les formations sont également partie intégrante du soutien professionnel prodigué aux salariés. Elles peuvent porter sur la gestion du temps (aider à mieux s'organiser) ; la gestion du stress (aider à se détendre, analyser les sources de stress, adopter des techniques de résolution de problèmes et comment les affronter).

[26] Traduction libre "A pesar de que las empresas que aplican esta medida de conciliación y los trabajadores que la disfrutan coinciden en alabar los beneficios de esta forma de empleo flexible, esto no ha bastado para su expansión y, por ello, en España el trabajo sigue estando en la oficina".

Elles portent également sur la gestion de la diversité et notamment les différences femmes hommes ; ainsi que sur le conflit travail- famille à travers des cours qui aident les salariés et leurs conjoints à gérer les conflits travail-famille et à traiter les questions liées à la carrière personnelle et professionnelle.

Avantages sociaux et extrajuridiques

Les avantages sociaux consistent principalement en la couverture sociale des familles : mutuelle ; assurance vie ; tickets restaurants ; plans épargne retraite…

Ils se composent également des congés de maternité, paternité et parentaux, lorsque ceux-ci sont accordés et rémunérés par les entreprises au-delà de ce que stipule la législation.

Ces modalités sont très présentes dans les entreprises espagnoles (Chinchilla, 2011).

Tableau 10 : La nature des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans les entreprises espagnoles

Politiques d'équilibre	Descriptif	Degré d'utilisation	Exemples d'entreprise
Flexibilité horaire quotidienne	Les salariés devant travailler durant 8 heures par jour, cette modalité leur donne la possibilité de choisir l'horaire d'entrée et de sortie quotidienne	**FORT**	Asepeyo, Nike, Caja Madrid, IBM, Musée Guggenheim de Bilbao, Banco Santander, Ikea, Nestlé
Journée de travail réduite	Les salariés ont la possibilité de travailler moins d'heures (à la journée, à la semaine) et acceptent de recevoir un salaire proportionnellement inférieur	MOYEN	Pepsico, Repsol YPF, Banesto, Iberdrola, Sigenta Agro
Temps partiel	Les salariés réduisent la journée de travail dans la proportion souhaitée	MOYEN	Viena, Infojobs, Basf, Ernst & Young, Nutrexpa
Semaine de travail comprimée	Les salariés concentrent les heures de travail dans une période de temps inférieur à l'habituelle	**FORT**	MRW, Union Fenosa, Merck, Adidas, Indra
Télétravail	Les salariés ont la possibilité de travailler en dehors de leur lieu de travail habituel	FAIBLE	IBM, Insa, Accenture
Services	Crèches d'entreprise,	FAIBLE	MRW, Mercadona,

	services de soin aux personnes âgées, aides pour tâches domestiques, centres de fitness sur le lieu de travail		Sanitas, Puerto de Barcelona
Soutien professionnel	Formations sur la gestion du temps ; le stress ; la gestion de la diversité et notamment les différences femmes hommes, les rôles sexués et le conflit travail-famille	**FORT**	Grupo Pelayo, Nokia, Caja Madrid, Accenture, Novartis, Unión Fenosa, La Caixa
Avantages sociaux	Mutuelle ; assurance vie ; tickets restaurant ; plans épargne retraite ; congés de maternité paternité et parentaux au-delà de ce que stipule la législation	**FORT**	Vodafone, BBVA, HSBC, Louis Vuitton, Sony, REE

Source : adapté à partir de IFREI (2010) et Chinchilla et al. (2011)

1.3.2.1.2. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doivent être impulsées et implémentées de manière plus significative

La plupart des travaux académiques espagnols opte donc pour une perspective organisationnelle de l'équilibre vie professionnelle et personnelle. Ils relèvent le plus souvent un recensement des mesures proposées en entreprise et cherchent à expliquer à la fois les facteurs qui poussent les organisations à mettre en œuvre telle ou telle action, et les bénéfices potentiels qu'elles en retirent.

Malgré le développement certain des mesures, un constat est commun à l'ensemble des recherches : les mesures existent, mais l'adoption effective par les salariés et l'expansion de

ces mesures sont encore insuffisantes et souvent, les entreprises se limitent au respect de la législation en vigueur (Pasamar, Valle, 2011).

Dans cette perspective, l'étude de Pasamar et Valle (2011) est intéressante dans la mesure où elle cherche à comprendre de quelle manière les pressions externes peuvent influencer les réponses organisationnelles en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

Les auteurs recourent à la classification de DiMaggio et Powell (1983 ; cités dans Pasamar, Valle, 2011) sur les mécanismes de changement pour analyser si les organisations perçoivent des pressions institutionnelles coercitives, mimétiques, normatives, susceptibles de les inciter à adopter des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. La pression coercitive est souvent d'origine législative. La pression mimétique concerne le comportement d'autres organisations, que l'on va chercher à imiter, parce qu'il s'agit d'une pratique fréquente dans un secteur déterminé, ou par la perception de réussite de l'entreprise adoptant cette mesure. La pression normative renvoie à la perception de l'équilibre comme une valeur essentielle de l'entreprise partagée par la société. L'étude constate une influence supérieure des pressions normatives dans le processus d'adoption des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ; les pressions coercitives (législatives) étant perçues comme les moins incitatrices.

En recensant les politiques présentes dans les entreprises, certains auteurs ont cherché à modéliser le comportement des organisations en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en recourant à la métaphore écologique (Chinchilla et al., 2003).

Ainsi le centre de recherche de l'IESE, l'*International Center for Work and Family* développe depuis 1999 un indice permettant de mesurer le degré de conciliation d'une entreprise. L'indice est appelé Family-Responsible Employer Index (IFREI), et constitue un outil d'auto-diagnostic pour toute entreprise désireuse de connaitre à quel niveau de conciliation elle se positionne et de pouvoir ainsi progresser sur cette question.

Quatre catégories d'entreprises y sont définies en fonction de leur « degré de développement des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle » (Chinchilla et León, 2011) et de leurs effets sur « l'écologie humaine » : contaminantes ou enrichissantes.

- les entreprises appartenant à la catégorie D : ce sont les entreprises où les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont inexistantes ; elles sont qualifiées de « systématiquement contaminantes pour l'environnement professionnel et social ». Les entreprises ne sont souvent pas conscientes des répercussions négatives de l'absence de mesures de conciliation sur leur personnel, leurs familles et leur propre performance.

- les entreprises appartenant à la catégorie C : ce sont les entreprises où les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle existent mais elles sont encore peu appliquées ou utilisées ; elles sont qualifiées de « partiellement contaminantes pour l'environnement professionnel et social ».

- les entreprises appartenant à la catégorie B : ce sont les entreprises où les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle existent et sont fréquemment utilisées; elles sont qualifiées de « partiellement enrichissantes pour l'environnement professionnel et social ». Ces entreprises non seulement reconnaissent que le salarié doit assumer plusieurs rôles dans son quotidien, mais aussi l'accompagnent dans la gestion équilibrée de ces différents rôles.

- les entreprises appartenant à la catégorie A : ce sont les entreprises où les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle existent, sont systématiquement utilisées et font partie intégrante d'une véritable culture d'entreprise ; elles sont qualifiées de « systématiquement enrichissantes pour l'environnement professionnel et social ». L'entreprise et les salariés sont totalement sensibilisés quant à l'importance d'un environnement flexible pour le bien de l'entreprise et de la société dans sa globalité.

Nous reprenons ci-dessous la typologie présentée en y insérant les dernières données de l'IFREI 2010 sur les entreprises espagnoles :

Tableau 11 : typologie des entreprises selon leur degré de développement des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

	Contaminantes	Enrichissantes
Systématiquement	D 8%	A 6%
Partiellement	C 48%	B 38%

Source : adapté de Chinchilla et León (2011)

Nous observons que cette typologie a pour objectif de mettre en exergue les effets dévastateurs que peut avoir la non-prise en compte de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : niveaux de stress très élevés, insatisfaction professionnelle, absentéisme, turnover etc…

1.3.2.1.3. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont un outil de changement et de performance pour l'entreprise

En Espagne, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont présentées comme un levier de changement (Gibert et al., 2006) et un vecteur de performance organisationnelle et managériale.

Les principaux travaux analysent de quelle façon les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle constituent un enjeu de GRH pour l'entreprise (Proyecto Melkart, 2007) : enjeu de fidélisation et de rétention de talents d'une part, enjeu de performance organisationnelle d'autre part.

L'approche est double : l'enjeu peut être évalué à l'aune des répercussions négatives que le conflit travail- famille génère pour l'entreprise :

Le conflit est alors corrélé positivement avec le souhait de quitter l'entreprise (Poelmans et Chinchilla, 2003), y compris dans les PME (Cegarra-Leiva, 2012); et avec une moindre implication dans son travail et un moindre engagement vis-à-vis de l'entreprise (Pasamar et al., 2011).

Le conflit n'est pas considéré comme un problème isolé des individus et de leurs familles, mais il y a bien des effets mesurables au point de vue organisationnel, et le conflit doit être géré depuis l'entreprise pour qu'elle soit plus performante.

L'enjeu peut aussi être évalué en termes de bénéfices :

L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle augmente ainsi la satisfaction au travail (Cegarra-Leiva, 2012), améliore la santé psychique et la productivité des salariés (Pasamar et al., 2011).

Les études de Melkart (2007) et Workmeter (2012) résument les principaux bénéfices des politiques de conciliation, qui se mesurent surtout en termes de performance accrue pour le salarié et l'entreprise :

- l'amélioration du climat social et de la qualité de vie au travail,

- le sentiment de valorisation des salariés par leurs supérieurs,

- l'accroissement de la motivation et la satisfaction des collaborateurs avec des effets sur la loyauté et la fidélisation,

- un meilleur équilibre vie professionnelle- vie personnelle, et donc une plus grande concentration et une meilleure productivité des salariés,

- la réduction de l'absentéisme, du turn-over et des heures supplémentaires,

- une attractivité et une capacité de rétention des talents plus fortes.

Les deux études insistent enfin sur deux conditions nécessaires à l'implémentation de ces politiques : la confiance requise par l'entreprise envers le salarié ainsi que le sens des responsabilités et d'autonomie de celui-ci.

La dimension individuelle

Nous avons relevé peu de travaux espagnols qui s'intéressent à la dimension individuelle, et à l'utilisation effective de ces mesures par les salariés.

En effet, la simple existence d'une offre en matière d'équilibre n'implique pas une utilisation de la part des salariés (Pasamar, Valle, 2011). Les entreprises peuvent se limiter à une offre formelle de programmes de conciliation qui ne sont pas soutenus par la direction et qui, dans la pratique, ne sont pas mobilisés par les salariés (Thompson et al, 1999 ; cité dans Pasamar, Valle, 2011).

Le pourcentage de salariés usagers de ces mesures est encore faible. Les mesures les plus utilisées sont encore les mesures de portée générale (flexibilité quotidienne) et d'usage ponctuel (extension des congés maternité et paternité).

1.3.2.1.4. Ainsi, il apparait essentiel de favoriser les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle malgré les barrières

Plusieurs travaux de recherche ont permis de mettre en lumière les facteurs facilitateurs dans la mise en œuvre de politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, et d'élaborer une méthodologie pour devenir une entreprise « enrichissante ».

Les travaux de León (2010) suggèrent de travailler sur trois niveaux : le système formel, le style de management et les valeurs de l'entreprise. L'auteure propose ensuite dix phases qui vont permettre de passer de la catégorie D « entreprise contaminante » à la catégorie A « enrichissante », entreprises les plus favorables à l'équilibre vie professionnelle- vie

personnelle. Ce passage à une véritable culture d'équilibre suppose un profond changement organisationnel. Nous reprenons ses propositions dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Les dix étapes pour devenir une entreprise « enrichissante »

Etapes conseillées pour devenir une « entreprise enrichissante »	
1	• Engagement de la direction générale (allocation d'un budget spécifique)
2	• Comité ou coordinateur équilibre vie professionnelle- vie personnelle
3	• Diagnostic de positionnement de l'entreprise vis-à-vis de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle
4	• Collecte d'informations sur les besoins familiaux et personnels des salariés (questionnaires, entretiens, informations déjà existantes)
5	• Elaboration d'un PIC (Plan Intégral de Conciliation): création de politiques
6	• Elaboration d'un manuel d'application des politiques
7	• Leadership et exemplarité de la direction à travers la formation des dirigeants et du management intermédiaire
8	• Valeurs d'équilibre intégrées dans les missions de l'organisation
9	• Déploiement des politiques : plan communiqué par la direction générale à l'ensemble des salariés ; communication interne continu : brochures, vidéos, intranet ; groupes de travail sur cette question
10	• Evaluation et suivi de l'utilisation et adaptation des politiques

Source : adapté de León (2010)

D'autres études mettent en relief la centralité du manager dans ces questions. La présence d'une culture de soutien managérial de proximité à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est essentielle, probablement plus importante que les politiques elles-mêmes, car « le manager intermédiaire est celui qui décide de l'application des mesures au quotidien » (Gibert et al. 2006).

Les salariés espagnols sont encore nombreux à regretter le manque de modèles dans l'entreprise : les cadres des entreprises n'étant pas des « exemples d'équilibre ». Ils soulignent le « manque de collaboration et de soutien » de leur part et la peur de conséquences négatives

sur la carrière professionnelle, ces mesures étant encore perçues comme incompatibles avec la promotion professionnelle (Pasamar et Valle, 2011).

La sensibilité des managers vis-à-vis de la culture d'équilibre dépend souvent de leurs croyances et valeurs personnelles, mais aussi de la façon dont ils ont été formés (Poelmans et Chinchilla, 2003) et dont ils sont évalués (chez Caja Madrid, les managers sont évalués à l'aune du climat de travail de leur unité).

Une vraie culture « Familiarmente Responsable » (Chinchilla, 2011) se caractérise par une organisation horizontale et un leadership partagé : réfléchir aux croyances qui fondent une entreprise et ses processus RH ; rompre avec l'image du salarié idéal, en incitant les salariés à adopter des schémas de travail différents et flexibles ; valoriser la qualité des heures travaillées et non la quantité ; limiter le contrôle de présence mais favoriser le contrôle par objectifs ; changer les habitudes de travail.

Les facteurs organisationnels « facilitateurs » pour instaurer cette culture correspondent à des valeurs qui vont favoriser une organisation responsable et flexible :

- le leadership : il est essentiel de pouvoir compter sur des leaders en mesure d'établir et de communiquer une ligne de conduite claire sur les enjeux de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Ils doivent être à même d'unir et de motiver les managers de proximité afin qu'ils soient exemplaires sur cette question.

- la communication des politiques de conciliation, en interne et en externe, pour que les salariés comprennent et intègrent leurs responsabilités dans ce processus.

- la responsabilité : la culture flexible et responsable se construit sur la base de la confiance, la maturité et le professionnalisme de chaque personne impliquée dans le processus de changement.

- la stratégie : il convient de consacrer du temps, des ressources financières et humaines au projet, définir une stratégie d'action précise en rappelant à chacun la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise.

Les barrières ne doivent cependant pas être négligées. Elles sont à la fois d'ordre organisationnel et socioculturel.

Des barrières encore présentes

Les barrières organisationnelles identifiées portent sur les aspects suivants :

- Des syndicats encore peu impliqués,

- Le coût des mesures et les difficultés dues à leur mise en œuvre selon les employeurs (Pasamar et Valle, 2011),

- Le manque de modèles dans l'entreprise : les cadres des entreprises ne sont pas des exemples d'équilibre. Ces mesures sont vues comme incompatibles avec la promotion professionnelle.

- La culture du présentéisme : l'Espagne est un pays où la productivité horaire est la plus basse d'Europe (Chinchilla, 2007). Le concept d'engagement est très enraciné dans la vision traditionnelle du salarié idéal, pour qui le travail est une priorité et la vie personnelle secondaire. L'engagement est lié au temps et est mesuré en fonction des heures travaillées et « présentielles ». Selon cette croyance, bénéficier d'horaires flexibles ou être présent moins d'heures sur le lieu de travail constituerait un signe de moindre engagement et motivation.

Les barrières socioculturelles concernent les éléments suivants :

- La culture du présentéisme induit des perceptions stéréotypées sur ce qu'est la réussite et ce qui fait progresser dans l'entreprise.

- Les préjugés quant aux rôles traditionnels des hommes et des femmes sur le lieu de travail. Le lieu de travail et son système de fonctionnement sont conçus à partir du modèle de travail masculin. Les consignes requises pour réussir (l'assertivité, la compétitivité, les compétences techniques, l'individualisme et l'autopromotion) sont intimement liées à des images traditionnelles de masculinité. Les compétences dites « féminines » (aptitudes à construire une équipe, développer un sentiment de réussite collective, capacité relationnelle à l'égard des collaborateurs et des clients), sont au contraire souvent sous-valorisées et, par conséquent, moins appréciées que les qualités dites « masculines » pour progresser dans l'organisation.

Le travailleur idéal est présent, concentré et hyperdisponible pour travailler. Il ne consacre pas de temps (ou très peu) à la paternité / maternité ou à l'éducation de ses enfants, ni à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

Ces stéréotypes sur les modèles de carrière professionnelle des femmes et des hommes font qu'encore aujourd'hui les femmes sont perçues comme nécessairement engagées dans leur famille plus que dans le travail, à l'inverse des hommes. Les politiques d'équilibre seraient donc réservées aux femmes et viseraient à les aider.

En guise de synthèse et dans un souci de clarté, nous rappelons ci-après les principales thématiques abordées dans les littératures françaises et espagnoles.

Tableau 13 : Les différents thèmes parcourus dans les littératures française et espagnole

Thèmes étudiés dans la littérature scientifique	France	Espagne
Politiques d'entreprise	• Aménagement individualisé du temps de travail • Arrangements informels • Formations axées sur le développement personnel et la vie professionnelle	• Flexibilité horaire quotidienne généralisée • Semaine de travail comprimée • Formations axées sur la vie privée et les rôles sexués
Facteurs déterminants d'adoption	• Pressions législatives (Laufer, 2008)	• Pressions normatives (Pasamar et Valle, 2011)
Légitimité	• Principalement juridique	• Outil de changement et de performance • Outil « d'écologie humaine »
Méthodologie d'adoption	• Conformité à la législation en vigueur	• Guide méthodologique formalisé • Facteurs facilitateurs
Barrières identifiées	• Barrières organisationnelles (déni; culture du présentéisme; partenaires sociaux peu sensibilisés) • Barrières individuelles et socioculturelles (crainte de l'immixtion de l'entreprise dans la vie privée ; vision stéréotypée de la réussite et du salarié idéal ; prédominance du modèle de « l'homme gagne-pain »)	• Barrières organisationnelles (syndicats peu impliqués; coût perçu ; manque de modèles ; culture du présentéisme) • Barrières socioculturelles (vision stéréotypée de la réussite et du salarié idéal ; préjugés quant aux rôles traditionnels des femmes et des hommes)

Source : Tanquerel, 2014

1.3.2.2. Travail sur la norme sexuée et une conciliation plus égalitaire

Etant donné un cadre législatif et institutionnel distinct (mainstreaming ; co-responsabilité), des politiques proposées plus diversifiées (horaire quotidien plus flexible ; interchangeabilité des rôles), avec des objectifs différents (changement et performance), des formations plus intrusives (différences femme-hommes ; conflit travail- famille), quels sont les effets de ces politiques ?

1.3.2.2.1. Des effets positifs en termes de sensibilisation

En Espagne, l'approche de la conciliation semble plus transversale, plus « holistique » et insiste sur la notion de « co-responsabilité ». Le débat actuel sur l'urgente nécessité de revoir l'organisation horaire générale du pays montre à quel point l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est au cœur d'une réflexion sociale, économique et politique générale. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est un enjeu impliquant la société dans sa globalité, dans la mesure où « les horaires actuels ont une incidence sur la santé, la productivité, la sinistralité ou encore l'échec scolaire » (Buqueras, 2013). Trouver un équilibre et atteindre des horaires rationnels est un objectif urgent pour le pays aujourd'hui.

Les effets de cette approche sont régulièrement mesurés dans les rapports de l'Instituto de la Mujer (depuis 2006 jusqu'à aujourd'hui) et tendent à montrer que, malgré des mesures qui restent encore trop souvent timides en termes d'objectif d'égalité globale, certaines actions ont des effets positifs rapides sur l'évolution des représentations sexuées du travail et parviennent à réduire certaines inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes.

Quelques indicateurs précis peuvent être avancés.

Le taux d'activité des femmes et les effets de la crise économique

Le taux d'activité féminin est en constante augmentation : de 46,41 en 2005, il atteint 54% en 2012 (Eurostat, 2013). La participation féminine sur le marché du travail continue d'être fortement encouragée par le gouvernement actuel car elle constitue une des voies pour pallier la problématique du financement des retraites.

A cause de la crise économique mondiale, les femmes constituent aujourd'hui la principale source de revenus du foyer dans beaucoup de familles espagnoles (Chinchilla, 2009). Le taux d'activité masculin a baissé de 69,2% à 65,9% entre 2007 et 2013 (INE, 2013). En Espagne, le chômage des hommes est plus élevé car les secteurs les plus touchés par la crise économique sont des secteurs traditionnellement masculins (industrie et construction). Cette nouvelle configuration familiale a évidemment des effets sur les mentalités, qu'il conviendra d'analyser dans les prochaines années.

La représentativité féminine dans les sphères de pouvoir

Le pouvoir politique

En Espagne, le Parlement peut se prévaloir d'être proche de la parité : les femmes représentent 36% des députés de « el Congreso de los Diputados », équivalent de l'Assemblée Nationale française (26,9% pour la France en 2012), et 35,58% des sénateurs (Mujeres en cifras. Boletín estadístico -Instituto de la Mujer, 2013), le chiffre français atteint 22,1% en 2011. L'Espagne est le seul pays latin à atteindre ces niveaux de représentation en Europe. Elle occupe le 6ème rang européen en termes de représentation des femmes au sein des parlements de l'Union Européenne (après la Suède, la Finlande, les Pays-Bas, la Belgique et le Danemark) (Haut Conseil à l'Egalité, 2012).

Depuis 2004, le gouvernement espagnol avait institué la parité gouvernementale qui n'est plus la règle depuis novembre 2011. Pour sortir de la crise économique qui frappe sévèrement le pays, le conservateur Mariano Rajoy (PP – Partido Popular-) a décidé de s'appuyer sur une équipe ministérielle majoritairement masculine : 70% des ministres sont des hommes. Ce qui démontre que l'égalité émane aussi d'une forte volonté politique.

Le pouvoir économique

Postes décisionnels :

Dans l'Administration Publique d'Etat, 33% des « altos cargos » -postes de direction- sont des femmes. Elles sont 13,5% dans les Conseils d'Administration des entreprises de l'IBEX 35, des chiffres encore insuffisants (La Loi de l'égalité de 2007 imposait le double) mais résultant d'évolutions récentes radicales (elles n'étaient que 3,5% en 2006).

Les inégalités salariales

Les inégalités salariales entre femmes et hommes continuent de caractériser le marché du travail espagnol, mais l'écart a fortement diminué : de 20,5% en 2001, il est passé à 16,1% en 2008. L'impact de la crise économique a toutefois modéré ces progrès, « la brecha salarial » tendant vers des niveaux plus élevés en 2012 (17,8%, selon Eurostat, 2012).

La division sexuée du travail

Les tâches domestiques

Selon la dernière enquête sur le Temps « Encuesta de Empleo del Tiempo (2009-2010) », les femmes espagnoles consacrent en moyenne quatre heures et vingt-neuf minutes aux tâches familiales et domestiques, soit vingt minutes de moins qu'en 2002-2003. Les hommes, deux heures trente-deux minutes, soit vingt-quatre minutes de plus qu'en 2002-2003 (Mujeres en cifras. Boletín estadístico -Instituto de la Mujer, 2013). Cet écart masculin n'est pas uniquement attribuable au désir d'une conciliation accrue, il constitue aussi une conséquence de la diminution du taux d'activité masculin à cause de la crise économique (INE, 2013).

Les couples où le degré de « co-responsabilité » dans la répartition des tâches ménagères est le plus élevé sont ceux qui présentent un niveau de qualification professionnelle et de formation de type universitaire. Plus de 42% des couples présentant ces caractéristiques affirment partager les tâches domestiques et familiales.

Le temps partiel

Le temps partiel recule chez les femmes (80% en 2008, 76% en 2009), même si 76% des temps partiels sont occupés par des femmes. Il devient plus accessible pour les hommes. 24,5% des femmes espagnoles qui travaillent sont à temps partiel (33% en France) et 6,6% pour les hommes, temps partiel subi dans la majorité des cas, à cause de la crise. (INE, EPA 2013).

Les congés parentaux

Près de 94% des congés parentaux pris en 2011 concernent les femmes; contre 6% des hommes. Il s'agit néanmoins de l'augmentation la plus importante depuis 2005 (1,68%).

1.3.2.2.2. Des limites à prendre en compte

Malgré le chemin parcouru, les chercheurs espagnols sont encore nombreux à dénoncer les inégalités patentes entre femmes et hommes (Carantoña, 2007, 2009; Torns, 2008 ; Chinchilla, 2011 ; De La Rica, 2014).

Les disparités, qu'elles soient sociétales, politiques ou professionnelles continuent de sévir en défaveur des femmes.

Sur le plan social, le débat sur le déclin du modèle familial « homme chef de famille » postulé par des spécialistes britanniques (Crompton, 2005 ; Lewis, 2001), se solde en Espagne par une « nette augmentation de la double présence féminine [dans la sphère professionnelle et personnelle], sans que la double présence masculine augmente sensiblement. On ne peut comprendre ce faible engagement masculin dans les tâches domestiques et familiales sans en analyser les facteurs structurels. Cette question, qui ne dépend pas seulement de la volonté individuelle des hommes, ne peut trouver de solutions uniquement dans la sphère privée ou domestique et par conséquent appelle des politiques publiques orientées vers une répartition plus équilibrée du travail domestique entre les hommes et les femmes. » (Torns, 2008).

Le système des crèches et des structures d'accueil pour les jeunes enfants continue d'être déficitaire et la garde des enfants repose encore considérablement sur la solidarité familiale et intergénérationnelle, 17% des grands-parents espagnols gardent leurs petits-enfants tous les jours (Etude SHARE sur la grand-parentalité en Europe, 2014). En matière de garde, l'Espagne reste le parent pauvre de l'Europe.

D'un point de vue professionnel, l'insuffisance des modes de garde influencent la décision de nombreuses femmes de quitter temporairement le marché du travail, au moins durant les premières années de leur enfant. De plus, les journées de travail espagnoles interminables et « le fait que la majorité des chefs d'entreprises perçoivent que la maternité nuit aux résultats

de leur société » (De La Rica, 2014) continuent de constituer des obstacles à l'égalité entre femmes et hommes dans la sphère professionnelle.

Ce sont toutefois ces mêmes facteurs, et particulièrement le taux alarmant de fécondité, qui contraignent à la flexibilisation du marché du travail et à recourir aux politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans les entreprises (Cruañas, 2014).

Enfin, il est important de pointer quelques signes récents observés qui viennent nuancer cet élan de changement.

L'Espagne, qui était à la pointe des droits sociétaux sous le gouvernement Zapatero – elle a été le troisième pays à ouvrir le mariage aux couples homosexuels en 2005 en Europe –, semble entrer dans une « droitisation sur les questions de société »[27].

En effet, bien qu'elle soit vue comme l'un des derniers foyers du catholicisme en Europe, l'Espagne s'était éloignée de l'influence de l'Eglise, qui était l'un des piliers du régime franquiste (Perez-Agote, 2012). Cette influence semble revenir sur le devant de la scène depuis quelques années. Or, le catholicisme espagnol est loin d'être libéral (Perez-Agote, 2012), « l'Opus Dei, le Chemin néocatéchuménal et les Légionnaires du Christ sont les congrégations les plus puissantes en Espagne. Ce sont des mouvements catholiques ultraconservateurs, ce qui explique les positions réactionnaires de l'Eglise espagnole » (Perez-Agote, 2012). Ces mouvements sont souvent proches des élites politiques et financières, et omniprésents dans les instances gouvernementales issues du Parti populaire (PP). Ils conservent une grande capacité de mobilisation.

La disparition du Ministère de l'Egalité avec l'arrivée du Parti Populaire en 2011 (il est intégré aujourd'hui au Ministère de la Santé et des Services Sociaux) a été un des premiers signes annonciateurs de ces retours au passé. Ce sentiment de régression a été renforcé récemment par la décision du gouvernement de Mariano Rajoy de fortement limiter le droit à l'avortement. Le texte, présenté le 20 décembre 2013, a suscité la consternation puisqu'il revient sur le droit à l'avortement durant les quatorze premières semaines de grossesse (introduit en 2010 par le gouvernement socialiste de José Luis Rodriguez Zapatero), et il est

[27] Article du Monde du 1/02/2014 « Espagne : une réforme sur l'avortement qui illustre la crise d'identité du Parti populaire »

plus restrictif que la loi en vigueur entre 1985 et 2010[28]. Le contexte de crise économique semble pousser à revenir sur certaines avancées progressistes acquises depuis une trentaine d'années.

Toutefois, il convient de constater les incontestables progrès réalisés depuis la transition démocratique espagnole et ce, malgré une crise économique brutale et dévastatrice. Les analyses sans cesse renouvelées sur les politiques de conciliation dans les organisations espagnoles montrent à quel point cette question continue d'être un enjeu majeur pour la société et ses entreprises, de plus en plus conscientes des bénéfices engendrés (Análisis sobre la Situación en España de la Conciliación entre Trabajo y Familia y su impacto en el mundo empresarial. Instituto Internacional de Ciencias Políticas, 2014).

[28] Cette loi tolérait les IVG dans trois cas : les malformations, les viols et les « risques pour la santé psychique de la mère », un motif assez vague pour être utilisé dans 96 % des avortements, sans limite du nombre de semaines de grossesse – ce qui en faisait l'une des lois les plus permissives d'Europe. L'avant-projet de loi présenté par le ministre de la justice, Alberto Ruiz-Gallardon, entend, au contraire, interdire les avortements pour malformation et encadrer le « risque psychique » par un protocole si strict qu'il sera quasi impossible, selon les professionnels, d'avorter en Espagne.

Conclusion du chapitre I. Revue de littérature

L'analyse comparée des contextes français et espagnol nous fournit un éclairage nouveau sur la problématique de la conciliation et s'avère pertinente pour notre recherche. En effet, les politiques publiques espagnoles ont eu pour objectif de sensibiliser à la **déspécialisation des rôles sexués**.

Les politiques dans lesquelles s'insèrent ces dispositifs ne relèvent pas des plans d'égalité professionnelle en entreprise mais de plans pour l'emploi et l'égalité des chances, ouvrant ces dispositifs à l'ensemble du personnel et soulignant l'existence des discriminations.

La stratégie de l'Espagne en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle se caractérise par son approche transversale « **mainstreaming** ». Elle ne souhaite pas stigmatiser les femmes et promeut une réelle interchangeabilité des rôles sociaux. La « conciliación » revêt une signification différente grâce à la notion de co-responsabilité et l'incitation des hommes à participer de manière active à la sphère du hors-travail.

Mainstreaming, interchangeabilité, co-responsabilité, promotion d'une culture organisationnelle favorable, non-étiquetage des dispositifs comme « réservés aux femmes » sont des caractéristiques qui semblent correspondre aux stratégies de contournement des préjugés liés à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Celles-ci consistent, nous le rappelons, à privilégier la souplesse au quotidien pour tous les salariés et la culture « work-family » ; impliquer les hommes (et les pères) dans les politiques d'équilibre et d'égalité et renommer les politiques d'équilibre en politiques de santé et résilience.

Pour ces raisons, nous avons décidé de procéder à une analyse comparative de deux entreprises – l'une en France, l'autre en Espagne- et ainsi avoir l'opportunité d'étudier comment ces stratégies différenciées influencent les représentations des salariés.

Chapitre II. Construction de l'objet de recherche et méthodologie

« ***La subjectivité est la vérité ; la subjectivité est la réalité.*** »

(**Kierkegaard**. Post-scriptum aux miettes philosophiques)

1

INTRODUCTION GENERALE

Présentation de la problématique de recherche

2

ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL

- **La définition de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle**
- **L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fortement relié à l'égalité professionnelle femmes-hommes (contexte international et français)**
- **L'équilibre vie professionnelle- personnelle en Espagne ou la tentative de remise en question de la division sexuée du travail**

LITTERATURE

3

METHODOLOGIE

- Construction de l'objet de recherche : problématique et questions de recherche
- Description de la démarche méthodologique
- Présentation du terrain de la recherche : études de cas basées sur entretiens semi-directifs et observation non-participante au sein de deux entreprises en France et en Espagne

4

RESTITUTION DES RESULTATS

- Description de la nature des représentations
- Facteurs explicatifs
- Compréhension du lien entre équilibre et égalité

5

DISCUSSION

- Retour sur la littérature
- Proposition d'une catégorisation
- Préconisations managériales

PARTIE EMPIRIQUE

6

CONCLUSION GENERALE

Implications théoriques, contributions managériales, limites et perspectives de la recherche

Introduction du chapitre II. Construction de l'objet de recherche et méthodologie

Ce second chapitre se compose de trois sections principales.

- La première section de ce chapitre intitulée « La construction de l'objet de recherche » s'attache à formuler la problématique centrale et les différentes questions de recherche de notre étude doctorale. Elle précise ensuite le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche.

- La seconde section « méthodologie » développe notre démarche méthodologique et décrit le protocole suivi. Elle définit notre positionnement épistémologique. Le choix d'une approche qualitative par étude de cas est ensuite explicité. Les méthodes de collecte des données, de codage et d'analyse adoptées dans les cas sont ensuite exposées. Enfin une dernière partie est consacrée aux critères de validité et de fiabilité des recherches qualitatives et de l'étude de cas.

- Enfin, la troisième section a pour objectif de présenter de manière détaillée les deux entreprises dans lesquelles se sont déroulées nos deux études de cas.

CHAPITRE II.

CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Ce second chapitre se compose de trois sections principales.

La première section de ce chapitre intitulée « La construction de l'objet de recherche » s'attache à présenter la problématique, les différentes questions de recherche ainsi que le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre étude.

La seconde section « méthodologie » expose notre démarche méthodologique et décrit le protocole suivi.

La troisième section a pour objectif de présenter de manière approfondie les deux entreprises dans lesquelles se sont déroulées nos deux études de cas.

II.1. La construction de l'objet de recherche

Tel que nous venons de le développer dans le premier chapitre, la plupart des recherches signale que les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle constituent un outil nécessaire et indispensable pour l'atteinte de l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Néanmoins, la littérature met en exergue également que ces politiques peuvent avoir des effets pervers pour l'égalité. En effet, les politiques d'équilibre et d'égalité peuvent avoir des objectifs incompatibles et différenciés. De plus, en négligeant les aspects de vie hors-travail du salarié et en écartant subtilement la question de la répartition sexuée du

travail entre les femmes et les hommes, elles reproduisent et, parfois, renforcent des schémas traditionnels qui détournent ces politiques de leur objectif initial.

Souvent conçues comme « universelles » (« gender-blind » ; French, 2001) et disponibles pour tous, elles n'abordent ni ne remettent en question l'inégale répartition des responsabilités –notamment familiales et domestiques- caractéristique de la sphère du hors-travail; une répartition pourtant nettement différenciée selon que l'on soit homme ou femme (INSEE, 2012 ; Instituto de la Mujer, 2013)[29] et à l'origine de nombreuses inégalités patentes dans le monde de l'entreprise. Ce qui explique en partie que ce sont fondamentalement les femmes qui sollicitent et utilisent ces outils et qu'ils soient fortement empreints de la division sexuée du travail.

Pourtant, la poursuite d'un équilibre « égalitaire » est un véritable défi que doit relever l'entreprise aujourd'hui.

En effet, comment accepter que des politiques destinées à l'équilibre et au bien-être des salariés puissent exacerber les inégalités professionnelles entre femmes et hommes ?

Comment accepter que les hommes en soient majoritairement exclus, sachant qu'il s'agit d'une des attentes et aspirations majeures des jeunes générations ?

Comment lutter efficacement contre le stress et la souffrance au travail en pérennisant des normes organisationnelles plus pesantes pour certains salariés que pour d'autres ?

Comment garantir l'équité et la liberté de choix, quand des politiques ne sont mobilisées que par une catégorie de salariés ?

Comment ignorer la responsabilité sociétale de l'entreprise et sa nécessaire adaptation aux changements sociodémographiques ?

---

[29] En 2010, les femmes françaises consacrent en moyenne quatre heures par jour aux tâches domestiques. Le temps que les hommes consacrent aux tâches domestiques n'a pas évolué en 25 ans : ils effectuent 2 heures et 13 minutes de tâches domestiques en moyenne par jour, soit une durée équivalente à celle effectuée en 1999 (2 h 13) et 1986 (2 h 07). Les femmes espagnoles consacrent en moyenne quatre heures et vingt-neuf minutes aux tâches familiales et domestiques, soit vingt minutes de moins qu'en 2002-2003. Les hommes, deux heures trente-deux minutes, soit vingt-quatre minutes de plus qu'en 2002-2003. (Source : Femmes et hommes - Regards sur la parité - Insee Références - édition 2012 et Mujeres en cifras. Boletín estadístico -Instituto de la Mujer, 2013).

A la fois innovation managériale et outil de performance économique et sociétale, de conduite du changement, les organisations ont tout intérêt à se saisir de cette question.

II.1.1. La formulation de la problématique principale

La littérature académique a mis en évidence les mécanismes sociaux et culturels (la sphère privée dévolue à la femme) mais aussi, logiquement, organisationnels (codes organisationnels demeurant masculins) qui sont à l'œuvre dans la perpétuation de cet équilibre inégalitaire. Par crainte d'être perçue et jugée trop intrusive, l'entreprise ne questionne pas cet état de fait, laissant se reproduire les schémas traditionnels de la norme sexuée et ne corrigeant ainsi que partiellement les inégalités de la sphère professionnelle. Cette insuffisance conduit inévitablement à compromettre le projet d'égalité professionnelle à l'œuvre dans l'entreprise. Cette absence « d'approche globale » de l'entreprise a été largement dénoncée et étudiée par de nombreux chercheurs (Laufer, 1993 ; Méda, 2001 ; Fortino, 2007 ; Sénac, 2007), mettant en lumière certains obstacles organisationnels (Dumas, 2008).

Cependant, la littérature nous renseigne peu sur la dimension individuelle des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Comme le rappellent Ollier-Malaterre (2012) et Pasamar et Valle (2011), les études se sont concentrées principalement sur l'adoption des pratiques d'harmonisation travail- hors-travail par les entreprises, bien plus que sur leur utilisation réelle par les salariés. Ainsi, les organisations sont de plus en plus nombreuses à adopter ces mesures. Connues et employées par les femmes, souvent ignorées et boudées par les hommes, elles demeurent fréquemment défavorables à l'objectif d'égalité.

C'est pourquoi nous proposons d'orienter notre travail de recherche doctorale dans cette direction, en choisissant de nous positionner sur un niveau micro-organisationnel et en formulant la problématique suivante :

Comment la compréhension des représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permet de favoriser une égalité de fait en entreprise?

Nous cherchons donc à comprendre comment, dans un contexte favorable et volontariste (cadre institutionnel et organisationnel propice), les individus se représentent les politiques

d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ; comment ces représentations conditionnent l'appropriation de ces outils et influencent l'égalité femmes- hommes en entreprise.

II.1.2. L'élaboration des questions de recherche

Comme nous l'avons décrit précédemment, malgré de nombreuses actions menées dans les entreprises en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et de l'équilibre des sphères de vie, les changements et les résultats tardent à se manifester. Une situation in fine paradoxale puisque de plus en plus d'organisations sont attentives à la notion de conciliation et d'équilibre vie professionnelle- non professionnelle et agissent dans cet objectif.

Aussi, la conciliation est inégalement répartie: en effet, les dispositifs de conciliation sont majoritairement utilisés par les femmes, ce qui contribue ainsi à la reproduction de la division sexuée du travail (tant dans la sphère privée que professionnelle), et à l'amplification des inégalités qui en découlent.

Ce sont ces constats qui conduisent à s'interroger à la fois sur les actions de conciliation implémentées en entreprise et les pratiques des salariés qui en découlent. Quelles sont les politiques proposées ? Sont-elles connues des salariés ? Comment les utilisent-ils ? Que représentent-elles pour eux ? Font-ils un lien entre équilibre et égalité ?

Notre problématique se déclinera ainsi en 4 questions de recherche principales :

Question de recherche n°1 **: Comment les salariés se représentent-ils les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle de leur organisation ?**

Questions de recherche n°2 **: Le genre est-il un facteur explicatif de ces représentations ?**

Question de recherche n°3 **: Comment le lien établi par les salariés entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes influence t'il la norme de la répartition sexuée ?**

Question de recherche n°4 : **Comment peut-on mettre en place des politiques d'équilibre qui favorisent l'égalité professionnelle ?**

II.1.3. Le cadre théorique : les représentations et le modèle ESR de K. Weick

L'approche par les représentations

S'interroger sur le rôle des salariés et sur comment ces derniers se représentent ces dispositifs contribuent à mieux comprendre dans quelle mesure ils s'approprient ces actions et influencent le succès des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans une perspective d'égalité. Nous connaissons les incidences directes qu'ont les représentations sur le comportement des individus et l'organisation du groupe (Jodelet, 1992). Elles peuvent infléchir les ambitions collectives et conditionner l'usage de certaines politiques en entreprise. S'attarder sur ce qui « flotte dans la tête des hommes réels » (Weber, 1995) est donc indubitablement source d'enseignement.

Le postulat selon lequel les « représentations sont des guides pour l'action » (Moscovici, 1961 ; cité dans Abric, 2011) est déterminant dans notre travail de recherche. La notion de représentation à laquelle nous nous référons dans cette étude correspond à la définition élaborée par Abric (2011) qui reprend les principes fondamentaux de Moscovici (1961) : « la représentation est une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place… Elle fonctionne comme un système d'interprétation de la réalité qui régit les relations des individus à leur environnement physique et social, elle va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques ».

Les représentations répondent à quatre fonctions essentielles :

- Fonctions de savoir : elles permettent aux acteurs sociaux d'acquérir et d'assimiler des connaissances afin de comprendre et d'expliquer la réalité.

- Fonctions identitaires : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes ; voire le maintien ou le renforcement de la position sociale d'un groupe.

- Fonctions d'orientations : elles guident les comportements et les pratiques. Parce que la représentation produit un système d'anticipations et d'attentes, elle est une action sur la réalité.

- Fonctions justificatrices : elles permettent à postériori d'expliquer et de justifier les prises de position et les comportements.

L'objectif de cette recherche doctorale est d'éclairer la réalité des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle dans l'entreprise aujourd'hui, en tentant de comprendre selon quelles logiques d'action les salarié(e)s utilisent ces dispositifs. Elle cherche à comprendre le sens qu'ils leur donnent, ce qu'elles représentent pour eux et les motifs qui les poussent à s'en informer et y avoir recours. Elle vise à expliciter la diversité de ces représentations et les facteurs explicatifs qui lui sont liés. Enfin, elle a pour but de comprendre comment ces représentations peuvent influencer la norme sexuée en entreprise, une question encore peu explorée par la littérature.

Parce que la représentation est « un élément essentiel dans la compréhension des déterminants des comportements et des pratiques sociales » (Abric, 2011), et qu'elle remplit des fonctions de compréhension de la réalité, de construction de l'identité, d'orientation et de justification du comportement, elle s'impose comme un cadre théorique pertinent pour notre recherche.

Une représentation sociale se définit par deux composantes : son contenu d'une part (informations et attitudes), son organisation, c'est-à-dire sa structure interne (le champ de la représentation), d'autre part. Selon Abric (2011), cette organisation repose sur une hiérarchie entre les éléments, déterminée par le noyau central. L'étude des représentations sociales va donc nécessiter l'utilisation de méthodes visant d'une part à repérer et faire émerger les éléments constitutifs de la représentation, d'autre part, à connaitre l'organisation de ces éléments et repérer le noyau central de la représentation.

L'entretien demeure l'outil majeur de repérage des représentations, c'est pourquoi nous mobiliserons principalement cette méthode dans notre travail. L'entretien permet en effet « d'avoir accès au contenu d'une représentation et aux attitudes développées par l'individu ». Notre recherche ayant une visée compréhensive, son objectif est d'abord de comprendre le contenu et la signification des représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Pour cette raison, les méthodes destinées à valider le noyau central des représentations ne seront pas employées dans notre étude, trop exigeantes en termes de temps et de disponibilité des salariés.

En revanche, le repérage des liens à l'intérieur des représentations est permis par les différentes questions de notre guide d'entretien.

L'apport de la théorie weickienne du sensemaking

L'objectif de notre recherche étant la mise à jour de représentations individuelles vis-à-vis de politiques organisationnelles et de leurs implications pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, elle renvoie directement à la notion de sens, approfondie par K. Weick (1995).

Il nous semble judicieux ici de mobiliser la pensée de Weick pour trois raisons principales :

- L'importance accordée à l'individu. Notre travail de recherche se situe à un niveau micro-organisationnel, parce qu'il a comme postulat de départ que l'individu construit son environnement et lui donne sens. Le point de vue des acteurs est capital, car c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets et aux personnes qu'ils vont produire leur monde social. Le principe de Weick d'« Enactment » ou « activation »[30], qui propose de considérer l'environnement comme une production sociale des membres de l'organisation, constitue le socle de notre réflexion méthodologique.

- La pertinence du concept de « sensemaking » pour notre problématique. Notre étude s'intéresse à l'élaboration du sens par les salariés : ce que représente pour eux les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Le concept de « sensemaking », défini comme un « processus d'échanges réciproques entre des acteurs (« Enactment » ou activation) et leur environnement (changement écologique) auxquels une signification est attribuée (sélection) et conservée (rétention) »[31], y est donc central. D'autant plus que le processus de « sensemaking » doit déboucher sur des actions qui vont finir par influencer l'organisation. Le « sensemaking » se compose donc de trois éléments : Enactment- Selection- Retention.

- La pertinence du modèle ESR (Enactment- Selection- Retention) apparaît alors comme un cadre d'analyse pertinent pour répondre à notre problématique. En effet, dans le cas des

---

[30] D'autres traductions ont été proposées pour le terme « enactment » : mise en scène (G. Koenig, 1987) et promulgation (H. Laroche, 1996)

[31] Citée dans Kœnig, G. (2002). *Karl E. Weick, une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste*. In: S. Charreire et I. Huault, dir., Les grands auteurs en management, EMS (Éditions Management & Société), pp 524-540

politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle (= environnement), les salariés (= acteurs) vont réagir et agir en fonction de la signification attribuée et conservée à ces politiques (= processus de sélection et rétention).

Par conséquent, ce modèle peut contribuer à mieux comprendre comment le sens attribué à l'équilibre influence l'action des acteurs. Les représentations individuelles construisent et conditionnent les actions, qui elles-mêmes vont influencer, modifier, moduler l'environnement.

La notion de rétention peut également constituer une lecture pertinente dans la compréhension du phénomène étudié puisqu'elle renvoie « aux interprétations habituelles qui ont tendance à l'emporter et à l'essentiel des décisions qui vise à éviter le changement » (Koenig, 2002). La rétention est considérée comme un frein au changement. La remise en question de l'expérience et des routines est un exercice nécessaire dans tout processus de changement organisationnel. Cet aspect peut nous être utile dans l'élaboration de futures préconisations managériales.

II.1.4. Le contraste France/ Espagne dans la construction de notre objet de recherche

L'analyse contrastée France-Espagne nous permettra d'observer si, dans un contexte sud européen, dans lequel la conciliation a été le point de départ de la mise en œuvre de l'égalité professionnelle femmes-hommes, où, dans ce cadre, la division sexuée du travail a été questionnée depuis près de quinze ans, et où l'entreprise est considérée comme le socle stratégique de ce changement global, les représentations et les perceptions des salarié(e)s sont différentes et leur utilisation distincte. Dans un contexte socio-économique donné, les organisations développent un rapport spécifique à la problématique de l'articulation travail-famille qui n'est pas sans affecter les attitudes individuelles (Fusulier et al., 2006). Ce contraste enrichira les pistes d'action à privilégier pour favoriser l'émergence d'un changement de « type 2 » et atteindre une conciliation plus égalitaire.

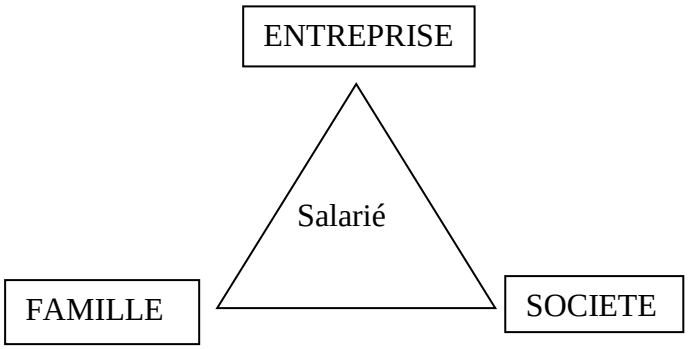
Comme nous l'avons déjà évoqué, cette étude n'entre pas dans la comparaison interculturelle. Le choix de l'analyse des deux contextes s'est appuyé sur la recherche de contrastes. A l'image de Weber qui s'est attaché à relever des éléments de contraste, pour faire ressortir les

spécificités d'une nation et d'en comprendre ainsi leur idiosyncrasie (Le Bianic et al., 2012), nous avons choisi la comparaison France/ Espagne car ces pays offrent une approche différenciée et contrastée de la question de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, pertinente dans la construction de notre objet de recherche.

Afin de nous guider dans la progression de nos axes de réflexion, les travaux menés par la chercheure espagnole Nuria Chinchilla sont d'un intérêt certain. En effet, les différentes études qu'elle a menées sur les politiques de conciliation de nombreuses entreprises catalanes et madrilènes, considérées comme pionnières et exemplaires en la matière, nous renseignent sur les différentes composantes d'une conciliation « réussie », c'est-à-dire « questionnant la division sexuée du travail et conduisant à une véritable co-responsabilité entre les femmes et les hommes, tant dans la sphère du travail que celle du hors-travail » (Chinchilla, 2009).

Dans un premier temps, Chinchilla défend une vision « holistique » du salarié. L'entreprise doit cesser d'être considérée comme un îlot sociologique indépendant des autres sphères de vie où le salarié évolue. Celui-ci se trouve au cœur non seulement de l'entreprise dans laquelle il travaille, mais également de la cellule personnelle/familiale et de la société dans laquelle il vit (Figure 4). La co-responsabilité doit donc se décliner dans le cadre de ces trois environnements.

Figure 4 : Le triangle de la conciliation (Chinchilla, 2009)



Ainsi, selon elle, l'entreprise ne peut ignorer cette appartenance tridimensionnelle du salarié et doit intégrer cette réalité dans ses politiques RH. Il semble que, sans une reconnaissance assumée et une valorisation explicite de la sphère du hors-travail (et de ses inégalités constatées) de la part des organisations, les actions de conciliation risquent d'aboutir à une accentuation des inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes. Rappelons que le « changement de type 2 » préconisé par Codello Guijarro (2009) consisterait à « sortir du modèle binaire de la répartition sexuée », « à modifier la norme elle-même ». Or, la question de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle semble bel et bien sexuée, genrée car apparue avec l'arrivée des femmes sur le marché du travail, ce qui explique son assimilation systématique à une problématique féminine (Dumas, 2008) et sa fréquente exclusion du champ des possibles professionnels masculins.

II.1.5. Le modèle de la recherche

Appuyé sur « la définition préalable de la question de recherche et sur une revue détaillée de la littérature, le schéma conceptuel expose, de manière graphique ou narrative, les principaux éléments à étudier –facteurs clés, construits ou variables- et leurs liens présumés » (Gombault, 2005).

L'individu et son organisation ne peuvent être compris séparément du système (institutions, société, culture, famille…) dans lequel ils évoluent et travaillent (Fagenson, 1990) –Figure 4-. Le champ de l'égalité professionnelle femmes-hommes n'échappe pas à cette logique. De nombreuses études ont d'ailleurs montré les imbrications et les influences que ces différents éléments opéraient entre eux (Laufer, 2007).

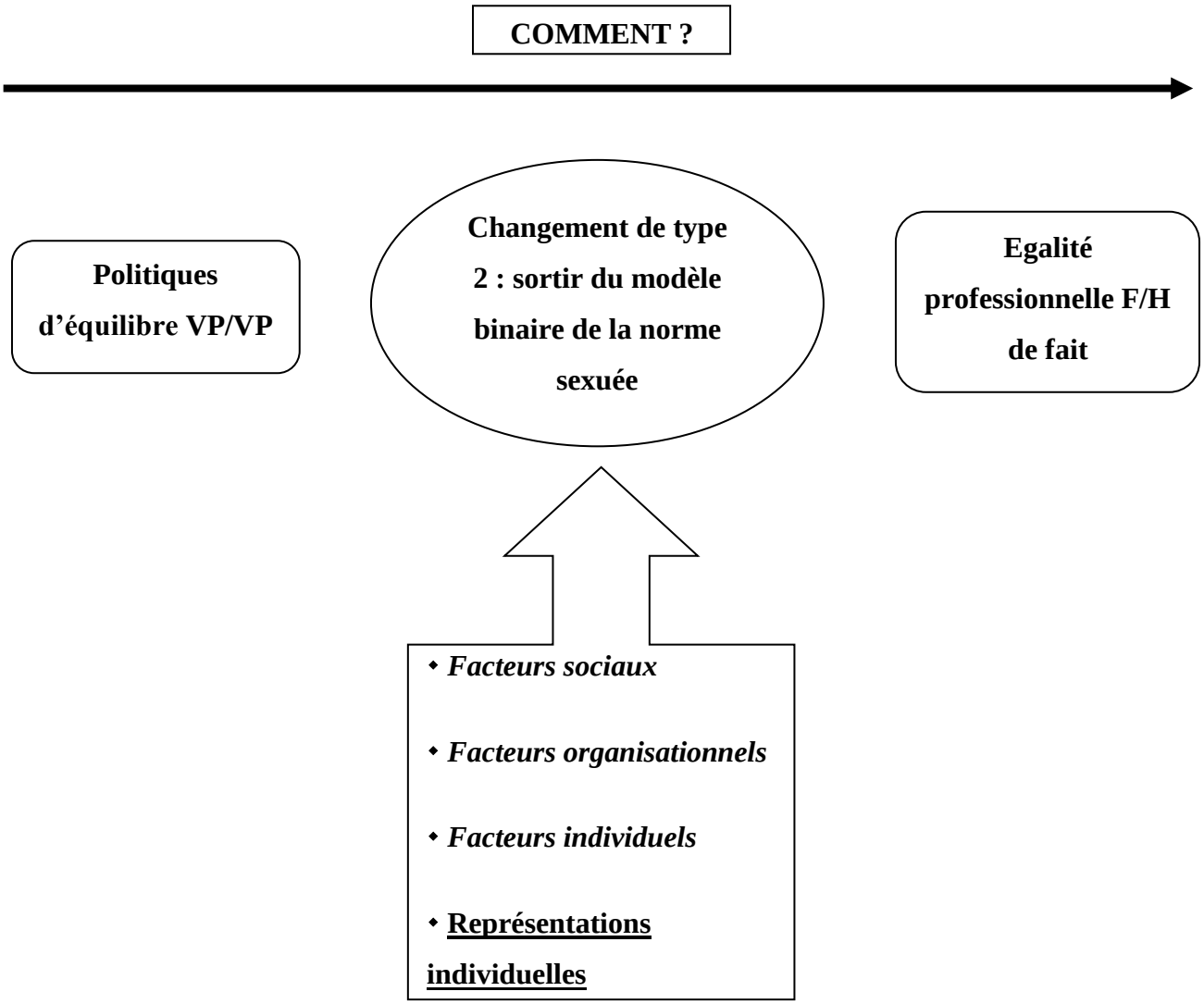
Dans cette logique, Chinchilla (2006) a tenté de vérifier de quelle(s) façon(s) les organisations –dans un contexte institutionnel propice- pouvaient contribuer à cet important changement « de cadre » global et a mis en lumière les facteurs susceptibles d'agir favorablement sur une conciliation plus paritaire, qui donneraient lieu au changement de type 2, mentionné par Codello Guijarro (2009). C'est le modèle conceptuel dans lequel s'inscrit notre recherche. Nous l'expliciterons synthétiquement ci-après.

Le présupposé théorique de celui-ci s'appuie sur une vision complète de l'individu dans l'organisation, où ses besoins sont exprimés selon trois dimensions: besoins matériels (avoir), cognitifs (savoir) et affectifs (être), une typologie assez proche de la théorie de la motivation de la self-concordance (Robbins, Judge, 2006). Ces différents besoins génèrent des motivations distinctes –extrinsèques ; intrinsèques ; transcendantes- qui varient d'un individu à l'autre, et que les organisations sont plus ou moins aptes à mobiliser et développer.

Selon ce schéma (besoins/motivations/réponse organisationnelle), de multiples facteurs agissent sur une conciliation « réussie » (Chinchilla, 2009) :

- Facteurs sociaux : la société dans son ensemble (l'environnement légal, institutionnel et sociétal) contribue à la prise de conscience collective de l'importance de la conciliation vie professionnelle- vie personnelle pour tous.
- Facteurs organisationnels : les organisations sont regroupées en trois catégories : mécaniste/ Psycho-social/ anthropologique. Seules les organisations dites « anthropologiques » sont proactives en matière de conciliation et cherchent à devenir des entreprises « familialement responsables » et à développer une conciliation « égalitaire ».
- Facteurs individuels : ou « motivationnels » (Chinchilla, 2010) : trois catégories de motivations sont mentionnées : motivation d'origine extrinsèque (satisfaction des besoins matériels)/ intrinsèque (besoins cognitifs) et transcendante (besoins affectifs). Les trois facteurs doivent être réunis pour que la conciliation entraîne le changement « de type 2 ».

Figure 5 : Présentation schématisée du niveau d'analyse de notre recherche doctorale



Ce modèle, comme la plupart des modèles sur la conciliation, est basé sur une approche globale des facteurs de succès des politiques de conciliation. Notre recherche lui apportera néanmoins une dimension complémentaire. Notre étude se situe certes à un niveau d'analyse micro organisationnel et se centre sur les facteurs individuels, mais elle vise (parmi ces facteurs individuels) à mieux comprendre les représentations des salariés face à ces dispositifs et analyser comment celles-ci conditionnent leur usage.

Comme l'a défini S. Moscovici, les représentations sont « un univers d'opinions, un système de référence, de signification, qui permet d'interpréter, de comprendre, d'expliquer et ainsi de classer les informations, les événements, les individus. Elles sont une manière d'appréhender et de penser la réalité quotidienne » (Moscovici, 1992). Surtout, elles sont déterminantes dans

la mesure où elles transforment notre vie sociale. Il est important donc de pouvoir les identifier pour les faire évoluer.

	France	Espagne
Cadre institutionnel	• Voie législative	• Voie généraliste
⬇	• Approche spécifique	• Approche transversale
	• Manque de clarté	• Instituto de la Mujer
Cadre organisationnel	• Contrainte	• Incitation
⬇	• Approche familialiste : pas de remise en question de la division sexuée	• Approche égalitaire : remise en question de la division sexuée

Niveau d'analyse de la recherche

Niveau individuel

Comment la compréhension des représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permet de favoriser une égalité de fait en entreprise?

II.2. Méthodologie

Cette section est consacrée à la méthodologie de notre recherche et décrit le protocole suivi. Après avoir défini notre positionnement épistémologique (sous-section 1), le choix d'une approche qualitative par étude de cas y est tout d'abord explicité (sous-section 2). Les méthodes de collecte des données, de codage et d'analyse adoptées dans les cas sont ensuite présentées (sous-section 3). Enfin une dernière partie est consacrée aux critères de validité et de fiabilité des recherches qualitatives et de l'étude de cas (sous-section 4).

II.2.1. Le positionnement épistémologique : constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL)

La réflexion épistémologique est consubstantielle au travail de recherche (Martinet, 1990 ; cité dans Avenier et Gavard-Perret, 2012). Elle constitue une démarche fondatrice dans tout processus de recherche car elle conditionne l'ensemble de la recherche et permet d'asseoir sa validité et sa légitimité.

L'épistémologie peut être définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967 ; cité par Avenier et Gavard-Perret, 2012). Elle s'interroge sur ce qu'est la science et cherche à répondre aux trois questions suivantes : « quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment est-elle engendrée ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? » (Perret et Seville, 2007).

En effet, dans la mesure où la finalité d'un travail de recherche est d'élaborer des connaissances, il est essentiel pour le chercheur de « s'interroger sur ce qu'est, pour lui, la connaissance ; les hypothèses fondatrices sur lesquelles sa conception de la connaissance repose ; la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore » (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Autour des débats sur la distinction entre cadre et paradigme (Avenier et Thomas, 2012), les paradigmes épistémologiques largement reconnus par les chercheurs en sciences de gestion se composent de deux grands courants : les paradigmes épistémologiques positivistes d'une part, et les paradigmes épistémologiques constructivistes d'autre part. Le paradigme positiviste est

souvent présenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation et revendique un positionnement réaliste. Le paradigme constructiviste s'appuie sur des hypothèses relativistes (Perret et Seville, 2007). Nous résumons ci-dessous les principales caractéristiques des deux approches.

Tableau 14: positions épistémologiques des paradigmes positiviste et constructiviste

	Positivisme	**Constructivisme**
Nature de la connaissance produite	Objective et acontextuelle : elle correspond à la mise à jour d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs	Subjective et contextuelle : il n'y a pas de connaissance objective de la réalité ; on ne peut que se la représenter voire la construire
Nature de la réalité	Hypothèse réaliste : la réalité existe en soi, elle possède une essence propre	Hypothèse relativiste : la réalité est inconnaissable car nous ne pouvons l'atteindre directement
Nature du lien sujet/ objet	Indépendance : l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente sont indépendants	Interdépendance : l'objet (la réalité) est dépendant de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente
Vision du monde social	Déterministe : l'homme n'est que le produit d'un environnement qui le conditionne	Intentionnaliste : le monde social est fait d'interprétations, qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers
Chemin emprunté pour connaître	Par un processus d'explication : découverte de lois qui régissent la réalité et s'imposent aux acteurs	Par un processus de compréhension et de construction : compréhension et construction du sens que donnent les acteurs à la réalité sociale
Valeur de la connaissance produite	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie Enseignabilité

Source : adapté de Perret et Seville (2007)

Un paradigme épistémologique est défini comme « une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Ces hypothèses concernant ce qu'est la connaissance, la manière dont la connaissance est élaborée, et la façon dont elle est justifiée », Avenier et Gavard-Perret (2012) définissent six cadres épistémologiques possibles qui ont été progressivement conceptualisés, mais pas encore totalement stabilisés.

Nous avons choisi d'inscrire notre recherche dans le cadre du paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998). En effet, les hypothèses qui fondent ce paradigme correspondent de manière satisfaisante à notre propre conception de ce qu'est la connaissance et de ce qu'il est possible de connaître.

La première d'entre elles est l'hypothèse ontologique (la nature du réel). En opposition au positivisme qui part du postulat d'une réalité unique et existant indépendamment de l'observateur, le paradigme épistémologique constructiviste rejette cette hypothèse. Pour le paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL), le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte (Avenier et Thomas, 2012).

La seconde est l'hypothèse épistémologique. Dans le positivisme, il y a indépendance de l'objet et du sujet qui l'observe. Le constructivisme affirme que dans le processus de connaissance, il y a interdépendance et non-séparabilité entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.

La troisième hypothèse est d'ordre méthodologique. Dans le PECGL, toutes les méthodes sont à priori admissibles, dès lors que le chercheur respecte les conditions d'éthique, de rigueur et de transparence du travail épistémique. Le respect de ces principes est le garant de la valeur des connaissances produites qui s'exprime en termes de légitimation de ces connaissances (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

L'objectif de notre recherche est de comprendre, c'est-à-dire « donner des interprétations aux comportements » (Avenier et Thomas, 2012), repérer les représentations des acteurs car elles vont donner sens aux situations vécues par eux et elles vont être à l'origine d'actions futures. Cet objectif est en convergence avec le but de la connaissance inscrit dans le PECGL qui est de « comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié ». Le

principe de réalité relative et de non-séparabilité du constructivisme est également en congruence avec la théorie des représentations qui pose que « toute réalité est représentée » et stipule « qu'il n'y a pas de coupure entre l'univers extérieur et l'univers intérieur de l'individu… Le sujet et l'objet ne sont pas foncièrement distincts » (Moscovici, 1961). La cohérence entre l'objet de recherche, le cadre théorique et notre positionnement épistémologique est ainsi établie.

Le tableau suivant synthétise les principaux fondements du paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998).

Tableau 15 : principaux fondements du paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998)

Niveau de questionnement	Paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998)
Ontologique	
« Quelle est la nature du réel ? »	- Postule que la réalité est relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes
« Qu'y a-t-il qui puisse être connu ? »	- Cette réalité relative et multiple consiste en des significations individuelles conçues par des individus dans une tentative de donner sens aux expériences qu'ils vivent
Epistémologique	
« Quelle est la relation entre le sujet connaissant et ce qui est connu (ou connaissable) ? »	- Principe d'inséparabilité entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaître : impossible de connaître un réel indépendamment des perceptions qu'il induit
« Comment peut-on être sûr que nous savons ce que nous savons ? »	- La connaissance s'exprime par des constructions symboliques appelées représentations, élaborées à partir de l'expérience d'humains, sans possibilité de connaître leur degré de similarité avec le réel qui a induit cette expérience

Méthodologique « Quelles sont les manières d'élaborer la connaissance ? »	- Toute méthode est à priori admissible - La construction de connaissance n'est pas nécessairement une co-construction stricto sensu avec les acteurs organisationnels sollicités dans le travail empirique - La connaissance construite peut modifier la connaissance préalable et, si les buts et/ou le contexte évoluent, la connaissance construite pourra évoluer
Valeur de la connaissance « Quelle est la valeur des connaissances élaborées ? »	- Les savoirs élaborés sont considérés comme légitimés par critique épistémologique interne du processus de recherche et des produits de ce processus - Le travail épistémique repose sur le respect des conditions de rigueur, d'éthique et de transparence

Source : adapté d'Avenier et Gavard-Perret (2012)

II.2.2. Les principaux choix méthodologiques

La méthodologie est généralement définie comme « l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances » (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Notre recherche s'attache à étudier comment les représentations vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle influencent l'égalité professionnelle femmes-hommes. Elle vise à mieux comprendre un phénomène peu étudié, ce qui l'inscrit dans un processus d'exploration (Charreire et Durieux, 2003).

Comme le rappellent Avenier et Thomas (2012), un projet de recherche doit avoir deux types de buts principaux : la génération de connaissances nouvelles destinées à éclairer une certaine lacune théorique (*theoretical gap*) ; la mise à l'épreuve de la validité externe de connaissances

disponibles. La distinction entre *theory building* et *theory testing* (Eisenhardt, 1989, 1991; cité par Avenier et Thomas, 2012) est importante. Notre travail s'inscrit donc dans la première catégorie.

La visée exploratoire et compréhensive de notre travail nous a incité à opter pour une approche qualitative.

II.2.2.1. L'intérêt d'une approche qualitative par études de cas

II.2.2.1.1. L'intérêt d'une approche qualitative

Pour Wacheux (Roussel et al., 2005), le choix d'une approche qualitative peut se justifier quand au moins un des objectifs de recherche consiste soit à « décrire un phénomène, soit à expliquer des relations, des processus, soit à prédire sur la base de constructions ou de vérification des théories, soit à changer les réalités sociales par une action de recherche expérimentale ou de recherche action, soit enfin à maîtriser, c'est-à-dire à proposer des interprétations théoriques globales de la complexité d'un phénomène ». Notre recherche répond effectivement à au moins un de ces critères, dans la mesure où elle vise à décrire des politiques d'entreprise et à comprendre des processus (représentations, appropriation, usage).

Les principaux arguments en faveur d'une approche qualitative sont les suivants :

- L'étude de processus

Selon Denzin et Lincoln (1994), les approches qualitatives permettent d'étudier des processus. Miles et Huberman (2003) défendent aussi cette vision et estiment que « les données qualitatives concernent moins des comportements que des actions (qui comportent des intentions, des significations et qui ont des conséquences) ». Elles permettent d'isoler des populations clefs et de montrer les effets immédiats de certains programmes sur ces groupes et comprendre aussi les résistances aux changements induits par les politiques (Denzin et Lincoln, 1994).

Cette étude de processus est essentielle pour nous, car notre recherche s'intéresse à la mise en place de politiques dans et par des organisations, et aux significations et actions qu'elles suscitent chez les salariés.

- La prise en compte du contexte

Les approches qualitatives permettent d'étudier des processus dans le cadre d'un contexte et donc de les situer, mais aussi de comprendre les contraintes qui s'exercent sur eux (Denzin et Lincoln, 1994). Miles et Huberman partagent également ce point de vue. En effet, les actions décrites par les recherches « interviennent toujours dans des situations spécifiques au sein d'un contexte social et historique, qui influence en profondeur la façon dont elles sont interprétées à la fois par les acteurs internes et par le chercheur en tant qu'observateur externe » (Ibid., p.27).

- Se rapprocher des individus

Les méthodes qualitatives ont pour but de « capturer le point de vue des individus » en se rapprochant d'eux, en les interrogeant et en les observant (Denzin et Lincoln, 1994). Elles permettent en effet de comprendre de manière plus approfondie le point de vue des individus car le chercheur est plus proche.

Notre recherche est centrée sur le point de vue des individus. Elle vise à mieux comprendre les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et à connaître l'influence de ces représentations sur leurs actions. Ces individus vont donc apporter un éclairage sur notre problématique au travers de leur perception de la réalité.

II.2.2.1.2. L'intérêt de l'étude de cas

L'étude de cas nous a semblé la stratégie de recherche idoine pour appréhender notre problématique et nos questions de recherche. Selon Eisenhardt (1989), l'étude de cas vise à la « compréhension des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques ». Pour Stake, le choix de l'étude de cas n'est pas tant un choix méthodologique que le choix de

l'objet étudié : « les cas sont des opportunités pour étudier des phénomènes » (Stake, cité dans Denzin et Lincoln, 1994).

Yin (2003) propose des critères plus précis pour expliquer les recherches pour lesquelles le choix de recherche par cas se justifie. Pour lui (2003, p.1), l'étude de cas est une méthodologie parmi d'autres en sciences sociales, mais elle est la stratégie de recherche à favoriser quand les questions posées concernent le « comment » ou le « pourquoi », que le chercheur a peu de contrôle sur les événements et qu'il s'intéresse à un événement contemporain ancré dans un contexte réel[32]. Selon Gombault (2005), « parmi l'ensemble des méthodes qualitatives appliquées en gestion, l'étude de cas est sans doute la stratégie la plus utilisée parce qu'elle est bien adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation (Wacheux, 1996). Elle permet de l'appréhender dans sa globalité, de la découper en unités d'analyse, et ainsi de comprendre une situation de gestion (Eisenhardt, 1989). Elle offre l'avantage, précieux dans les champs de la gestion des ressources humaines, de l'organisation et de stratégie, de pouvoir s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte. « Sa force […] repose sur sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans les organisations » (Hartley, 1994, pp. 212-213) ».

Pour Miles et Huberman (2003), la force des données qualitatives réside notamment dans leur « ancrage de proximité » quand « l'accent est mis sur un cas spécifique, un phénomène précis et contextualisé ».

Notre recherche s'inscrit bien dans le cadre de phénomènes contemporains réels puisque notre objet de recherche concerne des politiques de gestion actuelles (politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle). Par ailleurs, en tant que chercheur, nous n'avons pas été à l'origine de ces politiques et nous ne pouvons pas contrôler leur choix ou encore leurs impacts, ni les séparer des autres facteurs d'influence. Pour Igalens et Roussel (1998), un argument essentiel en faveur du cas est « l'impossibilité pour le chercheur d'exercer un quelconque contrôle sur les variables étudiées » rejoignant le second critère précisé par Yin.

Concernant les questions posées par notre recherche, certaines relèvent du comment et du pourquoi. S'interroger sur les représentations des salariés vis-à-vis de ces politiques et les

[32] "In general case studies are the preferred strategy when « how » or « why » questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon, within some real-life context." (YIN, 2003)

variables explicatives de ces représentations sont des questions qui s'interrogent sur le pourquoi. D'autres, comme les implications de ces représentations sur la norme sexuée en entreprise se penchent sur le comment. En menant des entretiens au cours de l'étude de cas, il est possible d'y apporter en partie une réponse. En effet, « l'enquête par entretien fait apparaître les processus et les « comment ». L'entretien révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement » (Blanchet et Gotman, 2000).

Ainsi, parce qu'elle permet une « investigation en profondeur (Dyer et Wilkins, 1991), autorisant un temps long d'observation et d'écoute des acteurs et permettant de ce fait une meilleure imprégnation de l'organisation » (Gombault, 2005), l'étude de cas nous a semblé, au vu de ces différents arguments, le meilleur moyen d'appréhender la nature des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle mises en place par les entreprises, mais aussi de comprendre leur perception et leur appropriation de la part des salariés. En effet le caractère contemporain de ces politiques, l'absence de contrôle possible sur ceux-ci plaidaient en faveur des cas, de même que la nécessaire contextualisation pour comprendre le choix des politiques ou encore leur impact effectif.

Les principes de l'étude de cas

Dans cette partie, nous exposerons les caractéristiques générales de l'étude de cas, à savoir les phases de construction de la recherche par cas, mais aussi les méthodes de recueil de données.

II.2.2.1.2.1. Les phases de l'étude de cas

Yin (2003) distingue trois phases principales dans les études de cas qui sont :

- tout d'abord la délimitation de la recherche et la définition du protocole de recherche qui s'appuie sur un cadre théorique et conduit à la sélection des cas et du protocole (« define and design »),

- puis la préparation, le recueil et l'analyse des données des différents cas individuels étudiés (« prepare, collect and analyze »)

- enfin l'analyse et la conclusion (« analyze and conclude ») qui sont générales et inter-cas et amènent à modifier la théorie.

Yin met donc l'accent sur l'importance de la préparation du chercheur avant de chercher son terrain, tant en matière de cadre théorique que de cadre méthodologique.

II.2.2.1.2.2. Les sources de données utilisées dans les études de cas

L'un des principaux intérêts de l'étude de cas est l'utilisation de données très différentes et de sources diverses. Par ailleurs, comme le soulignent Miles et Huberman (2003), la période de collecte des données étant assez longue, le chercheur dispose d'une certaine « flexibilité » dans sa recherche ; il peut même modifier « les méthodes de collecte de données en cours d'étude ». Ainsi, dans une de nos études de cas, l'occasion nous a été donnée d'assister à des événements clefs du programme –alors que l'autorisation n'avait pas été convenue au début de la collaboration.

Typologie des sources de données

Yin (2003) propose six sources différentes de données principales, ainsi que les forces et faiblesses de chacune, dans une typologie aujourd'hui classique. Wacheux (2005) présente aussi l'intérêt des différents types de données et notamment leurs modes d'accès. Le tableau ci-dessous est librement adapté de ces deux auteurs[33].

Tableau 16 : Les différentes sources de données

Types de données	Accès	Forces	Faiblesses
Documentation	Analyses des traces écrites présentes d'un processus	- Stable - N'a pas été créée pour le cas - Exacte : contient des noms, références et des détails d'un événement - Champ large : dans le temps, le nombre d'événements, le cadre	- Biais de sélection si la collecte est incomplète - Biais dans les comptes-rendus liés au chercheur - Accès : il peut être volontairement bloqué
Archives	Analyses des	- Idem que pour la	- Idem que pour la

[33] Yin (2003) inclut une sixième source : les artefacts physiques ou culturels.

	traces écrites passées d'un processus	documentation - Précise et quantitative	documentation Accès : à cause de la confidentialité
Entretiens	Relation de face à face avec les acteurs	- Ciblé : le sujet du cas est directement traité - Pénétrant : donne une vision des causalités	- Biais liés au guide d'entretien - Biais dans les réponses - Imprécisions liées aux oublis - Réflexivité : l'interviewé peut répondre ce que le chercheur veut entendre
Observation directe	Situation privilégiée du chercheur	- Réalisme : les événements sont couverts en temps réel - Contextualisation : couvre le contexte de l'événement	- Chronophage - Coût de l'observation (temps) - Sélectivité - Réflexivité : l'événement peut se dérouler différemment du fait de l'observation
Observation participante	Participation du chercheur au mouvement social	- Idem que pour l'observation - Compréhension des comportements et des motivations interpersonnels	- Idem que pour l'observation - Biais liés à la présence et à l'action du chercheur

Source : adapté de Yin (2003) et Wacheux (2005)

Selon Gombault (2005), le « système de production des données préconisé dans une étude de cas est la multiangulation –souvent une triangulation- classiquement des sources et des techniques de production et/ou, plus rarement pour des raisons pratiques mais non moins intéressantes, des chercheurs. Les techniques de production utilisées appartiennent aux méthodes qualitatives (Denzin et Lincoln, 1994 ; Bryman et Burgess, 1994). Entretiens, observations, documentation ou autres artefacts, sous toutes leurs formes (Blanchet et Gotman, 1992 ; Arborio et Fournier, 1999 ; Miles et Huberman, 1991), peuvent être sollicités et combinés de multiples façons… En général, dans la multiangulation des techniques de

production, une technique dite « centrale » ou « principale » sera privilégiée en fonction de son utilité dans le plan de recherche ». Dans le cadre de notre investigation, les entretiens semi-directifs ont été la technique principale privilégiée, ils constituent le dispositif central de recueil des représentations. Bien sûr, il est essentiel dans ce plan de distinguer les données primaires produites par le chercheur, des données secondaires qui « sont des données qui existent déjà » (Baumard et al., in Thiétart, 2003, p.251). Deux modes principaux de recueil des données primaires existent dans les recherches qualitatives : l'entretien (individuel ou de groupe) et l'observation (participante ou non participante) (Ibid., p.235 et suivantes), techniques de recueil que nous présentons dans la partie suivante.

Le chercheur doit aussi rassembler des données secondaires ; il s'agit par exemple d'archives, de règles et procédures écrites, de rapports. Pour Baumard et al. (2007 in Thiétart), les données secondaires sont indispensables « dans le cadre d'une démarche historique et longitudinale (monographie, analyse d'un processus sur une longue période), le recours aux données internes génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face. C'est également un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude ». Cette analyse est « nécessaire pour construire une triangulation des données et valider leur fiabilité ».

Ainsi, les données secondaires jouent un rôle essentiel à côté des données primaires. Elles sont sources de nouvelles informations, mais permettent aussi de comprendre le contexte de recherche et surtout contribuent à la qualité du processus de recherche en augmentant sa fiabilité.

II.2.2.1.2.3. Présentation synthétique des techniques principales de collecte des données primaires

Nous étudions dans cette partie les techniques d'entretien et d'observation, et plus précisément l'entretien approfondi (aussi appelé semi-directif ou guidé), « outil majeur de repérage des représentations » (Abric, 2011), et l'observation non-participante, car elles ont été les deux méthodes principales qui ont été déployées au cours de notre recherche.

- L'entretien semi-directif ou approfondi

Méthode incontournable à toute étude sur les représentations, l'entretien est un des principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative, avec l'observation. « 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 les sujets à vaincre ou à oublier leurs mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée. » (Baumard et al., in Thiétart, 2007). L'entretien fait partie des méthodes non structurées de collecte des discours, ce qui les rend plus riches que les méthodes structurées (Allard-Poesi et al., in Thiétart, 2007). Il existe des entretiens individuels ou de groupe. Nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels dans notre recherche ; ceux-ci se définissent comme « une situation de face à face entre un investigateur et un sujet » (Baumard et al., in Thiétart, 2007).

La situation de face à face a en effet pour objectif de recueillir des informations. Selon Blanchet (1997), cité dans Igalens et Roussel (1998), « un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé est une situation dans laquelle une interview est conduite et enregistrée par l'interviewer ; ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche ». Pour Grawitz (1991 ; cité dans Blanchet et Gotman, 1992), il s'agit « d'un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé. »

La technique d'entretien est souvent utilisée comme un « moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs » (Wacheux, 2005). Cependant, « l'interview n'est pas un simple enregistrement de faits supposés réels. C'est d'abord une relation d'échange… La communication est possible, s'il existe une confiance réciproque » (Ibid., p.203).

L'entretien n'est en effet efficace que si l'enquêteur est capable de créer un climat propice aux confidences. « Les secrets de fabrication résident dans la capacité de l'enquêteur à mettre son interlocuteur à l'aise, à le rassurer » (Cohen, 1999). L'enquêteur a en effet une position extérieure privilégiée pour recevoir des confidences, dit « effet de position » (Béaud et Weber, 1998 ; cité dans Blanchet et Gotman, 1992). « L'essentiel est de gagner la confiance de l'enquêté, de parvenir à le comprendre à demi-mot et à entrer (temporairement) dans son

univers (mental) » (Ibid., p.203). Nous avons toujours, lors de nos entretiens, insisté sur le caractère anonyme et confidentiel des propos tenus.

Cohen (1999) insiste sur la nécessité pour le chercheur de bien se présenter, ainsi que l'objet de son étude, « quelle que soit la population interrogée, l'enquêteur doit rassurer la personne qu'il sollicite, gagner sa confiance, éviter de l'indisposer par un comportement vestimentaire ou verbal inadéquat ». Il donne ainsi quelques conseils de conduite à l'enquêteur ; celui-ci doit connaître aussi bien que possible le monde qu'il va interroger, son degré d'ouverture à la recherche et les codes d'accès pour y pénétrer. Ceci doit éviter au chercheur d'être dominé en subissant la distance sociale et la violence symbolique liées à la position des personnes interrogées, telles que les dirigeants ou des experts d'un domaine. Seule la technique des entretiens permet d'établir une telle proximité, ce qui en fait selon Cohen (1999), « un outil irremplaçable ».

L'orientation générale des analyses qualitatives en général est la « recherche de sens : il s'agit d'identifier des systèmes formels sous-jacents aux conduites humaines et aux faits sociaux » (Gombault, 2005). Notre recherche, dont un des objectifs est de pouvoir identifier les représentations des salariés face aux politiques d'équilibre, s'appuie sur des entretiens semi-directifs ou guidés. Dans ce type de recherche, le chercheur « a déjà établi un cadre de questions ou guide d'entretien » (Grawitz, 1991), mais il garde une part de liberté dans l'ordre et la formulation des questions et peut même en rajouter. Il est néanmoins « tenu de recueillir les informations exigées par la recherche… Ces informations seront composées des réactions subjectives des enquêtés à la situation que l'on veut analyser » (Ibid). Le chercheur peut alors vérifier des hypothèses ou bien mieux comprendre les réponses en fonction des histoires personnelles des personnes interrogées.

Le choix de ce type d'entretien s'imposait du fait de notre objectif de recherche : cerner les représentations et les perceptions des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Notre problématique nous avait conduit à définir un certain nombre de thématiques de recherche précises sur lesquelles nous souhaitions interroger l'ensemble des salariés.

Dans la conduite d'un entretien semi-directif, le chercheur utilise « un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis ». Ce guide est à compléter, en cours d'entretien, d'autres questions (Baumard et al., in Thiétart, 2007). Les entretiens semi-

directifs, même s'ils sont menés sur un thème précis, permettent d'élargir la recherche et d'engager une dynamique entre les deux participants. Nous avons employé un guide pour collecter des informations comparables, mais l'avantage du guide par rapport au questionnaire est qu'il peut être complété et utilisé de manière souple dans le cadre de la dynamique enquêteur-enquêté. Ainsi de nouvelles questions ou postes d'interprétation peuvent émerger.

L'entretien ne prive pas le chercheur de découvrir de nouvelles pistes. « il permet un processus de vérification continu et de reformulation d'hypothèses. » (Blanchet et Gotman, 1992). L'entretien est un outil qui révèle des aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail initiées par des lectures. « L'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider à priori du système de cohérence interne des informations recherchées » (Blanchet et Gotman, 1992). Cohen (1999) insiste qu'en permettant « la contradiction et l'objection, (la source orale) possède de ce fait une vertu pour la recherche de vérité ». Il estime que « les entretiens avec les dirigeants se sont révélés toujours productifs, ne serait-ce que parce qu'ils ouvraient des pistes, suscitaient des enquêtes complémentaires, ou livraient à l'insu des intéressés des informations inattendues » (Cohen, 1999).

➢ L'observation non-participante

« L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée » (Baumard et al., in Thiétart, 2007). Il s'agit d'un mode de recueil de données complémentaire à l'entretien, car « le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution » (Ibid).

Wacheux (2005) distingue six phases distinctes dans l'observation : négociation/pré-observation/ observations locales/ protocole/ analyse/ retour aux acteurs.

Notre recherche s'est appuyée sur de l'observation non-participante (quand le chercheur conserve un point de vue externe), car nous avons pris part à un certain nombre de manifestations organisées par les deux organisations et nous avons passé de longues périodes d'observation au sein de chaque entreprise, qui avaient lieu généralement avant ou après les phases d'entretiens. Il s'agit donc principalement d'une « observation systématique (par

opposition à l'observation « flottante ») car… les éléments observés doivent être définis au préalable de manière étroite » (Baumard et al., in Thiétart, 2007). Cette méthode de collecte de données se justifiait dans la mesure où les éléments à observer constituaient une source d'informations et d'enseignements indéniable pour notre sujet d'étude principal (les représentations).

Cette partie nous a permis de justifier notre démarche méthodologique et de présenter brièvement les modes de collecte des données utilisés dans notre travail de recherche. Il convient à présent de détailler notre protocole de recherche.

II.2.3. Protocole de recherche des deux études de cas

Dans cette troisième sous-section, nous allons présenter le protocole de recherche de nos deux études de cas principales. Nous précisons d'abord les raisons pour lesquelles ces organisations ont été l'objet de notre investigation (nous présenterons cependant de manière approfondie chaque organisation dans la section 3). Puis, le protocole de recherche est exposé, en distinguant trois phases principales : la collecte, le codage et l'analyse des données (Allard-Poesi, in Thiétart, 2003).

Nous emploierons le terme de collecte, même si nous partageons l'idée d'Igalens et Roussel (1998) que les données sont souvent « produites par le chercheur » et que le terme « 'collecter les données' laisse supposer que les données préexistent, qu'elles sont présentes – indépendamment du chercheur- et qu'elles attendent que l'on s'occupe d'elles ». C'est ce que souligne également Gombault (2005), « l'étude de cas postule un principe d'interaction avec les sujets étudiés, condition de la connaissance. Il n'y a donc pas « recueil des données » comme on le dit souvent mais « production » ou « coproduction » des données (Le Moigne, 1990) ».

II.2.3.1. Le choix des deux études de cas principales

Un cas, contingent à la recherche, « pourra être choisi parce qu'il est typique ou au contraire original, pour son intérêt instrumental par rapport à la théorie (site-test d'une théorie par

exemple) ou pour son intérêt intrinsèque (Stake, 1994) ; son choix pourra même être imposé (recherche commanditée) ou guidé par les circonstances (opportunité unique), etc. Le choix du nombre de cas est un point important qui a fait l'objet d'un débat à épisodes, aujourd'hui clarifié : là encore, c'est la question de recherche qui commande » (Gombault, 2005).

Notre recherche doctorale ayant une visée compréhensive, elle s'appuie sur deux études de cas principales dans deux organisations différentes.

La première étape dans la constitution des cas, effectuée en amont, a consisté à déterminer trois critères de sélection. Les entreprises devaient :

- avoir déjà mis en place des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle (notre objet de recherche) et montrer un fort intérêt pour cette question. Ce sont des entreprises « pro-actives » selon la typologie de Fusulier et al. (2006).

- appartenir à des secteurs traditionnellement masculins, mais fortement engagées depuis ces dernières années dans des actions visant un meilleur équilibre vie professionnelle- vie personnelle. L'objectif de notre travail doctoral étant de comprendre dans quelle mesure les représentations des salariés vis-à-vis des politiques vie professionnelle- vie personnelle influencent la norme de la division sexuée du travail, le choix des secteurs masculins semblait le plus pertinent et logique pour mieux appréhender notre problématique. Il était important aussi de choisir ces secteurs pour avoir une idée de l'impact de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle sur les mentalités des hommes et des femmes dans des entreprises où la norme de la division sexuée du travail peut être très forte.

- justifier d'une diversité et d'une mixité du personnel : notamment pour assurer un équilibre en termes de genre des personnes interviewées et, de cette manière vérifier si la variable genre aurait un éventuel effet sur les représentations.

Le premier cas a été sélectionné suite à la rencontre du directeur de l'entreprise à l'occasion d'une journée portant sur l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Cette rencontre a été suivie de deux entretiens au cours desquels nous avons décidé d'entamer notre collaboration.

Quant au second cas (en Espagne), il avait été convenu d'une première entreprise, que nous avions contactée en 2011 puis rencontrée en avril 2012. Cette entreprise catalane située à Barcelone est reconnue exemplaire en matière d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle

(elle est labellisée EFR). Notre interlocuteur avait validé notre venue sur le terrain à l'été suivant. Malheureusement, l'éviction inattendue de son PDG et les remous en interne consécutifs ont entrainé l'annulation de notre coopération. Notre second choix s'est alors porté sur cette autre entreprise, rencontrée grâce à nos contacts sur place, ce qui a grandement facilité notre échange.

Les deux organisations appartiennent donc toutes deux à un secteur d'activité masculin (distribution de colis et commercialisation de machinerie de construction), mais récemment féminisé, et présentent des caractéristiques de gestion similaires, leur point commun essentiel réside dans leur conviction, leur élan et leur exemplarité reconnue en matière d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Elles sont toutes deux filiales de grands groupes nationaux, pleinement engagés dans des actions d'équilibre et une démarche d'égalité professionnelle, elles bénéficient des moyens et avantages financiers offerts par leurs entreprises de rattachement. En complément de ces moyens, elles mettent en place sur leurs sites respectifs des initiatives encore plus innovantes (semaines comprimées de 4 jours, flexibilisation et individualisation des horaires d'entrée et de sortie en entreprise…). La Direction est totalement impliquée et convaincue du bien-être et de l'équilibre et des questions d'égalité sur le lieu de travail.

Néanmoins, malgré ces points communs certains, elles se situent dans deux pays différents : l'une en France, l'autre en Espagne et sont ainsi soumises à des stratégies très éloignées dans la mise en œuvre de leurs politiques d'équilibre vie privée- professionnelle, notamment en termes de co-responsabilité.

Nous procédons à une présentation détaillée des deux entreprises dans la troisième section de ce chapitre.

II.2.3.2. La phase de collecte des données primaires

Cette partie décrit le mode de collecte des données primaires employé dans les deux études de cas principales. Pour satisfaire au critère de complétude, la triangulation des modes de production des données a été un point essentiel et a constitué la clé de voûte du système d'information des deux études de cas, avec des entretiens semi-directifs en mode principal,

« particulièrement pertinents lorsque l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent» (Blanchet et Gotman, 1992), une observation directe en mode contextuel et le recueil de documents en mode complémentaire.

Nous insistons ici sur les deux modes principaux mobilisés pour chacune des études de cas : les entretiens et l'observation non participante.

II.2.3.2.1. Etude de cas 1 : entreprise française

La première étude de cas s'est réalisée dans une entreprise comptant 25 salariés, tous niveaux hiérarchiques confondus, et s'appuie sur des entretiens et de l'observation non-participante. Cette société présentait des caractéristiques idoines pour mener à bien notre recherche. En effet, tel qu'il sera fait état dans la présentation de l'entreprise française (section 3), en plus d'actions d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle déjà mises en place dans le cadre de son appartenance à un grand groupe national (flexibilisation des horaires de travail, recours facilité au temps partiel, avantages sociaux etc…), cette entreprise institutionnalisait sur son site, à partir du 5 septembre 2011, une nouvelle organisation du travail destinée à favoriser un meilleur équilibre vie privée- vie professionnelle de ses collaborateurs. Il est à rappeler que cette société a reçu le label « Egalité Professionnelle » en 2009, un label qui marque son engagement absolu et durable sur ces questions.

La mise en place de cette nouvelle organisation –unique au sein du groupe- venait d'être validée par le Directeur Régional suite à une phase d'essai de quelques mois, au cours de laquelle une majorité du personnel s'était déclarée très satisfaite et souhaitait continuer à bénéficier de cet aménagement. Avec l'aval de sa hiérarchie, la responsable du site avait donc décidé d'institutionnaliser cette nouvelle organisation du travail, estimant qu'elle était bénéfique à la fois pour l'ensemble des salariés et pour la gestion globale du centre de profit.

Nous nous sommes donc immergés dans cette structure pendant quelques mois.

II.2.3.2.1.1. Le déroulement des entretiens

Comme le souligne Frédéric Wacheux (2005) « les premiers moments de la présence en entreprise sont essentiels à la réussite de l'observation ». C'est pour cette raison que cette étape a été particulièrement soignée et qu'il a été conjointement décidé dès le début de l'organisation d'une réunion afin de présenter à l'ensemble de la direction et des équipes du site les objectifs et les enjeux de cette collaboration. Ainsi, en définissant clairement l'objet de l'étude, son opérationnalisation concrète, ses finalités et son rôle dans l'éventuelle amélioration de pratiques organisationnelles, la relation de confiance avec les acteurs était facilitée. Une réunion fut donc organisée dans ce but en septembre 2011, au cours de laquelle il fut aussi précisé qu'une synthèse leur serait présentée une fois l'étude finalisée, et que des préconisations managériales y seraient ajoutées. Cette réunion fut également l'occasion de répondre aux questions de certains salariés et marqua le point de départ de l'étude empirique. La mention de la présentation ultérieure des résultats de l'étude constitue ainsi la « plus-value » nécessaire pour l'acceptation et la légitimation de notre présence de la part des acteurs (Wacheux, 2005).

Les rendez-vous étaient dans un premier temps proposés par la Responsable de l'Agence, elle seule ayant accès aux plannings de ses collaborateurs. Nous allions ensuite systématiquement valider le jour et l'heure de l'entretien de manière individuelle avec les collaborateurs eux-mêmes en fonction de leurs disponibilités et de la charge de travail quotidienne (nombre de colis à l'emport, personnel à former etc…). A quelques exceptions près, tous ont respecté le planning des rendez-vous qui avait été fixé et ont accepté avec beaucoup d'amabilité[34] de participer à ces entretiens, parfois très tôt le matin avant de partir en distribution.

Les entretiens ont duré entre 1h et 2h. La première partie était l'établissement d'une prise de contact, en précisant de nouveau les objectifs de l'étude, mais aussi le caractère confidentiel et anonyme du contenu des échanges. Nous répondions à leurs questions éventuelles. Nous leur demandions s'ils acceptaient d'être enregistrés et nous n'avons jamais essuyé de refus. Tous les entretiens ont donc été enregistrés et ensuite intégralement retranscrits (l'intégralité de ces retranscriptions, pour l'étude 1 représente un total de 334 pages, Times New Roman, 12, interligne simple). Certains entretiens, notamment avec les collaborateurs les plus récents, ont

[34] Fréquemment, les collaborateurs nous ont proposé de prendre un café avant de débuter l'entretien formel ou certains nous ont même apporté un café lorsque nous nous trouvions déjà installés dans la salle de réunion.

duré moins longtemps – ce qui s'explique notamment par le fait que leur expérience professionnelle était plus brève et qu'ils avaient eu moins de liens avec les politiques de conciliation. La dernière phase des entretiens consistait à les remercier de leur participation, à répondre à leurs éventuelles interrogations, à parler avec eux des modalités de restitution des résultats de l'étude et à prendre congé.

Tous les entretiens ont eu lieu dans des bureaux fermés, la salle de réunion du site ou le bureau de la responsable de l'agence. Ils avaient souvent lieu le matin (7h) avant le départ en distribution ou pour quelques-uns, à leur retour (à partir de 12h30). Il convient d'indiquer ici que l'organisation avait pris en compte le temps d'entretien dans l'emploi du temps de chaque interviewé(e) et que la période annuelle choisie était relativement calme. Ces conditions ont nettement facilité le déroulement des entretiens et ont permis aux interviewés de disposer d'un temps « plus élastique » (Romelaer, 2005) pour s'exprimer.

II.2.3.2.1.2. Présentation du guide d'entretien collaborateurs

Nous avons préparé un guide d'entretien qui se voulait résolument très ouvert, en nous appuyant sur les grandes thématiques relevées dans la littérature et sur nos questions de recherche.

Suite aux premiers entretiens, l'ordre de certaines grandes thématiques a été modifié pour un enchaînement plus logique et explicite des questions. De nouvelles questions ont également été introduites, notamment sur les éléments qui motivaient les salariés dans leur travail au quotidien : il était pertinent d'ainsi vérifier si l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle faisait partie ou était lié à ces motivations. L'objectif était d'adapter le guide, à la suite des premières réactions recueillies ou de répondre à de nouvelles questions qui avaient émergé du terrain et qui s'avéraient pertinentes pour notre recherche. Le guide d'entretien a été le même quel que soit le niveau hiérarchique.

Les formalités de l'étude ayant été précisées en amont par la direction des deux sites, les salariés interviewés étaient informés du sujet de la recherche, de son déroulement et de ses objectifs. Un rappel quant à la garantie de confidentialité des noms et des données, ainsi que la durée approximative de l'entretien était effectué.

La première partie de l'entretien portait sur la connaissance générale des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle de la part des collaborateurs. Cette première direction avait pour objectif de préciser et éventuellement, clarifier, certains termes, ultérieurement utilisés dans le discours, de mettre en confiance les interviewés et de les faire parler sur le sujet.

➢ Question 1 : J'aimerais que vous me parliez des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle qui existent à …(nom entreprise)… : comment ça se passe pour vous?

➢ Question 2 : Comment avez-vous su que ces politiques existaient?

La deuxième partie de l'entretien était exclusivement centrée sur les représentations des collaborateurs vis-à-vis de ces politiques. Cette partie était destinée au « repérage du contenu des représentations » (Abric, 2011). Elle visait à comprendre ce que ces politiques représentent pour eux et saisir le sens qu'ils leur donnent (***question de recherche n°1***).

➢ Question 3 : Qu'est-ce que cela représente pour vous ?

Afin de relier ces représentations à la connaissance et à l'usage de ces dispositifs, la troisième partie du guide d'entretien fut consacrée à l'utilisation des dispositifs mis en place par l'entreprise. L'objectif était de vérifier de quelle manière ils les employaient et quels éléments (besoins, attentes…) les incitaient à y avoir recours (***question de recherche n°2***). Une des questions portait également sur les (éventuels) apports que ces mesures généraient dans leur environnement professionnel et personnel quotidien. Cette partie de l'entretien correspondait à « l'étude des relations entre les éléments de la représentation » (Abric, 2011).

➢ Question 4 : Quelles politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle utilisez-vous ?

➢ Question 5 : Qu'est-ce qui vous incite à les utiliser?

➢ Question 6 : Qu'est-ce que cela vous permet de faire?

➢ Question 7 : Qu'est-ce qui, pour vous, peut freiner l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle?

➢ Question 8 : Considérez-vous que cette question relève du rôle de l'entreprise ?

➢ Question 9 : Qu'est-ce que vous aimez dans votre travail ? (évaluer le rapport au travail)

Enfin, la dernière partie du guide concernait le lien (éventuel) entre équilibre vie professionnelle-vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes. L'objectif était de 1/ repérer si les salariés opéraient une relation entre ces deux éléments et pourquoi ; 2/ les laisser s'exprimer au maximum sur la question de l'égalité en entreprise. (***Question de recherche n°3***).

➢ Question 10 : Faites-vous un lien entre équilibre vie professionnelle-vie personnelle et égalité entre les hommes et les femmes ? Pourquoi ? (degré d'interchangeabilité)

➢ Question 11 : Pensez-vous que cela peut aider aussi bien les hommes que les femmes ? (co-responsabilité ; hommes et sphère privée)

➢ Question 12 : Que signifie Egalité pour vous ? (appellation)

II.2.3.2.1.3. L'observation non-participante

Notre recherche s'est aussi appuyée sur de l'observation non-participante.

➢ Le déroulement

Comme nous l'avons déjà précisé, notre étude s'est déroulée dans un climat de confiance et de bonne entente avec les responsables hiérarchiques. Ainsi il nous a été possible de passer du temps dans l'entreprise. En règle générale, les phases d'observation coïncidaient avec les jours où les entretiens étaient prévus. Les entretiens avaient lieu très tôt le matin, et il nous était ensuite possible de rester au sein de l'entreprise une partie de la journée afin d'observer son fonctionnement.

Dès le commencement de l'étude, une présence de 2/3 jours par semaine sur le terrain fut négociée, afin « d'être le plus près possible de ceux qui vivent le phénomène » (Gombault, 2005).

La qualité de la relation établie et le bon déroulement des entretiens démontrent combien l'autocontrôle est nécessaire pour maintenir la bonne distance avec les acteurs : ni trop près, ni trop loin. Les retraits réguliers du terrain favorisent cette « implication contrôlée » (Ancelin-Schutzenberger, 1972 ; cité dans Wacheux, 2005) ou « familiarité distante »

(Matheu, 1986 ; cité dans Wacheux, 2005), sans laquelle la relation avec les acteurs pourrait être source de confusion émotionnelle et nuire ainsi à la qualité de l'étude. Il est donc essentiel de savoir « gérer cette relation de proximité délicate, instaurée, rompue et restaurée » (Bourdieu, 1984).

Dans la mesure du possible, chaque retrait du terrain a donné lieu à la classification des données dans des fiches d'analyse par entretien, des fiches de synthèse d'observation et des fiches de synthèse de sources documentaires diverses. Ces données ont ensuite été systématiquement transcrites et relues plusieurs fois.

- Les événements officiels

Il nous a été ensuite possible d'assister à certaines des réunions d'information de la responsable de l'agence sur le site, ainsi qu'à des événements formels externes au niveau régional.

Ces présentations ont été importantes pour l'objet de notre étude. En effet, elles ont été l'occasion d'appréhender la stratégie de communication externe du programme mis en place. Il était très instructif de constater que la stratégie de la responsable était considérée comme très innovante et érigée en « modèle » pour le siège.

Durant tous ces événements, nous avons observé le même dispositif d'enquête. Nous avons donc pris des notes détaillées aussi bien sur le contenu des discussions ou des exposés que sur la forme de réunion (nombre et sexe des participants, climat…).

II.2.3.2.2. Etude de cas 2 : entreprise espagnole

La seconde étude de cas s'est effectuée dans une entreprise espagnole de la banlieue madrilène, et s'appuie sur 20 entretiens semi-directifs, conduits auprès des différents niveaux hiérarchiques représentés, et de l'observation non-participante. La direction RH ayant mis en place un certain nombre d'actions visant un meilleur équilibre vie professionnelle- vie personnelle de ses salariés, souhaitait recueillir un feedback de leur part, avant de poursuivre et d'améliorer sa stratégie.

II.2.3.2.2.1. Le déroulement des entretiens

La seconde étude de cas s'est déroulée en mars- avril- mai 2013 dans une entreprise espagnole, selon la même méthodologie de recherche.

Après avoir obtenu le feu vert de la direction pour pourvoir mener à bien notre recherche dans l'entreprise, celle-ci nous avait fait parvenir par e-mail la liste des salariés que nous étions en mesure d'interviewer. Cet échantillon devait être mixte et représenter les différents âges et niveaux hiérarchiques présents sur le site. Suite à la validation de ces informations, nous nous sommes rendus sur place afin de réaliser les entretiens.

Tous les entretiens avaient été planifiés par la DRH et ont tous eu lieu dans la salle de réunion du site. Ils ont eu lieu le matin pour leur majorité (à partir de 8h30, horaire d'ouverture de la société), ou l'après-midi, généralement après le déjeuner (15h). Les entretiens ont duré en moyenne entre 1h et 1h30.

Le déroulement des entretiens de l'étude de cas espagnole a été similaire à celui de l'étude de cas française et s'est appuyé sur le même guide d'entretien. Tous les entretiens ont été également enregistrés et ensuite intégralement retranscrits (l'intégralité de ces retranscriptions, pour l'étude 2 représente un total de 227 pages, Times New Roman, 12, interligne simple).

II.2.3.2.2.2. L'observation non-participante

La gestion de la distance géographique a été un des éléments à prendre en compte dans cette étape. L'ouverture et la disponibilité de la direction a permis de rester à l'intérieur de l'entreprise, notamment les jours où les entretiens avaient lieu. A ces occasions, nous avons pu observer, échanger, partager avec les salariés, notamment lors des pauses du déjeuner.

Nous n'avons hélas pu assister à aucun événement officiel.

Là-aussi, chaque retrait du terrain a donné lieu à la classification des données dans des fiches d'analyse par entretien, des fiches de synthèse d'observation et des fiches de synthèse de sources documentaires diverses. Ces données ont ensuite été systématiquement transcrites et relues plusieurs fois.

II.2.3.3. La phase de codage

Le processus de codage consiste à « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes…) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche » (Allard-Poesi et al., 2007). Il requiert donc deux étapes : déterminer d'une part, quelles unités d'analyse seront prises en considération et d'autre part, comment catégoriser ces unités d'analyse.

Dans notre travail de recherche, basée sur les représentations des salariés, ce ne sont pas les mots eux-mêmes qui nous ont intéressé mais leur signification (Miles et Huberman, 2003). Nous nous sommes référé à l'acception de Point et Voynnet-Fourboul (2006) selon laquelle l'unité d'analyse est « une idée ou un ensemble d'idées isolables par rapport au reste des informations disponibles et qui présentent une certaine cohésion », c'est pourquoi les unités d'analyse retenues ici ont été aussi bien des morceaux de phrase que des phrases entières ou des paragraphes.

Une fois les unités d'analyse définies, il s'agit de créer des catégories, afin d'y « regrouper les unités d'analyse » (Allard-Poesi et al., 2007). Ainsi, à chaque catégorie, correspondent des citations –verbatim- extraites directement de la transcription des entretiens, qui se rapportent à des idées ou des thèmes similaires.

Selon Miles et Huberman (2003), trois méthodes sont envisageables pour la création de catégories. La première consiste à établir « une liste de départ de codes avant le travail sur le terrain. Cette liste provient du cadre conceptuel, des questions de recherche, hypothèses, zones problématiques et variables clés que le chercheur introduit dans l'étude ».

La seconde s'oppose à la précodification des données tant qu'elles n'ont pas été collectées sur le terrain. C'est la méthode la plus inductive : le codage n'est pas défini à l'avance, mais construit au fur et à mesure de l'étude du corpus, l'on parle alors de « codage émergent » ou « à postériori ».

La troisième méthode, « à mi-chemin entre ces deux approches, est de créer un plan général de codage qui ne soit pas lié au contenu mais indique les grands domaines dans lesquels les codes doivent être inductivement conçus » (Miles et Huberman, 2003). A titre d'exemple, le protocole de codage proposé par Lofland (1971 ; cité par Miles et Huberman, 2003) signale

que celui-ci peut toujours s'organiser selon six phénomènes : les actes, les activités, les significations, la participation, les relations et les milieux.

Notre choix s'est porté sur la première méthode pour deux raisons principales. D'abord, parce que le cadre théorique de notre recherche nous permettait de déterminer de nombreuses orientations thématiques à l'avance, qui nous avait également permis de construire notre guide d'entretien. Ensuite, les enseignements retirés de la revue de littérature nous avaient fourni de nombreuses indications sur les éléments à étudier.

Nous avons ainsi défini une première liste de codage comprenant 47 codes, un chiffre proche de celui préconisé par Miles et Huberman (2003).

Toutefois, cette liste préliminaire a évolué tout au long de l'expérience de terrain. « Les chercheurs avec des listes de départ savent que les codes vont être modifiés » (Miles et Huberman, 2003). En effet, à l'issue de la transcription de 15 premiers entretiens, un premier test de codage a été réalisé, au cours duquel nous nous sommes rendu compte que les catégories créées étaient insuffisantes et trop descriptives.

Nous avons alors créé de nouvelles catégories « mieux enracinées empiriquement », réintitulé certaines, fragmenté certains codes en sous-codes pour plus de précision. Ces opérations « d'insertion, extension, liaison, émergence » (Lincoln et Guba, 1985 ; cité par Miles et Huberman, 2003), sont logiques et montrent que le « chercheur est ouvert à ce que le site peut dire et ne cherche pas à forcer des codes préexistants sur les données » (Miles et Huberman, 2003).

Dans cette étape de catégorisation et de codage, nous avons été assisté par d'autres chercheurs lors d'un atelier de recherche, qui, après avoir examiné une partie du corpus, ont proposé et enrichi les catégories constituant notre arbre de codification.

Ainsi, l'arborescence de codage s'est amplifiée jusqu'à atteindre 79 codes (elle est présentée en Annexe 3). Le processus de codification et recodification s'est achevé lorsque toutes les nouvelles unités d'analyse ont pu être immédiatement classifiées dans les codes existants (Lincoln et Guba, 1985 ; ibid) et que par conséquent, le codage arrivait « à saturation » des données.

Nous avons eu recours à un codage intégralement manuel. Car, même si « le recours à un logiciel d'analyse autorise le repérage partiel de « bulles de sens » (Wacheux, 1996), il ne peut suffire à générer une compréhension du phénomène étudié, ne pouvant à lui seul appréhender le sens de la réalité sociale construite par les acteurs dans un discours spécifique et une logique propre. Donc, les données classifiées seront toujours soumises en dernier lieu aux interprétations théoriques et explicatives du chercheur afin de dégager les propositions finales (Wacheux, 1993) » (Gombault, 2005).

II.2.3.4. La phase d'analyse

Dans cette dernière phase du processus de traitement des données, nous avons privilégié la technique de l'analyse thématique car « en révélant l'importance de certains thèmes dans les discours, elle suggère des explications aux comportements des auteurs des discours analysés ou à leurs stratégies » (Allard-Poesi et al., 2007). De plus, l'analyse thématique, contrairement à l'analyse de contenu, « n'oblige pas le chercheur à traiter de manière systématique la totalité des données du corpus. L'analyste peut se contenter de prendre en considération les seules informations pertinentes au regard des thèmes retenus » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012).

Deux approches sont possibles et complémentaires dans cette analyse : l'approche verticale et l'approche horizontale. L'approche verticale consiste à travailler document par document ; il s'agit de repérer au sein de chaque document les mots/ idées directrices/ thèmes qui lui sont propres. Nous avons mobilisé cette première approche dans notre recherche, car « particulièrement utile dans le cas d'entretiens individuels afin que le chercheur puisse se saisir et s'imprégner des logiques individuelles et du caractère unique de chacun des répondants » (Blanchet et Gotman, 1992), elle s'est imposée comme une méthode pertinente pour répondre à notre problématique.

L'objectif de l'analyse thématique est de « trouver, par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent » (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Nous avons donc également eu recours à une analyse horizontale, plus transversale, qui nous a permis de dégager les récurrences et les régularités d'un entretien à un autre à l'intérieur du corpus total. Nous avons cherché à réunir

les thèmes qui revenaient d'un entretien à un autre. Dans cet objectif, nous nous sommes attachés à comparer les représentations des interviewés thème par thème afin de mettre en relief leurs similarités et leurs différences. Ensuite, nous avons cherché à comprendre quelles pouvaient être les relations entre les différents thèmes.

II.2.4. Critères de validité et fiabilité de la recherche

La justification de la validité d'une recherche ne peut être traitée qu'en référence à une certaine vision de ce qu'est la connaissance. Le référentiel épistémologique d'appui d'une recherche joue donc un rôle essentiel dans la justification de la validité de cette recherche et de ses résultats. (Avenier et Thomas, 2012). Toutefois, il existe des principes directeurs fondamentaux dans les modes de justification des connaissances : la quête de validité interne et de construit de la recherche, de validité externe des connaissances élaborées, et de fiabilité du processus de recherche.

II.2.4.1. Critères de validité de la recherche

Selon Gombault (2005), « la validité est assurée par la cohérence interne, l'acceptation interne et la confirmation externe. Sans entrer dans les détails de leur opérationnalisation, on retiendra que ces critères visent à garantir trois éléments clés pour la réussite des études de cas : une grande rigueur méthodologique, de bons construits et de bons récits (Eisenhardt, 1991) ».

II.2.4.1.1. Validité interne de la recherche

La validité interne d'une recherche repose d'abord sur la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

La cohérence interne est assurée par la cohérence du design de la recherche. Celui-ci doit préciser six volets fondamentaux : le cadre épistémologique dans lequel la recherche va être menée, l'objet de la recherche, le but de la recherche (production de connaissances nouvelles

ou test de connaissances préexistantes), la question centrale posée, le référentiel théorique mobilisé, la méthodologie de la recherche (collecte, traitement et analyse des données).

Nous nous sommes efforcé tout au long de ce travail d'expliciter au mieux ces différentes facettes du canevas de la recherche, principalement dans le chapitre II (section 2) consacré à la méthodologie.

II.2.4.1.2. Validité du construit de la recherche

Nous reprenons ici le positionnement d'Avenier et de Gavard-Perret (2012) selon lequel « le construit ainsi que le mode de justification de la validité du construit dépendent du cadre épistémologique de la recherche ».

Selon ces mêmes auteures, dans le paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln, dans le cadre duquel ce travail est conduit, un « construit consiste en une interprétation consensuelle du sens que les différents acteurs d'une situation problématique étudiée donnent à cette situation ». La justification de la validité de cette « interprétation consensuelle » consiste à montrer son authenticité et comment le processus a été atteint, ce qui requiert une description épaisse et rigoureuse de celui-ci.

Dans cette perspective, notre travail s'est attaché à rendre cette description minutieuse et rigoureuse tout en menant une « critique réflexive » (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Même si nous rejoignons Gombault (2005) sur le fait que « le chercheur produit in fine des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur le construit de la réalité des acteurs, susceptible de l'expliquer (Wacheux, 1996). »

De plus, nous avons soumis début 2014 l'ensemble des résultats et leur analyse aux deux entreprises qui ont fait l'objet des études de cas. Ces résultats ont été révisés et validés par chacune des organisations.

II.2.4.1.3. Validité externe de la recherche

La validité externe d'une recherche se définit comme « la validité de connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle elles ont été élaborées » (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Sa justification repose donc sur la mise à l'épreuve et la possible généralisation de ces connaissances dans un contexte différent.

Dans le cadre épistémologique que nous avons mobilisé (constructiviste selon Guba et Lincoln), la question de la justification de la validité externe ne se pose pas ; « la seule généralisation est qu'il n'y a pas de généralisation » (Lincoln et Guba, 1985, cités dans Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Même si « tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale » (Romelaer, 1994 ; cité par Gombault, 2005), les connaissances engendrées ici ne peuvent être mises à l'épreuve mais peuvent toutefois être mises en action. Un cas étant « un cas particulier du possible » (Bachelard, 1949 ; cité par Gombault, 2005), le descriptif rigoureux des procédures choisies par le chercheur facilitera l'adaptation à un autre contexte.

II.2.4.2. Critères de fiabilité de la recherche

Le critère de fiabilité d'une recherche consiste à établir et à démontrer que les opérations d'une étude –telles que les méthodes de collecte de données- peuvent être répétées, avec le même résultat par des chercheurs différents et/ ou à des moments différents. L'objectif de fiabilité est de minimiser les erreurs et les biais dans une étude (Yin, 2003)[35].

Dans le cadre des paradigmes épistémologiques constructivistes, « le principe de fiabilité consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau de la recherche (autrement dit, des données de la recherche) jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement » (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

---

[35] Traduction libre "demonstrating that the operations of a study –such as the data collection procedures- can be repeated, with the same results. The goal of reliability is to minimize the errors and biases in a study." (Yin 2003)

Ainsi, pour satisfaire ce principe de fiabilité, notre recherche s'est appuyée sur les trois points suivants.

Le premier porte sur la posture épistémologique que nous avons explicitée dès l'introduction de notre recherche, puis dans notre approche méthodologique. Ce positionnement explicite un certain nombre d'hypothèses de base qui sous-tendent la valeur des connaissances produites.

Le second volet concerne la justification des multiples arbitrages, d'ordre épistémologique, méthodologique, empirique, décidés au cours de la recherche. Nous espérons que ce chapitre a répondu de manière idoine à ces exigences.

Enfin, le dernier aspect vise à justifier de manière transparente les inférences présentées à la fois sur la base des connaissances préalables et du matériau empirique mobilisé. Nous nous sommes attaché de respecter ce principe dans la présentation et la discussion de nos résultats.

II.3. Présentation des entreprises

Cette dernière section s'attache à présenter de manière approfondie les deux entreprises dans lesquelles se sont déroulées nos deux études. D'abord, nous nous concentrons sur l'entreprise française (sous-section 1), puis l'entreprise espagnole (sous-section 2).

II.3.1. Entreprise française : étude de cas 1

La première étude de cas s'est réalisée dans une entreprise française de la banlieue caennaise comptant une trentaine de salariés, dont 25 en CDI, population sur laquelle s'est basée notre étude. Les cas cherchant à refléter une riche diversité de profils, tous les niveaux hiérarchiques y sont représentés, cette première étude s'appuie sur des entretiens semi-directifs et de l'observation non-participante.

II.3.1.1. Présentation de l'entreprise et de son environnement

L'entreprise choisie est un acteur clé du marché français de la vente à distance et du e-commerce. Son savoir-faire et sa maîtrise des procédures de livraison en font un des leaders sur le marché français du colis et de la messagerie rapide.

Partie intégrante d'un grand groupe français international, l'entreprise a été créée au début des années 2000 et regroupe aujourd'hui plus de 6000 collaborateurs.

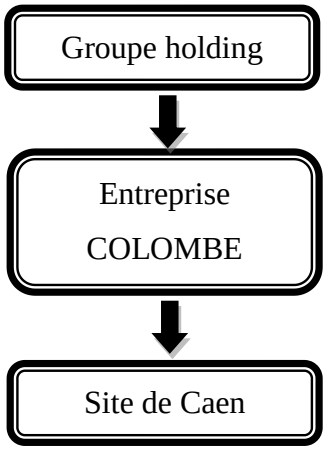
Pour des raisons d'anonymisation et de praticité, nous appellerons dorénavant cette entreprise « Colombe ».

Spécialiste de la livraison rapide à domicile, l'entreprise Colombe traite plus d'un million de colis par jour vers plus de 200 destinations à travers le monde. Elle collabore avec plus de 35000 entreprises clientes.

Pour traiter le flux de colis 6 jours sur 7, l'organisation est répartie sur l'ensemble du territoire français sur 15 plates-formes colis et 1 centre d'échanges international.

Malgré le ralentissement de la consommation, le marché du colis et de la messagerie est un marché en perpétuelle expansion et mutation. Il est porté notamment par l'accroissement de l'achat à distance sur Internet. Ces achats se caractérisant par une forte fluctuation saisonnière, le marché est soumis à une forte variabilité qui a des effets sur l'activité hebdomadaire et annuelle de ses différents sites.

Voici l'organisation schématisée de l'entreprise Colombe :



II.3.1.2. Présentation de la politique RH de l'entreprise Colombe

L'entreprise Colombe étant rattachée à un grand groupe international français, sa politique RH en matière d'égalité et d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle émane directement et largement de celui-ci. Elle est assortie néanmoins d'autres dispositifs spécifiques à l'entreprise qui viennent compléter la politique générale.

Ainsi, suite à un premier accord sur l'égalité professionnelle femmes-hommes signé en 2005 par la holding, l'entreprise Colombe s'est elle-même engagée dans la négociation d'un accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui a finalement été signé en janvier 2009. La plupart des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle existant dans l'entreprise aujourd'hui ont été initiées dans le cadre de cet accord.

Celui-ci rappelait la priorité de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise et avait pour but de « mettre en œuvre des actions pour garantir l'égalité des chances à toutes les étapes de

la vie professionnelle ainsi qu'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle » (Accord Egalité 2009- entreprise Colombe).

L'accord définissait un plan d'actions s'articulant autour de 6 principes-clés :

1. Renforcer la mixité de l'emploi et la féminisation des recrutements, avec la mise en place d'actions de sensibilisation à l'égalité professionnelle destinées aux recruteurs, une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les jurys de sélection et de promotion, et la communication interne afin de féminiser certains métiers.

2. Garantir l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, notamment avec l'assurance d'une rémunération non impactée par les absences liées à la parentalité.

3. Développer et garantir l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs parcours professionnels, avec l'engagement d'impulser des actions favorisant l'évolution professionnelle des femmes vers des fonctions où elles restent encore faiblement représentées (chef d'équipe et directeur d'établissement) : formation, accompagnement, tutorat…

4. Améliorer les conditions de travail pour faciliter la vie professionnelle et accompagner la féminisation de l'emploi (accroissement de la mécanisation, dispositions légales afférentes à l'état de grossesse, protocole d'intervention en cas de propos et comportements sexistes).

5. Concilier la vie professionnelle et la vie privée, avec un effort particulier porté lors de périodes d'absence liée à la parentalité et l'adoption : entretien avec le responsable hiérarchique avant et au retour du congé, dispositifs de mise à disposition des informations professionnelles durant l'absence, accompagnement spécifique en cas de souhait d'évolution sur un autre poste, journée « portes ouvertes aux familles ».

6. Faire évoluer les mentalités, à travers la sensibilisation des managers et du personnel aux représentations et stéréotypes culturels (relatifs notamment à l'image de la femme et à ses contraintes familiales dans la vie professionnelle) par le biais d'affiches, de projections de films, d'ETC (Espaces Temps Communication).

L'ensemble de ces actions était complété par la nomination d'un référent Diversité pour chaque DOT (Direction des Opérations Territoriales) et la création d'un Observatoire sur l'évolution de la Mixité, composé de représentants du personnel. Ces instances ont pour

mission de s'assurer de la déclinaison sur le terrain d'actions concrètes et d'en mesurer les impacts sur les indicateurs principaux : rémunération des hommes et des femmes et évolution des parcours professionnels des femmes.

Un nouvel accord sur la qualité de vie au travail signé en janvier 2013 est venu compléter les précédents. La conciliation vie privée/vie professionnelle devant être prise en compte systématiquement, dans les réflexions des modifications d'organisation.

Il convient par ailleurs de signaler que le label égalité, décerné à la holding en 2006, puis renouvelé en novembre 2010, profite également à l'entreprise Colombe et à ses différentes antennes.

II.3.1.3. Le site étudié : politiques et salariés

Le site étudié est établi dans la banlieue caennaise depuis 2006.

Il compte plus de 30 collaborateurs en moyens propres : 25 opérateurs, 2 animateurs qualité, deux chefs d'équipe, une gestionnaire RH et une responsable d'agence auxquels viennent s'ajouter une dizaine de distributeurs professionnels extérieurs.

Le site assure le traitement et la distribution de plus de 2500 colis par jour. Ce chiffre pouvant atteindre le double lors des périodes chargées de fin d'année.

Les horaires de travail, pour les opérateurs et opératrices de livraison sont atypiques : prise de service habituelle : 5h30/6h00 et un jour de repos hebdomadaire glissant sur 6 semaines.

Depuis l'Accord Egalité de 2009 signé par l'entreprise, de nombreuses actions ont été mises en place sur le site de Caen. Ces actions sont non seulement des déclinaisons directes de l'Accord national (féminisation des offres d'emploi et des parcours de management ; diversification des canaux de recrutement ; mise en place d'indicateurs pour mesurer les avancées…), mais aussi des actions plus locales, à l'initiative de la direction du site (développement des compétences pendant la grossesse et politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle notamment).

Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle mises en place sur le site de Caen sont détaillées ci-après. Dans un objectif de clarté accrue, nous avons décidé de présenter les différentes politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle mises en place en reprenant la typologie d'Ollier-Malaterre (2007). Les actions locales apparaissent en caractère gras.

Tableau 17 : Politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle entreprise Colombe

TYPES D'ACTIONS	Politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle
Flexibilité spatio-temporelle du travail	• Aménagement des horaires de travail : **prise de postes décalée** ; **semaine compressée** ; temps partiel choisi avec **rythme hebdomadaire choisi** • Planification de repos hebdomadaires plus favorables : **2 jours consécutifs 2 semaines sur 3 au lieu de 2 semaines sur 6 (dimanche /lundi et samedi/dimanche)** • Flexibilité des carrières : congés maternité, paternité, parental ; congé de formation • Sensibilisation des managers à ces démarches
Ressources relatives au hors-travail (Informations et conseils, Infrastructures, Aides financières)	• Aides financières Bien être : sport, cinéma • Aides Famille : aide financière pour la garde d'enfants ; • 6 jours d'autorisation spéciale d'absence pour enfants malades (12 en cas de famille monoparentale) • **Maintien du lien** avec l'entreprise pendant le congé parental • Prise en charge des frais supplémentaires de garde d'enfants pour faciliter l'accès aux formations pour les femmes lorsque les sessions ont lieu à des horaires différents que leurs horaires habituels. • Amélioration sur la communication des dispositifs

La population sur laquelle s'est basée notre étude de cas est décrite ci-après :

Tableau 18 : Caractéristiques de la population étudiée entreprise Colombe

	NOM	AGE	POSTE	SITUATION FAMILIALE	TEMPS DE TRAVAIL
1.	Amélie	31	Opératrice	En couple, un enfant	Temps complet
2.	Blandine	44	Opératrice Expert	Célibataire, sans enfant	Temps complet
3.	Emmanuelle	32	Opératrice	Célibataire, sans enfant	Temps complet sur 4 jours
4.	Fabienne	54	Opératrice	Mariée, 2 enfants	Temps complet- hor. décalés
5.	Josette	49	Opératrice	Mariée, 1 enfant	Temps complet- hor. décalés
6.	Marie	30	Assistante	Mariée, 1 enfant	Temps complet
7.	Matthias	28	Opérateur	En couple, sans enfant	Temps complet- hor. décalés sur 4 jours
8.	Nadine	40	Opératrice Expert	En couple, sans enfant	Temps complet
9.	Noémie	36	Opératrice	Célibataire, un enfant	Temps complet- hor. décalés
10.	Noël	35	Opérateur Expert	En couple, deux enfants	Temps complet sur 4 jours
11.	Pierre	48	Opérateur	Marié, deux enfants	Temps complet
12.	Sandrine	25	Opératrice	Célibataire, sans enfant	Temps complet
13.	Simon	22	Opérateur	Célibataire, sans enfant	Temps complet sur 4 jours
14.	Sophie	28	Opératrice	Mariée, deux enfants	Temps partiel choisi 80%
15.	Sabine	30	Commerciale	Mariée, deux enfants	Temps partiel choisi 80%
16.	Stéphane	44	Opérateur	Marié, 3 enfants	Temps complet
17.	Tony	40	Opérateur Expert	Famille recomposée, 6 enfants	Temps complet sur 4 jours
18.	Bertrand	51	Assistant	Marié, 2 enfants	Temps complet
19.	Yvan	27	Opérateur	En couple, 2 enfants	Temps complet
20.	Francis	47	Chef d'équipe	Célibataire, 2 enfants	Temps complet
21.	Louis	37	Chef d'équipe	Marié, 1 enfant	Temps complet
22.	Emeline	57	Directrice d'agence	Mariée, 2 enfants	Temps complet
23.	Ludivine	39	Animatrice Qualité	Mariée, 2 enfants	Temps complet

24.	Myriam	44	Animatrice Qualité	Mariée, 2 enfants	Temps complet sur 4 jours
25.	Samantha	34	Gestionnaire RH	Célibataire, un enfant	Temps complet

Total : 25 Hommes : 10 Total Femmes : 15

II.3.2. Entreprise espagnole : étude de cas 2

La seconde étude de cas s'est déroulée dans une entreprise espagnole de la banlieue madrilène (130 salariés) dans les mêmes conditions. L'intérêt de la direction et de l'ensemble des salariés pour notre réflexion a permis au chercheur de mener une investigation approfondie et se maintenir dans cette organisation dans des conditions privilégiées. Les salariés interviewés reflètent la diversité du personnel présent dans cette entreprise.

II.3.2.1. Présentation de l'entreprise et de son environnement

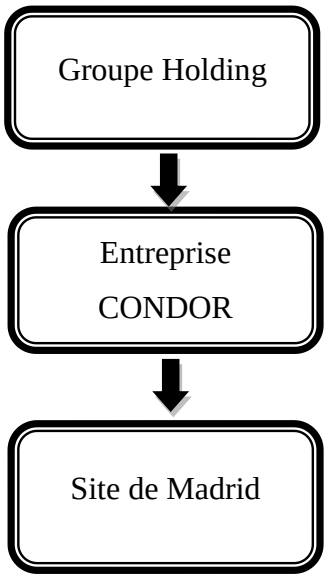
L'entreprise choisie est un acteur majeur du marché espagnol de la fabrication, entretien, réparation, location, vente et commercialisation de biens d'équipement, véhicules et machines, destinés notamment aux secteurs agricole et des travaux publics. Les produits fabriqués et commercialisés sont très hétérogènes : tracteurs, pelleteuses, moissonneuses-batteuses, camions, autobus ou encore du matériel de manutention… L'entreprise propose également une large gamme de pièces et un service d'assistance totale pour tous les équipements

Partie intégrante d'un grand groupe international en pleine expansion, la holding rassemble 12 marques différentes, 62 sites de production au niveau mondial et 48 centres de Recherche et Développement. Présente dans 190 pays, elle regroupe aujourd'hui 71.000 salariés. Inscrite dans une forte stratégie de développement internationale, elle a fusionné récemment (Novembre 2012) avec un autre grand groupe industriel européen.

L'entreprise espagnole a été créée en 1999 dans les environs de Madrid et regroupe aujourd'hui 130 collaborateurs.

L'entreprise possède la certification "top 100.000 empresas", une différenciation accordée aux entreprises espagnoles présentant les chiffres d'affaires les plus élevés du pays.

Pour des raisons d'anonymisation et de praticité, nous appellerons dorénavant cette entreprise « Condor ». Voici ci-dessous l'organisation schématisée de Condor :



II.3.2.2. Présentation de la politique RH de l'entreprise Condor

L'entreprise Condor faisant partie d'un groupe de dimension globale, sa politique RH s'appuie principalement sur la stratégie RH internationale du groupe. Un code de conduite regroupant les grands principes RSE de celui-ci existe depuis 2001. Ce code est décliné dans ses dimensions commerciales, financières, environnementales et humaines.

Le volet RH du document précise d'emblée que « tous les salariés du groupe contribuent à la performance de l'entreprise à différents niveaux, et sont clés dans l'atteinte des différents objectifs et résultats du groupe. La conviction que les individus sont l'atout majeur de l'entreprise est le principe de base de la stratégie de gestion du capital humain ». (Code de Conduite Condor, 2013).

Cette stratégie est guidée par cinq principes fondamentaux qui sous-tendent la gestion et le développement du capital humain :

- La méritocratie et la diversité : la reconnaissance et la promotion des talents,

- Le leadership : élément essentiel dans la gestion du changement et en GRH,

- Le travail en équipe et le respect,

- La performance: un objectif clé,

- La responsabilité et l'intégrité : vecteur de confiance.

Ainsi, de manière concrète, les piliers de la politique RH de l'entreprise Condor reflétent ces grands principes :

- La **promotion de la santé et du bien être** des individus au travail est un engagement de l'entreprise.

- L'**équilibre vie professionnelle – vie personnelle** constitue un axe majeur de sa stratégie. Le respect et la promotion de la conciliation ont pour but de soutenir les collaborateurs dans la recherche d'un équilibre durable entre leurs différentes sphères de vie.

- L'**égalité des chances** (en termes notamment d'opportunités et de progression de carrière), la **lutte contre les discriminations** ainsi que le respect et la promotion de la **diversité** sont des principes fondamentaux.

- Le **développement et le partage des compétences** est un atout. Dans un monde de plus en plus changeant et complexe, l'objectif principal de l'entreprise est d'assurer l'adaptabilité et le développement des salariés, et accroitre la valeur de ses collaborateurs à travers des programmes de développement humain ciblés.

- Le **leadership** est un gage de succès. Pour détecter et promouvoir le leadership, le groupe a développé un modèle spécifique basé sur deux dimensions principales : la gestion du

changement et la gestion des personnes. Cela signifie encourager le changement culturel et renforcer les valeurs du leadership pour une performance accrue.

- La **gestion des talents** est un levier crucial dans le développement des potentiels de l'entreprise. L'attractivité, la rétention, la fidélisation et le développement de leaders capables de faire face aux défis futurs est essentiel dans la politique RH afin que le vivier des talents soit toujours alimenté.

- La promotion d'un **environnement de travail stimulant**, dynamique et interculturel est centrale, où la communication interne cherche à assurer une culture organisationnelle transparente.

- La garantie d'un système de **rémunération** motivant et encourageant est une priorité, garant des performances individuelles de chacun.

II.3.2.3. Le site étudié : politiques et salariés

L'entreprise étudiée existe dans son organisation actuelle depuis 1999 et est établie sur ce site depuis 2004. 130 salariés y travaillent aujourd'hui.

Un plan d'égalité des chances a été signé en 2008. Il « fixe les objectifs d'égalité concrets qui doivent être atteints, les stratégies et politiques à adopter, ainsi que l'établissement d'un système efficace de suivi et d'évaluation des objectifs fixés » (Plan d'égalité, Condor, 2008).

Ce plan d'égalité des chances s'articule autour de 4 axes :

- Favoriser la mixité de l'emploi et la féminisation des postes de direction pour limiter la ségrégation horizontale et verticale. Sur un Comité de Direction de 7 personnes, deux femmes ont été nommées depuis 2008 (DRH et Directeur Systèmes d'Information).

- Garantir l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, en dressant un diagnostic précis des rémunérations et en s'engageant sur la correction des éventuelles discriminations.

- Améliorer la conciliation vie professionnelle- vie personnelle des salariés et promouvoir la co-responsabilité auprès des salariés masculins (tâches éducatives, domestiques, liées au « care »).

- Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux stéréotypes de genre, langage, comportements et croyances sexistes, prévention du harcèlement sexuel au travail, sensibilisation à la violence de genre…

A l'issue de ce plan, de nombreuses actions ont été mises en oeuvre dans l'objectif de faciliter la conciliation. Elles sont synthétisées dans le tableau ci-après.

Tableau 19 : Politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle entreprise Condor

TYPES D'ACTIONS	Politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle
Flexibilité spatio-temporelle du travail	• **Marge de flexibilité d'une heure <u>pour tous</u>** dans les horaires de travail : possibilité de démarrer entre 8h30 et 9h30 le matin et de terminer entre 17h30 et 18h30 le soir (du lundi au jeudi). • Horaire spécifique du **vendredi** « journée continue » : 8h30-16h. • Horaire spécifique pour la **période d'été** [du 1er juillet au 15 septembre] avec un horaire de 8h30 à 16h du lundi au vendredi et de 8h30 à 15h le vendredi. • Flexibilité des carrières : congés maternité, paternité, possibilité de congé parental (absence complète ou possibilité d'aménagement horaire jusqu'aux 8 ans de l'enfant); congé de formation. • Sensibilisation des managers aux enjeux de la flexibilité horaire. Toutes les réunions doivent avoir lieu entre 10h et 17h.
Ressources relatives au hors-travail (Informations et conseils, Infrastructures, Aides financières)	• Aides financières Bien être : sport, restauration, santé • Aides Famille : aide financière pour la garde d'enfants ; • 6 jours d'autorisation spéciale d'absence pour enfants malades (12 en cas de famille monoparentale) • Jour « anniversaire » : aménagement spécifique le jour d'anniversaire du salarié

	• **Maintien du lien** avec l'entreprise pendant le congé parental • Formations individualisées (managers et salariés) aux enjeux de la conciliation : ‣ sur les enjeux de la co-responsabilité, notamment auprès des hommes ‣ sur la répartition des tâches familiales et domestiques ‣ sur les stéréotypes de genre, les comportements sexistes et les représentations « Masculin/ Féminin » des compétences et métiers

La population sur laquelle s'est basée notre étude de cas est décrite ci-après :

Tableau 20 : Caractéristiques de la population étudiée entreprise Condor

	NOM	AGE	POSTE	SITUATION FAMILIALE	TEMPS DE TRAVAIL
1.	Neus	37	Assistante Commerciale	Mariée, 2 enfants	Temps partiel 50%
2.	Juan	30	Ingénieur	Marié, sans enfant	Temps complet
3.	Diana	55	Directrice SI	Divorcée, 2 enfants	Temps complet
4.	Evelin	28	Assistante Comptable	En couple, sans enfant	Temps complet
5.	Esteban	45	After Sales	Marié, 1 enfant	Temps complet
6.	Enrique	43	Responsable Entrepôt	Marié, 2 enfants	Temps complet
7.	Santiago	52	Comnercial	Marié, 1 enfant	Temps complet
8.	Esmeralda	41	Responsable Dealers Parts Support	Mariée, 1 enfant	Temps complet
9.	Pablo	33	Responsable Service Financier	Marié, 1 enfant	Temps complet
10.	Fonsi	32	Responsable After Sales	Marié, 1 enfant	Temps complet
11.	Begoña	48	RRH	Mariée, 2 enfants	Temps complet
12.	Barbara	29	Assistante Comptable	Célibataire, sans enfant	Temps complet
13.	Jaime	55	Directeur Financier	Marié, 2 enfants	Temps complet

14.	Fabian	61	Assistant Commercial	Marié, 2 enfants	Temps complet
15.	Mariano	46	Directeur Commercial	Marié, 1 enfant	Temps complet
16.	Catarina	51	Commerciale	Mariée, 2 enfants	Temps complet
17.	Coke	36	Analyste Marketing	Marié, 1 enfant	Temps complet
18.	Soraya	47	DRH	Mariée, 1 enfant	Temps complet
19.	Felipe	45	Commercial	Divorcé, sans enfant	Temps complet

Total : 19 Hommes : 11 Total Femmes : 8

Conclusion du chapitre II. Construction de l'objet de recherche et méthodologie

En conclusion, ce chapitre avait pour objet d'exposer notre design de la recherche.

Nous avons dans un premier temps formulé notre problématique de recherche principale : ***Comment la compréhension des représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permet de favoriser une égalité de fait en entreprise****?,* puis les différentes questions de recherche s'y attachant. Ensuite, nous avons défini le cadre théorique mobilisé dans notre étude.

De la nature de l'objet de recherche ont découlé nos principaux arbitrages méthodologiques. En effet, le but de cette recherche étant de comprendre les représentations des individus vis-à-vis des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et leurs implications sur la norme sexuée de l'entreprise, nous avons opté pour une approche qualitative par étude de cas.

L'objet de notre recherche (équilibre et égalité) et le cadre théorique mobilisé (représentations) ont conditionné notre positionnement épistémologique (constructiviste au sens de Guba et Lincoln) ainsi que notre démarche méthodologique et la mise en œuvre du terrain. Nous avons ainsi réalisé deux études de cas principales dans deux entreprises différentes, situées en France et en Espagne, dont les contextes contrastés constituent l'intérêt de cette approche duale (intérêt largement décrit dans la Revue de Littérature).

Les critères de validité et fiabilité de la recherche ont été également précisés. La validité interne repose sur la cohérence du design de la recherche que nous nous sommes efforcé de rendre le plus explicite possible tout au long de notre travail. La validité du construit a été assurée par une description épaisse et rigoureuse du processus de recherche, déterminant pour répondre aussi au critère de fiabilité.

Enfin, ce chapitre a également permis de procéder à une présentation approfondie des entreprises où se sont déroulées nos études de cas.

DEUXIÈME PARTIE

PLAN DE LA DEUXIÈME PARTIE

CHAPITRE III. RESTITUTION DES RESULTATS

Section 1. Les représentations des salariés

- *L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est avant tout associé à la flexibilité horaire*

- *L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est relié aux aides sociales*

- *L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle renvoie aux conseils en matière de gestion de carrière*

- *L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle relève avant tout d'un style de management bienveillant*

Section 2. Le genre est un facteur explicatif influençant les représentations des salariés

- *Données factuelles*

- *Influence des stéréotypes de genre*

Section 3. Les autres facteurs explicatifs influençant ces représentations

- *L'exercice des responsabilités familiales*

- *La vision du rôle de l'entreprise dans l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle*

- *L'identité au travail*

Section 4. Le lien établi par les salariés entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes renforce souvent la norme sexuée

CHAPITRE IV. DISCUSSION

Section 1. Mise en perspective des résultats

Section 2. Proposition d’une catégorisation

Section 3. Recommandations managériales

Chapitre III. Restitution des résultats

« ***La conception que tout individu a du monde est et reste toujours une construction de son esprit, et on ne peut jamais prouver qu'elle ait une quelconque autre existence.*** »

(**Erwin Schrödinger**, L'esprit et la matière. Cité dans Watzlawick « l'invention de la réalité »)

1

INTRODUCTION GENERALE

Présentation de la problématique de recherche

2

ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL

- **La définition de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle**
- **L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fortement relié à l'égalité professionnelle femmes-hommes (contexte international et français)**
- **L'équilibre vie professionnelle- personnelle en Espagne ou la tentative de remise en question de la division sexuée du travail**

3

METHODOLOGIE

- Construction de l'objet de recherche : problématique et questions de recherche
- Description de la démarche méthodologique
- Présentation du terrain de la recherche : études de cas basées sur entretiens semi-directifs et observation non-participante au sein de deux entreprises en France et en Espagne

4

RESTITUTION DES RESULTATS

- Description de la nature des représentations
- Facteurs explicatifs
- Compréhension du lien entre équilibre et égalité

5

DISCUSSION

- Retour sur la littérature
- Proposition d'une catégorisation
- Préconisations managériales

6

CONCLUSION GENERALE

Implications théoriques, contributions managériales, limites et perspectives de la recherche

LITTERATURE

PARTIE EMPIRIQUE

Introduction du chapitre III. Restitution des résultats

Ce chapitre est consacré à la présentation et la restitution des résultats obtenus à partir des deux études de cas réalisées. A la fin de notre revue de littérature, nous avions formulé quatre questions de recherche qui ont guidé notre étude empirique et sur lesquelles s'appuie la structure générale de ce chapitre. Toutefois, nous avons décidé d'ajouter une section regroupant d'autres facteurs explicatifs, indépendants du genre, qui influencent les représentations des salariés, et dont nous n'avions pas anticipé l'importance.

Dans une première section, nous caractérisons la nature des représentations des salariés vis-à-vis des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Nous consacrons une section significative de cette partie au style de management et à ses implications, puisqu'il a émergé comme un élément majeur de ces représentations à la suite de nos entretiens (section 1).

Nous nous attachons ensuite à décrire de quelle manière le genre constitue un facteur explicatif influençant ces représentations (section 2).

Nous présentons ensuite d'autres facteurs explicatifs, annexes au genre, qui sont apparus dans nos deux études (section 3).

Finalement, nous restituons les différentes facettes du lien qu'opèrent les salariés entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle. Les deux études de cas nous aident à mieux comprendre les interconnexions construites par les salariés entre ces deux éléments. L'analyse de nos entretiens montre des positionnements divergents quant à la nature de la liaison établie entre équilibre et égalité. La compréhension et la mise en lumière de ces différents positionnements nous renseignent sur la manière de mettre en place des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle qui favorisent l'égalité professionnelle (section 4).

CHAPITRE III.

RESTITUTION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est donc consacré à la présentation et la restitution des résultats obtenus à partir des deux études de cas réalisées.

La première section a pour finalité de rendre compte et de caractériser la nature des différentes représentations des salariés vis-à-vis des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Ces premiers résultats sont un compte rendu du processus d'activation- sélection et rétention (Weick, 1995) des salariés interviewés vis-à-vis des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle mis en place dans leurs entreprises respectives.

III.1. Les représentations des salariés

L'analyse de nos résultats nous a permis d'identifier quatre composantes principales des représentations :

- l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est avant tout associé à la flexibilité horaire,

- l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est relié aux aides sociales,

- l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle renvoie aux conseils en matière de gestion de carrière,

- l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle relève avant tout d'un style de management bienveillant.

III.1.1. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est avant tout associé à la flexibilité horaire

La totalité des salariés interviewés –français et espagnols- associe spontanément l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle aux horaires de travail, tel que l'illustrent les propos de ce salarié qui souligne l'essence même de la signification de l'équilibre : "*Pour moi, oui. L'équilibre c'est les horaires, c'est le plus important*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe ; divorcé, deux enfants).

Ils considèrent que les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle signifient d'abord la possibilité pour tous de bénéficier d'une **flexibilité horaire** dans l'exercice de leur activité professionnelle, "*La flexibilité… ce serait quoi ? Que les travailleurs aient la possibilité de rendre compatibles ta vie personnelle et professionnelle, avoir une flexibilité professionnelle, une flexibilité dans les horaires* "[36] (Enrique, 43 ans, Responsable Entrepôt; marié, deux enfants; Espagne).

Cette flexibilité horaire n'est pas nécessairement une exigence quotidienne ou qui doit être intrinsèque au travail, mais consiste plutôt en une certaine **liberté** de pouvoir modifier les horaires en fonction de leurs besoins fluctuants "*Je vois qu'ils arrivent à changer à peu près les horaires quand on en a besoin ou qu'on demande une journée, il y a moyen de s'arranger toujours*" (Yvan, 27 ans, opérateur ; en couple, deux enfants).

Les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle demeurent en effet **très liées à leurs besoins**. Ces besoins de flexibilité horaire sont assez fréquemment associés à la famille, et particulièrement aux enfants. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle c'est d'abord faire en sorte que les horaires professionnels soient compatibles et adaptés aux horaires des enfants et à l'exercice des responsabilités parentales, comme le soulignent ce père et cette mère de famille : "*Il y a des gens qui ont demandé à changer leurs horaires… il y a des gens qui ont des enfants qui demandent à commencer à 7h30 ou 8h pour pouvoir conduire les enfants chez la nourrice tout ça, bon il faut quand même bien… c'est ainsi que l'on arrive à concilier vie privée, vie professionnelle donc ça c'est tout à fait logique aussi*" (Pierre, 48 ans, opérateur ; marié, deux enfants) ; "*Moi je pense surtout aux horaires. C'est important d'avoir des horaires qui soient compatibles*

[36] Traduction libre. La version originale des verbatims espagnols se trouve en annexes.

avec les horaires de ta famille. Pour moi, c'est fondamental." (Neus, 37 ans, assistante ; mariée, deux enfants ; Espagne).

L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, c'est aussi le privilège et la liberté de **pouvoir choisir** entre plusieurs modalités horaires, de disposer d'un horaire « à la carte » mais fixe, déterminé par les contraintes et engagements de chaque salarié "*La chance que l'on a avec Mme F. de nous avoir proposé des horaires… vous avez pu constater donc : personne prend quasiment à la même heure, on a la possibilité de travailler sur 4 jours ou 5 jours, pour ceux qui ont des enfants, il y en a qui peuvent travailler soit à 80% ou… bon, je sais pas si c'est dans toutes les agences comme ça, mais ici je peux dire que oui c'est possible.*" (Nadine, 40 ans, opératrice ; en couple, sans enfant).

III.1.1.1. Aménagement durable et formalisé

Pour certains salariés, ce besoin de flexibilité horaire peut se traduire par un aménagement prolongé et **formalisé** du temps et de l'organisation du travail, comme le recours au temps partiel "*je travaille 4 jours parce que je suis à temps partiel, j'ai tous mes mercredis, j'ai demandé à avoir tous mes mercredis en temps partiel et ça a été accepté donc c'est très bien*" (Sophie, 28 ans, opératrice ; mariée, deux enfants).

Certains salariés demandent un temps partiel parce qu'ils ne souhaitent pas travailler les week-ends et les passer avec leur famille et leur conjoint ; ce qui n'est pas possible en dehors d'un 80% "*Oui, j'ai déjà fait un 80% ici, je n'avais pas demandé mes mercredis, j'avais demandé mes samedis. Samedi, c'est impossible d'avoir son samedi mais à 80% on peut, ça reste mystérieux pour moi parce que la charge de travail est la même donc je ne comprends pas mais bon. Là je suis en temps plein, j'ai fait ça six mois je ne sais plus pourquoi, mais bon*" (Stéphane, 44 ans, opérateur ; marié, trois enfants).

La possibilité du temps partiel est connue des salariés, parfois envisagée mais toutefois nuancée par la réduction financière qu'il implique "*La possibilité de passer à 80% par exemple ?" "Pas tout de suite parce que l'entreprise marche pas non plus, mon salaire est nécessaire. Mais oui, oui, oui, j'y ai pensé"…"C'est un choix, c'est un choix pécuniaire*" (Matthias, 28 ans, opérateur ; en couple, sans enfant).

III.1.1.2. Arrangements occasionnels et informels

Pour d'autres salariés en revanche, le besoin de flexibilité horaire ne requiert **aucune formalisation** mais peut être simplement satisfait par les multiples **arrangements** ponctuels, le plus souvent informels, qui sont rendus possibles par le manager et facilités par les collègues : "*Et puis même si jamais on a un souci ou quoi que ce soit : besoin de partir à une heure différente, ou si un jour on a besoin de changer d'horaire, on peut toujours essayer de s'arranger avec les chefs d'équipe, pour qu'ils nous laissent partir plus tôt… ou changer le jour de congé pour être ce jour là en congé. Si vraiment on a besoin, il y a toujours moyen de s'arranger*." (Simon, 22 ans, opérateur ; célibataire, sans enfant).

Cette marge de flexibilité possible – souvent liée à des événements imprévus auxquels le salarié doit faire face- est très valorisée pour atteindre un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Certains insistent sur la « justification raisonnable » qu'il convient de fournir pour formuler la demande "*Ici, nous pouvons commencer un peu plus tard… Et en plus de toutes ces facilités formelles, il existe toujours la flexibilité de dire "je dois m'occuper de cette affaire aujourd'hui… est-il posible de partir plus tôt?". Il n'est pas nécessaire de demander la journée entière, tant que tu as une justification raisonnable; ça je le valorise énormément bien sûr"* (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne).

D'autres rappellent le caractère ponctuel et exceptionnel de la demande, qui n'entrave en rien l'organisation globale du travail puisque cette flexibilité est presque systématiquement compensée par un accroissement des horaires de travail quand les besoins de l'entreprise l'exigent.

"*Si je dois partir une heure plus tard, cela m'est égal, c'est pas grave, mais c'est vrai qu'ici il y a un horaire assez flexible ; tu as une heure flexible pour commencer le matin, ce qui dans certains cas quand tu as besoin de faire certaines choses, bon tu arrives plus tard, et tu finis plus tard. C'est vrai que dans d'autres entreprises, j'avais pas ça et ici oui… Si un jour tu dois partir avant, même si je suis arrivée plus tard, c'est possible, si c'est exceptionnel.*" (Bàrbara, 29 ans, assistante commerciale; célibataire, sans enfant; Espagne)

III.1.2. l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est relié aux aides sociales

Pour une très large majorité des interviewés, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle font directement écho aux **aides sociales** proposées par l'entreprise. L'analyse de nos données qualitatives confirme que les représentations des salariés font allusion aux avantages sociaux mis à disposition par l'organisation. Ces représentations sont en correspondance à la fois avec les **prestations financières** d'une part et les **prestations en nature**, d'autre part (typologie de Pailhé et Solaz, 2009).

III.1.2.1. Prestations financières

Les aides financières les plus mentionnées ont été celles liées aux frais de garde d'enfants, aux études des enfants, aux activités de loisirs (sport, chèques cinéma, chèques vacances), CESU et mutuelle.

Certains mettent en avant les aides pour la garde d'enfants ;

"*Au niveau des aides, on a des aides quand on a des enfants. Par exemple, la garde de jeunes enfants. J'en bénéficie déjà*." (Marie, 30 ans, Opératrice ; mariée, deux enfants)

"*Je crois qu'on a les mêmes choses que dans les entreprises, quoi, dans les grosses entreprises en France, des aides à la garde d'enfants, des aides pour les séjours d'enfants, pour l'accueil je sais pas le mercredi etc. donc, soit des aides, soit des places réservées en crèche par exemple dans certains endroits, ou des choses comme ça. Donc voilà. Donc c'est soit des aides financières, je sais qu'il y a des places réservées en crèche…Il y a une assistante sociale aussi*." (Stéphane, 44 ans, opérateur ; marié, trois enfants)

D'autres soulignent la contribution financière de l'entreprise dans le cadre de la pratique d'une activité sportive, "*Je sais qu'il y a l'offre sport donc c'est une remise en fait de 60€, plafonnée à 60€*." (Noël, 35 ans, opérateur ; en couple, deux enfants) ; ou les aides au logement, "*Pour l'instant j'ai pas d'enfants donc c'est vrai que ça limite un peu mais bon voilà parce que l'aide au logement je trouve que c'est quand même une bonne surprise, je savais pas enfin voilà, et après je sais qu'il y a tout un certain nombre d'aides par rapport au logement, pour trouver un logement ou ce genre de choses alors je trouve ça très bien aussi.*

Ça peut quand même apporter une aide assez importante." (Emmanuelle, 32 ans, opératice ; célibataire, sans enfant).

III.1.2.2. Prestations en nature

De nombreuses contributions en nature sont également évoquées (services domestiques, accès à des colonies de vacances, journées enfants malades, congés d'adoption, assistante sociale, tarifs préférentiels pour services bancaires et téléphonie, transports, locations de vacances, etc…] :

"*Bien sûr, le fameux ticket de train auquel on a droit une fois par an, je l'ai d'ailleurs utilisé cette année. Après c'est vrai qu'on a pleins de petits trucs comme ça, les chèques vacances, mais bon ils sont pas propres à l'entreprise mais…*" (Matthias, 28 ans, opérateur ; en couple, sans enfant).

"*La téléphonie, nous avons des avantages en fait, comme maintenant l'entreprise lance le mobile, enfin le pass'mobile, on a des remises assez intéressantes pour ceux qui travaillent, c'est en partenariat avec SFR, ça a changé avant c'était Orange… Bon ça fait quand même une vingtaine de % de remise, donc c'est assez intéressant"* (Noël, 35 ans, opérateur ; en couple, deux enfants).

III.1.3. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle renvoie aux conseils en matière de gestion de carrière

Pour certains salariés, l'équilibre vie privée- vie professionnelle est fortement lié au **conseil professionnel**, à l'**accompagnement** et à la **gestion de carrière**.

III.1.3.1. Evolution de carrière

La figure du manager apparait comme centrale, pour impulser une **dynamique de carrière favorable**, en incitant à effectuer des **formations**, en favorisant le développement de l'estime

de soi, en donnant confiance à la personne. Le manager joue également un rôle d'écoute, d'informateur, et de conseiller.

"*Mme F. c'est son principe, elle dit toujours que le but des gens dans la vie, c'est d'évoluer, donc tous les gens qui partent pour évoluer c'est bien*" (Pierre, 48 ans, opérateur ; marié deux enfants).

"*Puis oui pour celui qui est curieux il y a des possibilités de progression dans ce même métier de colis ou alors dans un autre domaine le management par exemple*" (Tony, 40 ans, opérateur ; famille recomposée, 6 enfants).

"*Par la confiance, et puis quand on veut monter de grade, quand on veut postuler à d'autres postes, que notre hiérarchie soit toujours à l'écoute, que les gens soient toujours là pour vous aider pour mettre en place des choses, les formations, c'est aussi. Quand on dit j'en ai marre de faire ça je veux faire autre chose qu'on nous permette de, qu'on ait la possibilité de faire autre chose. Au départ l'informatique, je connaissais pas grand-chose en informatique. J'ai fait des formations, j'ai appris sur le tas, je trouve ça très intéressant"* (Myriam, 44 ans, animatrice qualité ; mariée, deux enfants).

III.1.3.2. Réorientation professionnelle (reconversion, formation, transition)

Certains salariés relient spontanément les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle à l'aide, au conseil, à l'expertise reçus par l'organisation pour les accompagner dans une reconversion ou une transition professionnelle. Ce sont surtout des salariés qui ont été concernés par ces changements –et donc qui ont eu **besoin** de ces dispositions- qui s'expriment sur cette question.

"*J'ai vu cette annonce alors je suis allée voir ma supérieure.. Elle m'a aidé à faire une lettre de motivation pour transmettre ma candidature à la mairie de C….. Et c'est là, ils m'ont répondu, je vais avoir un entretien avec la personne concernée. Quand ? Je ne sais pas*" (Bertrand, 51 ans, opérateur ; mariée, deux enfants).

Cette autre salariée mentionne le **soutien inconditionnel** dont elle a bénéficié tout au long du processus de réorientation professionnelle : "*Je veux dire j'ai été drôlement soutenue et aidée*

quand même. J'ai jamais été toute seule" "Oui, et puis aussitôt *quand j'en ai parlé à ma supérieure, elle ne m'a pas dit « oui c'est bien,* bon courage pour la suite *! » c'est aussitôt ok on va regarder ce qu'on peut faire... Enfin tout de suite on se sent, on sent que ça l'intéresse, elle se dit pas « de toute façon elle va s'en aller, elle se débrouille ». Elle fait tout ce qu'il faut pour nous aider, après c'est vrai que l'on est aussi aidé quand même au niveau de l'entreprise qui aide beaucoup. Mais c'est vrai que Mme F. et ce qui est mis en place ici, on peut pas, on peut pas rêver mieux quoi sincèrement." "Mme F., pendant la formation, elle a toujours été là, si j'avais été vraiment livrée à moi-même, si j'avais pas eu de compréhension, d'aide psychologique…" "elle a toujours, elle a toujours relancé, relancé, relancé, relancé, alors je me dis bon allez j'y retourne, mais c'est important, je pense que sincèrement c'est pas pour lui jeter des fleurs, mais je pense que si quelque part elle n'avait pas toujours été là à me rappeler des fois des petits trucs ou à m'encourager, je sais pas si j'aurais réussi à aller jusqu'au bout*" (Noémie, 36 ans, opératrice ; famille monoparentale, un enfant).

III.1.4. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle relève avant tout d'un style de management bienveillant

L'examen approfondi des entretiens montre à quel point le **manager** et son style occupent une place prépondérante dans les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

III.1.4.1. Une posture managériale choisie et assumée

Nous observons en effet que la majorité des salariés relie l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle à une posture volontariste de la direction, qui relève moins d'une impulsion ou décision organisationnelle que des **qualités individuelles** de disponibilité, d'initiative, d'empathie, de communication et d'écoute du manager. Ces politiques sont directement associées à un **style de management bienveillant** exercé par le responsable hiérarchique. De nombreux témoignages laissent entrevoir cette prédominance et surbrillance de la figure du manager, au détriment de l'entreprise, dans la volonté de mettre en œuvre de véritables politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : "*A mon avis, ce n'est pas*

l'entreprise, parce que je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui s'en fichent un peu du moment que le travail est là. Je pense que c'est parce qu'on a une chef qui est bien, voilà qui prend soin de nous" (Sophie, 28 ans, opératrice ; mariée, deux enfants).

Pour la majorité des salariés, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle raisonnent d'abord comme une **volonté** manifeste et déterminée du manager de créer une ambiance de travail agréable et propice à la confiance et à la communication. Ainsi, pour beaucoup, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont associées à la figure du manager, et à sa démarche quasi personnelle de faciliter l'articulation entre les différentes sphères de vie de ses collaborateurs, beaucoup plus qu'à l'entreprise qui, pourtant, est souvent l'instigatrice initiale de ces mesures : "*ça ne tient que à Mme F. en fait. Moi j'ai toujours connu 'débrouille-toi!'… Jusqu'à ce que je travaille avec Mme F. c'était 'débrouille-toi!'*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe ; divorcé, deux enfants). Le manager **incarne** ces dispositifs : "*Moi je me dis qu'une agence fait sûrement pas l'autre, je pense que c'est le chef d'établissement qui apporte sa mentalité. Nous avons une patronne en or, que c'est elle qui fait les horaires aménagés. Voilà, vous êtes fille, mère célibataire il faut mettre votre enfant à l'école à 8h30, Mme F. elle vous prend à 9h00, ça va être oui, je vous prends à 7h00 ça va être oui. Là tout ce qu'on a ici, c'est elle qui le fait. Je pense qu'elle est comme ça avec tout le monde, je la vois, j'observe, elle ne refuse pas à beaucoup de monde quoi. Elle est toujours ouverte Mme F. et puis des chefs d'équipes avec leur qualités et leurs défauts, mais même si tout ce qu'ils font n'est pas parfait, ça reste toujours des gars ouverts, sympas.* " (Tony, 40 ans, opérateur ; famille recomposée, 6 enfants).

D'après les entretiens menés, un bon équilibre entre vie au travail et en-dehors du travail signifie d'abord d'avoir un manager doté(e) de certaines qualités pouvant être qualifiées « d'**humanistes** ». Les qualités de disponibilité et d'écoute sont particulièrement mises en avant "*Voilà c'est une écoute, c'est être… enfin être disponible pour la personne s'il y a un souci, qu'elle puisse être entendue ; oui pour moi, l'équilibre ça passe par une bonne écoute par une bonne communication aussi, je pense que c'est oui, que c'est les clefs un petit peu pour l'équilibre..."* (Emmanuelle, 32 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

La proximité et l'attention portée à tous sont également des qualités évoquées par les salariés : "*Et puis, on le ressent bien, Mme F. c'est quand même une directrice qui est très proche de ses salariés. Elle a une vision des choses, elle a quand même… elle est proche des choses,*

c'est vrai, elle est proche de tout le monde, de toutes les personnes. Elle est très à l'écoute des gens. Très très à l'écoute des gens" (Myriam, 44 ans, animatrice qualité ; mariée, deux enfants).

Il apparait essentiel pour eux non seulement de sentir que la Direction est à l'écoute et disponible au quotidien, mais surtout de savoir qu'elle est présente et en mesure d'apporter une réponse « **en cas de souci** » ou de problème ponctuel –notamment d'ordre personnel- : "*Moi personnellement aujourd'hui, je n'ai pas besoin de tout ça, mais je sais que si jamais on a un souci ou quoique ce soit, on va les voir et on leur en parle… Ils sont à l'écoute. Oui, je sais que je peux leur demander des services ou des choses comme ça*" (Simon, 22 ans, opérateur ; célibataire, sans enfant).

Cette capacité à **être présent et à réagir en cas de problème** est très souvent abordée dans les entretiens, comme l'illustrent les propos de ces différents salariés *"Oui, c'est important ; avoir quelqu'un d'aussi proche et puis disponible aussi parce que celui qui a le moindre problème… qui veut aller lui parler, elle le reçoit, jamais elle repousse quelqu'un ou alors il faut qu'elle soit occupée, mais bon toutes les personnes qui ont envie d'aller lui parler, elle a toujours sa porte ouverte*." (Myriam, 44 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants).

"*Mme F. dès qu'elle peut arranger quelqu'un de toute façon elle le fait" "Oui, elle dit toujours que sa porte est ouverte… pour ceux qui ont le moindre problème, ils peuvent venir la voir. A ce niveau là… tout le monde le sait donc ça c'est bien. De savoir que si ça va pas, on a toujours une porte ouverte, à ce niveau là elle est super."* (Pierre, 48 ans, opérateur ; mariée, deux enfants).

"*Savoir qu'on a quelqu'un si on a un problème on sait qu'on peut aller la voir… y a pas de… mais je pense pas moi, je connais pas Mme F. par cœur, mais je pense pas en plus que ce soit quelqu'un qui juge, donc je pense que ça aide à aller la voir parce qu'on se dit bon au moins je vais pas être jugé, elle va voir ce qu'elle peut faire pour moi et puis bon ben" "Ah oui, oui, c'est sûr. C'est un plus au travail, quoi. On sait qu'on a une porte ouverte au boulot, bon ben on sait que c'est toujours puis j'aime bien les personnes comme Mme F. parce qu'elle est carrée quoi."* (Matthias, 28 ans, opérateur ; en couple, sans enfant).

Cette attitude garantit et améliore la **qualité de vie au travail**. Ainsi, selon de nombreuses personnes interviewées, ces qualités d'écoute et de disponibilité ont des implications

significatives dans le déroulement de leur travail. Elles les rassurent dans l'exercice de leur travail et instaurent un climat de confiance certain, qui les incite à communiquer aisément avec leur hiérarchie et prévient l'interférence d'éventuels soucis personnels dans le travail (**réduction du conflit famille- travail**) : "*Et après, vu qu'on a une responsable assez ouverte, je pense qu'elle apprécierait que, si on a un problème personnel, au lieu de se répercuter sur le boulot, elle préfèrerait qu'on aille la voir directement*." (Sandrine, 25 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

Cette attitude du manager est également perçue comme un vecteur de sérénité, un régulateur de stress pour le salarié : "*J'ai jamais stressé parce que si jamais j'ai un problème je ne me suis jamais dit oh mon dieu comment je vais faire ? Jamais, et ça moi c'est vrai que c'est un avantage, il n'y a pas beaucoup d'entreprises, parce que j'en ai fait quand même des entreprises et c'est rare" "c'est important, ça permet quand même de garder un… enfin d'être serein, et même de venir travailler sereinement, ne pas se dire 'ça me saoule', de faire n'importe quoi d'être tout de suite envahie par la colère ou par plein de choses*" (Noémie, 36 ans, opératrice ; famille monoparentale, 1 enfant).

Ces qualités permettent aussi de mieux comprendre et d'accepter les griefs et les insatisfactions de chacun, de mieux **prévenir les conflits** et de trouver des solutions satisfaisantes pour l'ensemble des parties : "*C'est vrai que nous avons une responsable très ouverte, si on a un souci… au contraire il faut mieux aller la voir…il y a quelque chose qui va pas, je préfère aller la voir, bon après c'est terminé on n'en parle plus mais parler... parce que il faut évacuer, dire ce qui ne va pas, c'est utile ça sert." "Son bureau est toujours ouvert" "Même avec les chefs, il y a un petit truc, on va aller les voir. Résoudre ensemble, cela fonctionne mieux…"* (Josette, 49 ans, opératrice ; marié, 1 enfant).

Les discours des salariés indiquent néanmoins qu'ils sont également conscients des **efforts** que cela génère pour un manager. Ainsi, ils ne perdent pas de vue que l'objectif fondamental de l'entreprise est de produire et de garantir un certain niveau de productivité, et que, tout en étant à l'écoute, le manager doit être à même de remplir cet impératif économique. Celui-ci n'est pas perçu comme incompatible avec l'accessibilité et l'aptitude à comprendre et à écouter, même si les salariés sont conscients que cela demande un effort supplémentaire pour le manager, soumis à de fortes **contraintes externes** : "*On a un avantage c'est que Mme F. est quand même très accessible" "On sait qu'on a toujours une oreille pour nous écouter,*

nous comprendre… après c'est quand même une entreprise aussi, elle ne fait pas non plus comme elle veut, il faut que ça tourne aussi, mais je veux dire dans la mesure du possible, jusque là j'ai jamais eu de problèmes…" (Noémie, 36 ans, opératrice ; famille monoparentale, 1 enfant).

La facilitation de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permise par le manager passe par l'acceptation d'une **connaissance des « vies personnelles »** des collaborateurs, qui contribue à trouver une solution adaptée à chacun et à améliorer la qualité de vie au travail "*On a une patronne qui est très ouverte au dialogue et qui est sensible aux problèmes de chacun. Je trouve qu'ici on dialogue beaucoup ce qui fait que par exemple Mme F. elle est relativement au courant de nos vies personnelles à tous, pas non plus des masses mais elle est au courant de tout ce qui se passe… Du coup, elle a toujours une réponse adaptée à nos problèmes alors je pense que si on avait quelqu'un qui serait assez fermé et obtus à toutes formes de discussion ce serait beaucoup plus difficile. Entre il y a 4 ans quand j'ai commencé et même on va dire 5 ans, le début de l'agence et maintenant, on a tous pris des chemins différents, on a tous évolué, elle a vraiment su répondre à tous nos problèmes et ça, je pense que ça a drôlement amélioré notre qualité de travail et donc du coup notre cadre de vie*." (Matthias, 28 ans, opérateur ; en couple, sans enfant).

"*Oui, je pense que l'entreprise soigne ce genre de choses. Sinon, elle n'organiserait pas une fête pour les enfants à Noël, ni de dîners d'entreprise, elle ne permettrait pas que l'on se réunisse ici pour fêter des anniversaires ou la naissance d'un enfant… et tout ça on le fait. Comment dire? C'est-à-dire oui, elle favorise les relations personnelles.*" (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne).

Cependant, certains sont parfois surpris et déroutés par cette ouverture et cette facilité d'échange sur les besoins relevant de la sphère privée : "*C'est-à-dire que l'on a une directrice qui… comment dire ? Qui vous reçoit et qui s'expose aux problèmes de la vie quotidienne, donc elle comprend les choses de la vie. Il y a d'autres entreprises où c'est plus compliqué. Je sais où je travaillais, il fallait passer par le chef d'équipe, le chef d'équipe lui acceptait ou refusait, nous après on allait monter plus haut mais là, donc le patron il nous disait 't'es là pour bosser, le reste de la vie privée, on n'en a rien à faire', voilà mais là, c'est plus petit donc ici on a plus de contacts, et avec Mme F., c'est plus facile* " (Bertrand, 51 ans, opérateur ; marié, deux enfants).

Nous avons observé que certains managers en France se sentaient parfois gênés de cette proximité. Non pas qu'elle les dérange, mais elle n'est pas perçue comme la manière classique d'agir pour un manager. Elle est liée à « **l'affectif** ». Or, celui-ci n'est pas le mode de management à adopter, en tous les cas celui qui est enseigné « dans les grandes écoles ».

"Moi, je fais ce qu'il ne faut pas : déjà, j'écoute tout le monde, je suis, enfin, j'estime être proche de tout le monde. Et donc quand je dis que je fais ce qu'il ne faut pas faire, c'est que je fonctionne à l'affectif quand même. Ça c'est formellement déconseillé mais c'est pas possible de faire autrement quoi. Enfin pour moi, je les connais tous. Je vais pas vous dire que c'est mes enfants parce que c'est démagogique de dire ça, mais je suis plus proche d'eux que de mes neveux, je les vois tous les jours… la plupart je les ai connus ils étaient tout gamins, enfin ils étaient jeunes, je les ai vu se marier, avoir des enfants etc." (Francis, 47 ans, chef d'équipe ; divorcé, deux enfants).

A l'inverse, les managers espagnols n'ont pas évoqué cet aspect. Ils ont surtout insisté sur l'importance de répéter à leurs collaborateurs d'avoir et de cultiver une vie personnelle en dehors du travail, « de ne pas oublier qu'il y a une **autre vie** de l'autre côté ».

"*Oui, je crois que les gens doivent avoir une vie personnelle. C'est quelquechose qui selon moi est important. Quand un employé vient me voir et m'explique un problème personnel, d'un membre de la famille, d'un enfant, de son mari ou de sa femme, je lui donne toute la liberté pour qu'il puisse satisfaire ces besoins, c'est-à-dire… je pense que c'est important. Ce serait différent si chaque semaine, il vient me voir en me disant qu'il n'a pas trouvé de solutions… la première fois, je lui dirais oui, la seconde aussi, mais la troisième, je pourrais bien lui dire non. Mais j'essaie toujours de donner la préférence à la famille. D'ailleurs, je leur dis souvent de ne pas oublier qu'ils ont une vie « de l'autre côté », à l'extérieur de l'entreprise..."* (Mariano, 46 ans, Directeur commercial ; marié, un enfant ; Espagne).

Même s'ils rappellent aussi la liberté de chacun de pouvoir disposer et décider de ce qu'il veut faire de son temps libre : s'évader ou travailler....

"Je pense qu'il est important d'avoir une vie personnelle, oui, je suis anti… c'est-à-dire je ne suis pas là pour juger la journée de travail de quiconque, je connais certaines personnes qui restent ici jusqu'à 20h mais ne travaillent pas; c'est-à-dire, par manque d'une autre vie, je ne suis pas là pour juger cela, vous comprenez ? Chacun a le droit de choisir ce qu'il veut faire

de son temps. Selon moi, quand on a une vie de famille, bon je crois qu'au lieu d'être ici et ne rien faire, il vaut mieux être chez soi et ne rien faire… moi je le vois ainsi. Il est bien d'avoir une bonne gestion en termes de conciliation vie personnelle/ vie professionnelle. Car en ayant un bon équilibre des deux côtés, le salarié va être plus performant." (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant; Espagne).

Ils sont d'ailleurs conscients de l'image qu'ils renvoient et de l'**exemplarité** dont ils doivent faire preuve.

"Le manager influe beaucoup. Je vais prendre un exemple: j'ai pris une décision il y a quelques mois, d'essayer de ne plus être dans les locaux de l'entreprise après 19h. Je sais complètement que les gens qui travaillent avec moi ne restent pas tous jusqu'à 19h, mais je sais aussi que dès que je pars, les personnes qui restent s'en vont." "Moi j'ai toujours eu mes "manies", de dire à mes collaborateurs "éteignez vos ordinateurs et rentrez chez vous !". C'est vrai parfois cela n'a pas de sens. Peut être que je ne suis pas un cas "normal", mais il est vrai que lorsque j'ai besoin de partir et que je vois que la situation est sous contrôle, je leur dis "allez on y va"… Je ne fais pas partie de ces managers qui regardent ceux qui restent et ceux qui partent, je ne donne aucune importance à ça. Mais je n'aime pas non plus qu'un collaborateur prenne l'habitude de rester tard au travail, parce que cela veut dire aussi que quelquechose ne va pas, s'il fait ça, c'est parce que quelquechose ne va pas." (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant; Espagne).

Cette idée d'exemplarité est d'ailleurs aussi très présente pour certains salariés, qui voient dans la figure du manager un exemple à suivre, « **un mentor** ».

"C'est un petit peu un mentor, on aimerait bien lui ressembler, on aimerait bien avoir le même profil professionnel, quoi. La même évolution."(Myriam, 44 ans, animatrice qualité ; mariée, deux enfants).

III.1.4.2. Un bien être personnel, un privilège

De nombreux salariés évoquent la notion de bien être personnel lorsqu'ils sont interrogés sur ce que représentent les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle mises en place par l'entreprise. Elles renvoient pour beaucoup à un état de bien être général, facilité par

l'entreprise (ou le manager), qui leur permet de se sentir bien et heureux dans leur travail au quotidien : "*Bon, avant tout, cela signifie une qualité de vie, je ne sais pas… être content au travail, c'est une qualité de vie surtout.*" (Evelin, 28 ans, assistante commerciale ; en couple, sans enfant).

"*La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle… oui on peut résumer ça au bien être quelque part… Donc il n'y a pas de grève par exemple….Quelques uns se plaignent, mais c'est très, très marginal. Ça aussi à mon avis c'est un indicateur du bien être*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe ; divorcé, deux enfants).

Elles renvoient également à un bien être qui leur permet de se sentir mieux dans leur vie privée : "*Qu'est-ce que ça signifie ? Et bien ça signifie déjà un bien-être, un bien-être personnel, c'est un bien-être personnel, c'est pour moi personnel parce que voilà c'est peut-être de l'égoïsme quelque part mais bon quand on a élevé ses enfants pendant 20 ans, il faut aussi se garder du temps pour soi. Il faut aussi penser un petit peu à soi parce qu'auparavant c'est vrai que c'était d'abord les enfants, la maison… maintenant cela me permet de penser à soi."* (Myriam, 44 ans, animatrice qualité ; mariée, deux enfants).

Ce bien être tient au fait que les salariés se sentent **considérés** dans leur globalité, non seulement en tant que travailleurs mais aussi en tant qu'individus, pouvant s'épanouir dans des domaines de vie et des activités différents de la sphère professionnelle "*j'ai l'impression qu'ils s'intéressent quand même à nous, pour moi ils s'intéressent quoi, ils ne pensent pas uniquement à l'entreprise, ils pensent aussi au bien-être des gens. De se dire : tiens si on pouvait les aider pour qu'ils puissent aller faire du sport ce serait pas mal quoi. Je trouve ça bien*" (Samantha, 34 ans, gestionnaire RH ; famille monoparentale, un enfant).

Cet état de bien être émane également de leur sentiment d'être des « **privilégiés** » : "*Je sais pas si dans d'autres entreprises sincèrement ça se pratique beaucoup*" (Noémie, 36 ans, opératrice; famille monoparentale, 1 enfant) et d'avoir la « chance » d'appartenir à une entreprise qui prend soin d'eux : "*C'est vrai que moi je me sens particulièrement chanceuse" "C'est vrai quoi, c'est un avantage*" (Neus, 37 ans, assistante ; mariée, deux enfants ; Espagne)…"*La chance que l'on a avec Mme F. de nous avoir proposé ces horaires… Qui a cette chance?*" (Nadine, 40 ans, opératrice ; en couple, sans enfant).

La facilitation de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle va jusqu'à constituer pour certains salariés une forme de rémunération : un **salaire « émotionnel** ». Le salaire purement financier passe à un deuxième plan, les valeurs défendues par l'entreprise sur cette question étant plus importantes et déterminantes pour leur bien être : "*Pourquoi? Parce que même si j'ai un salaire moyen, parce que ce n'est pas un salaire excessivement élevé, je me contente de cela. Je m'en contente parce qu'il y a d'autres valeurs que le salaire qui pour moi sont très importantes, et comme avant dans les autres entreprises où j'ai travaillé, ces valeurs n'existaient pas, en étant ici, évidemment tu les reconnais..*" "*Pour moi, dans ces conditions, le salaire passe au second plan.*" (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne).

Nous retrouvons cette dimension de « **salaire émotionnel** » dans d'autres témoignages, où les interviewés rappellent qu'ils valorisent bien plus le traitement « **immatériel** » qu'ils reçoivent de l'entreprise que le salaire en lui-même. Cette autre forme de rémunération basée sur la considération, « n'a pas de prix » selon eux : "*C'est très important bien sûr. Partant du constat qu'ici on passe la moitié de sa journée, et donc une partie importante de sa vie, et en plus, c'est ce qui te permet de vivre non ? Tu gagnes de l'argent et tu vis pour ça et l'éducation de ma fille, tout ça grâce à mon salaire, alors le fait qu'ils prennent soin de toi, qu'ils répondent à tes besoins, moi cela me semble plus important que gagner plus." "Oui, bien sûr que cela n'a pas de prix, bon cela a un prix parce que tout a un prix, mais je veux dire que cela a beaucoup de valeur, il y a certains bénéfices ou traitements qu'a cette entreprise qui sont très bons. Cela fait 9 ans que je suis ici, mais ma façon d'être n'est pas de rester tant d'années au même endroit, j'ai peur de rester 10 ans au même endroit, parce que ma manière d'être c'est de connaître des choses nouvelles, découvrir des travaux nouveaux… et je ne connais que celui-ci… mais le fait d'aimer ton travail, tes collègues, ton chef… très proche, tout ça répond à tes besoins, c'est plus qu'une entreprise, tout cela a une valeur, alors…* (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

III.1.4.3. Une meilleure performance professionnelle

De manière générale, la préoccupation pour l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle démontrée par l'entreprise a des répercussions positives sur les conditions et la qualité de travail fourni par les collaborateurs.

• Les répercussions les plus observées et mentionnées par les salariés interviewés s'évaluent d'abord en termes **d'efficacité** et de **productivité** au travail.

L'efficacité est évaluée sous un angle négatif : les salariés estiment qu'investir dans des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est rentable pour l'entreprise parce que l'absence d'équilibre et de conciliation a des conséquences néfastes pour l'organisation. Même s'ils l'expriment avec des mots qui leur sont propres, les conséquences néfastes concernent fondamentalement **le stress** : "*On va pas dire à quelqu'un oui, tu vas laisser ton enfant à 5h et demi chez toi. C'est pas le but du jeu de mettre une certaine pression, déjà la personne ne sera pas aussi productive sur le terrain, elle sera stressée toute la journée, c'est pas bon comme fonctionnement*" (Louis, 37 ans, chef d'équipe ; marié, un enfant).

Les conséquences néfastes seraient l'**insatisfaction**, la **démotivation**, la **moindre implication** "*Oui, je pense en fait pour moi, l'équilibre c'est primordial ; enfin je veux dire s'il y a trop de pression, trop de choses comme ça, si justement les responsables ne cherchent pas un petit peu à savoir ce qu'il se passe, s'ils laissent les choses un petit peu se faire comme ça, la personne sera forcément stressée, pas bien, elle ne sera pas bien chez elle et elle ne sera pas bien au travail non plus. Ça risque d'agir également sur sa productivité, son efficacité au travail, il y aura une démotivation, enfin pour moi ça nuit à la qualité du travail quoi. Je pense que c'est important oui, qu'il y ait une qualité d'écoute, une prise en compte un petit peu des préoccupations de chacun*" (Emmanuelle, 32 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

Elles seraient dues à l'**absentéisme**, les **arrêts de travail**, ou les **accidents**… : "*Bon l'absentéisme déjà. On ne fuit pas le boulot, non ? Le fait d'être heureux dans sa vie : on est moins malade, on y va, on va bosser… Mais par contre je peux vous dire qu'en termes et d'accident du travail et d'absentéisme, enfin, on a de très, très bons résultats. Des accidents du travail on n'en a pas, l'absentéisme, on en a mais c'est des longues maladies mais les petites absences du lundi ou du samedi on n'en a pas, par exemple. Ça c'est quand même très révélateur. Des appels pour me dire « je viens pas lundi ». Je ne connais pas*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, 2 enfants); c'est rentable parce que cela prévient et évite certains accidents qui pourraient survenir si le salarié ne se sentait pas écouté et pris en compte : "*Bien oui parce que si, quand tout se passe bien avec les collègues tout ça, y a moins de stress au boulot donc ça évite les accrochages, on part pas comme des malades sur la tournée…, fais*

c…., tiens j'ai cartonné une bagnole, comme ça parce que j'étais énervé tout ces machins-là, ça c'est un peu la théorie des dominos mais si on commence bien, automatiquement tout a des chances de se finir bien. On est plus décontractés je veux dire" (Pierre, 48 ans, opérateur; marié, deux enfants).

L'efficacité est également évaluée sous un angle positif : cela s'avère rentable parce que les salariés se sentent plus sereins, mieux organisés et donc plus concentrés sur leur travail. Ils offrent un travail de meilleure qualité, sont plus **satisfaits** et **impliqués**, et demeurent donc plus **performants**. C'est ce que reflètent les commentaires suivants:

"*Dans mon cas, cela m'apporte que le temps que je suis ici, je travaille et ne me soucie que de mon travail… parce que tu sais qu'après, tu auras le reste de la journée pour t'occuper des enfants. Quand je travaillais moins d'heures, j'essayais d'accomplir le plus de travail possible. Après aussi, je m'organise avec mon mari, qui peut les emmener chez le médecin, c'est lui qui s'en occupe… Donc, il est vrai que toi, en tant que mère, tu es plus tranquille lorsque tu te trouves au travail… et tu es donc beaucoup plus concentrée sur le travail quotidien du bureau.*" (Neus, 37 ans, assistante; mariée, deux enfants; Espagne).

"*En plus, je crois que si tu as la possibilité de travailler dans une entreprise plus rigide, ou dans une entreprise plus flexible, au final l'entreprise va obtenir plus du salarié si elle donne cette flexibilité. En tous cas, elle obtiendrait plus de moi, et elle obtient plus de moi. Si je suis dans une entreprise dans laquelle il existe beaucoup de barrières, beaucoup de rigidité sur cette question de la conciliation, naturellement, tu travailles différemment et l'entreprise perçoit moins de toi. Ce n'est pas que tu vas moins travailler, mais si tu as une vie familiale stable, évidemment cela t'affecte dans le travail et directement cela affecte l'entreprise. Si elle te permet de concilier, le bénéfice… l'entreprise va l'avoir aussi.*" (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

"*Cela permet de venir travailler… enfin d'être serein, de pas stresser au travail, de pas stresser dans sa vie professionnelle. Ça permet une stabilité émotionnelle. Quand je pars le matin jusqu'au soir je suis dans le même état d'esprit. Ça permet vraiment d'être serein, d'être efficace pour mieux travailler*" (Noémie, 36 ans, opératrice; famille monoparentale, 1 enfant)

"*En fait, une heure de flexibilité le matin ou une heure l'après-midi, cela ne représente pas grand-chose, mais c'est simplement la tranquillité. Au niveau personnel cela te donne beaucoup de tranquillité, moi surtout le fait de savoir que personne va me demander quoi que ce soit ou me réprimander pour utiliser ce petit temps, cela me donne beaucoup de tranquillité.*" (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne)

"*Oui, c'est important oui, c'est pas ça qui conditionne tout, mais ça aide, on se sent vraiment… si on se sent soutenu par la hiérarchie, le travail sera forcément de meilleure qualité, je pense parce qu'on nous encourage*" (Noël, 35 ans, opérateur; en couple, deux enfants)

"*Le gain pour l'entreprise? Complètement! C'est dans toutes les théories, si tu as des employés qui sont contents, satisfaits, bon la performance est exponentielle dans l'entreprise; ok il y a toujours des petits malins, parce que ça c'est inevitable, mais bien sûr que oui ça j'en suis convaincue. Etre content et fier de son entreprise, ça c'est très important.*" (Diana, 55 ans, Directrice SI; divorcée, deux enfants; Espagne)

"*En plus si tu as un équilibre des deux côtés, tu vas être plus performant des deux côtés.*" (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant; Espagne)

"*Ta performance est meilleure, si tu es bien à l'extérieur, tu seras bien au travail.*" (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne)

"*Qu'une personne à l'aise travaille plus, cela est indubitable. Et une personne dont on prend soin travaille plus." "Evidemment, si je me sens bien au travail, je travaille mieux, plus de qualité, plus de rendement… Si tu sens que l'entreprise prend soin de toi, tu travailles mieux, tu te sens valorisé, et tu vas essayer de faire de ton mieux…." "Et tu donneras toujours un plus, ce ne sera pas les horaires ni la flexibilité, je donnerai un plus qui sera le mien, c'est pourquoi je dis que beaucoup d'heures ne signifie pas nécessairement plus de rendement. C'est plus d'engagement, de responsabilité et ça c'est un actif pour l'entreprise; c'est un actif parce que celui qui a le sens de l'engagement et de la responsabilité est contagieux, la démotivation l'est aussi. Et ça si l'entreprise n' y prête pas attention, elle a un gro problème, elle ne veut pas s'en rendre compte et c'est trop tard."* (Santiago, 51 ans, commercial; marié, deux enfants; Espagne).

• Outre l'accroissement de l'efficacité et de la productivité, les répercussions en termes de **fidélisation** du personnel sont réelles : beaucoup de salariés expliquent que ces politiques constituent un avantage déterminant pour eux qui les conduit inévitablement à rester au sein de l'entreprise : "*On a de la chance dans cette société. C'est pour ça que je reste dans ce système là où il y a plein d'aides, des chèques vacances, des trucs comme ça aussi, la mutuelle, ça c'est pas mal. C'est aussi pour ça que je reste ici. Sinon je pourrais faire autre chose mais non, non. Oui, j'ai envie de le garder ce travail donc plus aussi pour ces avantages-là donc je reste dans cette entreprise en partie pour ça*" (Amélie, 31 ans, opératrice ; en couple, un enfant).

"*Je pense que c'est la base de tout : soit on est une entreprise qui a beaucoup de turn-over et qui manage à la chef. Nous on sait très bien que notre personnel on va le garder, donc on a intérêt à ce qu'il soit bien, si on veut que ça continue*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants).

"Ce que gagne l'entreprise? Eh bien la fidélité, dans mon cas. J'ai été promu plusieurs fois pour cela. C'est ce que disais avant, ils ont respecté leurs engagements envers moi quand j'en ai eu besoin. Et moi j'ai donné tout ce que j'ai pu depuis 16 ans que je suis là… Ce que l'entreprise gagne ? Elle gagne beaucoup." (Esteban, 45 ans,, commercial; marié, un enfant; Espagne)

"*Ensuite évidemment, en ce qui concerne les locaux, le bâtiment est très bien conçu et confortable, on soigne beaucoup les détails: les fauteuils, les chaises de bureau, la position des écrans d'ordinateur, ils soignent beaucoup l'environnement de travail pour eviter les maladies professionnelles, tout cela se voit et pour moi, je l'ai déjà dit, c'est une entreprise dans laquelle je veux rester jusqu'à ma retraite… Je n'aspire pas à… dans l'entreprise, j'irai où ils veulent, j'ai déjà changé et suis ouverte au changement, pour moi, c'est toujours des défis à relever, je me suis toujours formée en travaillant, donc cela m'importe peu de changer, mais pourvu que ce soit toujours dans l'environnement CNH*" (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne)

• Les répercussions évoquées portent également sur le sentiment de **reconnaissance**, de **considération** et donc d'**engagement** engendré par la mise en place de politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : "*Eh bien, un salarié qui se sent respecté et considéré, je pense qu'il s'investit peut être un peu plus dans son métier que quelqu'un qui a l'impression*

d'être un peu de la "crotte" entre guillemets, quoi, du moins, je sais pas, je pense que c'est important de sentir que derrière on est peut-être un petit peu plus reconnu, quoi. Je me souviens qu'à une époque on n'avait pas le sentiment d'être reconnu par la direction, on était vraiment des pions…" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant)

"*C'est un tout, le travail est lié à ta vie privée, donc si tu peux pas, dans ton travail, demander des choses qui te permettent d'avoir une vie privée derrière, eh bien… enfin voilà après je dis pas que dans toutes les entreprises on est écouté mais je pense que voilà ça évolue, ça évolue. Les entreprises s'aperçoivent que oui il y a beaucoup de gens en arrêt maladie parce qu'ils sont pas écoutés, parce qu'ils en peuvent plus, parce qu'ils sont fatigués, parce qu'ils sont en dépression, parce qu'ils sont stressés, en fait ils se reconnaissent, ils acceptent de se dire il y a peut-être un problème et il faut peut-être écouter nos employés. Je pense que c'est ça le truc et là ils sont en train de comprendre que le bien-être au travail c'est aussi fondamental*" (Samantha, 34 ans, gestionnaire; famille monoparentale, un enfant)

"*Plus d'engagement ? Bien sûr que oui !*" (Evelin, 28 ans, assistante commerciale; en couple, sans enfant; Espagne)

"*La satisfaction du personnel" "Moi en tant que manager ce que je gagne? Honnêtement, comme dans mon équipe, la majorité ce sont des hommes, sur 4, deux attendent un enfant, par conséquent ils auront leur période de vacances complémentaire, mais nous nous débrouillerons. Ce que je gagne avec ces mesures ? Je suppose beaucoup : que les gens soient contents, alors si les employés sont contents, ils viennent au travail avec plus d'enthousiasme, ils sont moins malades, ils ne sont pas déprimés, c'est un équilibre.* " (Esmeralda, 41 ans, Manager; mariée, un enfant; Espagne)

"*Cela apporte du bonheur. Le bonheur que le salarié met dans son travail, qui se reflètera dans l'entreprise, dans des bénéfices comme le temps de réponse par exemple, etc…. Je pense que si un salarié est bien dans une entreprise, même s'il travaille moins d'heures, s'il a un temps partiel par exemple, même si pendant deux ans, il arrive à 11h le matin, si c'est bien géré, au final cela se répercute sur tout, et ce salarié est bien parce qu'il sait que l'entreprise n'est pas là seulement pour lui donner du travail mais aussi pour qu'il se développe comme pesonne et comme salarié.*" (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne)

"*C'est une question de qualité de vie, de santé au travail, une meilleure qualité en termes d'avantages sociaux au sein d'une entreprise, ce n'est pas seulement le salaire, mais tout cela se traduit par une meilleure satisfaction du salarié.*" (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne)

"Qu'est ce que gagne l'employé ? Eh bien, il gagne une satisfaction personnelle, je ne sais pas comment expliquer… Moi dans mon travail, je sais où je dois être à chaque moment, et quand il faut travailler, il faut travailler et quand il faut être présent, je le suis aussi. Donc ce que gagne l'employé ? Ce qu'il gagne c'est la sécurité, l'assurance que tu vas donner un effort supplémentaire à l'entreprise parce que tu sais qu'elle va te répondre." (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne)

"*Moi cette entreprise, je la défendrai toujours parce que grâce à elle, ma famille et moi vivons très bien.*" (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne)

• Les répercussions en termes de sentiment de **valorisation** des salariés sont également très présentes.

En effet, de nombreux collaborateurs soulignent le fait qu'en leur offrant la possibilité de bénéficier des dispositifs d'équilibre, ils se sentent importants et valorisés par l'entreprise. Ils ont le sentiment qu'en s'intéressant à eux et à leur bien être, l'entreprise reconnaît qu'ils n'existent pas uniquement en tant que travailleurs (« des numéros ») mais qu'ils ont aussi une vie en dehors du travail. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle humanisent l'entreprise.

"*Cela signifie qu'on n'est pas des simples bonhommes, je ne sais pas quelque part ça y est… on existe autrement…*" (Noémie, 40 ans, opératrice ; en couple, sans enfant)

"*C'est bien qu'on s'intéresse un petit peu à nous, à notre niveau et puis qu'on puisse nous aider à faire des choses en dehors de l'entreprise. C'est bien*" (Myriam, 44 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants)

"*Mais dans un certain respect de la personne, faut pas être manipulateur entre guillemets pur et dur, ne pas regarder le côté humain ce que font beaucoup de managers, faut se dire ce qu'on manage c'est des hommes et des femmes, c'est pas des numéros".* (Louis, 37 ans, chef d'équipe; marié, un enfant)

"*C'est valorisant, ça veut dire qu'on s'intéresse à la personne. C'est pas « fais ton travail point barre, tu te tais ». Non, on s'intéresse à la personne c'est important quand même d'être écouté. Pour l'humeur, c'est important, pour moi je vois que quelqu'un s'intéresse à moi, voilà je me sens pas mis à l'écart donc oui voilà on arrive, moi je suis de bonne humeur, je sais que voilà, je me sens important, ça donne de l'importance à la personne, on se dit je suis reconnu quoi.*" (Samantha, 34 ans, gestionnaire; famille monoparentale, un enfant)

"*Parce qu'on ne te considère pas comme un numéro… tu dois pointer à telle heure point. Je veux dire, si tu as un problème quelconque, tu dois aller chez le médecin… logiquement on te donne cette flexibilité. On se sent plus considéré…* " (Evelin, 28 ans, assistante commerciale; en couple, sans enfant; Espagne)

III.1.4.4. Accord « Gagnant-Gagnant »

Les mesures d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont fréquemment perçues comme une **récompense** d'un bon travail. Le salarié s'engage à réaliser un travail de qualité, en contrepartie, l'organisation s'engage à lui fournir certaines facilités. Les segments d'entretiens présentés ci-dessous confirment la nature du **contrat psychologique** tissé entre les salariés et l'organisation : "*Je pense que c'est agréable de savoir qu'ils donnent aussi un peu d'eux. Ça nous motive plus à vouloir faire au mieux possible pour l'entreprise et qu'il y ait un échange de l'autre côté en fait. C'est un donnant-donnant*" (Sandrine, 25 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

"*Si on m'avait refusé dès le départ bon là j'aurais pris comment dire, j'aurais essayé de fonctionner à ma façon ; mais vu que bon c'est cohérent on me demande un service je le fais, eux, ils me rendent un service, bon ben je sais que rendant service on nous rend après la monnaie de la pièce. C'est normal, si d'un côté on ne fait pas l'effort, de l'autre côté on va vous dire ben attends je te demande ça et tu veux pas le faire, donc tu me demandes de partir plus tôt, et bien non. Oui, c'est ça. C'est donnant-donnant*" (Bertrand, 51 ans, opérateur ; marié, deux enfants)

"*C'est bien pour les salariés, s'ils sont bien ils vont mieux bosser. Je pense que c'est un accord gagnant-gagnant. C'est de la conciliation vie privée-vie professionnelle mais aussi*

intérêt de l'entreprise, intérêt du salarié. C'est l'accord gagnant-gagnant" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants)

"*C'est donnant-donnant quoi. Faut que l'entreprise donne et puis que les gens donnent. Chacun apporte un petit, l'eau au moulin pour que tout se mette en place*" (Myriam, 44 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants)

"*Moi ce que je vois c'est que l'entreprise est flexible… Il y a des entreprises qui tirent plus sur la corde, et à partir du moment où c'est toi qui tires, tu ne peux pas le faire. Dans cette entreprise, oui il y a cette flexibilité et si toi tu réponds à l'entreprise, celle-ci t'offrira ensuite certaines facilités. Mais bien sûr, il faut que tu répondes aux besoins de l'entreprise. Quand l'entreprise a besoin de toi, dans certaines situations avec des pics de travail etc…, si tu sais être présent, naturellement l'entreprise répondra et te donnera les facilités que tu demandes. Moi c'est ce que je vois à partir de mon expérience.*" (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne)

"*C'est un échange. Pour qu'il y ait une cohésion en fait, pour que tout le monde se sente bien dans l'équipe, que tout le monde ait sa place et que la finalité de la chose c'est qu'on gagne quoi, voilà. Moi ça me fait marrer parce que je le vois comme ça en fait, parce qu'il y a toujours des moments de doutes, des moments où c'est un peu moins bien et puis on se remotive et on y retourne. Enfin voilà c'est mon image à moi je trouve que ça y ressemble beaucoup*" (Ludivine, 39 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants)

"*C'est comme avoir une obligation morale envers l'entreprise. Moi je donne et tu me donnes. Moi je suis un homme dévoué à mon entreprise, parce qu'elle me donne l'opportunité de bien vivre, donc je me consacre à elle 100% du temps nécessaire et si je peux donner plus, logiquement quand un jour, j'ai besoin d'elle pour régler quelquechose de personnel, j'espère qu'elle répondra à mes attentes. Dans cette société jusqu'à aujourd'hui, il en a toujours été ainsi, on me donne le peu dont j'ai besoin et moi je donne tout.*" (Esteban, 45 ans,, commercial; marié, un enfant; Espagne)

"*Il est aussi vrai bien sûr que comme contrepartie à ces facilités dans ta vie personnelle, si après je dois faire une journée de 18 heures, comme je suis commerciale, ou je dois réaliser certains déplacements où je dois partir à 7h du matin et rentrer à minuit, je le fais. Parce qu'évidemment, c'est un donnant-donnant, l'entreprise a besoin de toi à certains moments et*

toi tu as besoin que l'entreprise te donne du temps à d'autres. En ce sens, la conciliation de ce point de vue et la relation professionnelle et personnelle sont bonnes, même très bonnes." (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne)

Avec certaines exigences attendues de la part de la hiérarchie…

"*Je ne dis pas que c'est parce que mais je dis que ça tombe très, très bien. Je ne pense pas qu'on s'est dit « tiens on va être exigeant, on va faire de la conciliation » je ne pense pas. Je pense que parce qu'on fait de la conciliation, on peut être exigeant*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants)

"*De toutes façons on est toujours gagnant parce que quand on voit quelqu'un qui arrive le matin avec le sourire c'est… On peut demander des efforts à la personne, par exemple si c'est entre guillemets 6h00-13h00, tel jour il y a beaucoup de boulot, tu fais ça, ça, ça, ça, ça, faire vraiment du management pur et dur, ça fonctionnerait pas. Là on sait que nous entre guillemets on a un certain moyen de pression envers eux pendant la période, qui nous dit bon à telle période, on pourra lui dire nous on a fait ça, mais toi de ton côté maintenant…*" (Louis, 37 ans, chef d'équipe; marié, un enfant)

Qu'il est indispensable d'apprendre à gérer,

"*Bon, la conciliation c'est important mais finalement cela dépend plus de nous, enfin je veux dire nous en tant qu'entreprise, chaque service et chaque manager… parce que l'entreprise en tant que telle te demandera toujours d'accélérer, elle voudra toujours que tu passes à une vitesse supérieure que parfois tu ne peux pas assurer. Donc moi je crois que tout cela dépend plus de toi, te rapprocher le plus posible de cette vitesse exigée par l'entreprise, le business, le marché, mais sans avoir à renoncer à tout le reste."* (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne).

III.1.4.5. Une contrepartie normale et logique, un acquis

En revanche, une partie des salariés interviewés estiment que certains dispositifs d'équilibre (particulièrement ceux liés à la garde d'enfants) sont une **réponse logique**, une « **compensation** » à des conditions de travail souvent contraignantes : les horaires décalés par

exemple : "*Après par exemple en termes de gardes d'enfants… on ne peut pas faire travailler les gens en décalé et ne pas les aider à faire garder leurs enfants. Parce que toutes les nourrices n'acceptent pas d'avoir un enfant à 5h du matin donc c'est une sorte de compensation. Comme à l'époque on faisait venir tout le monde en région parisienne, mais se loger à Paris c'est dur donc il y a des foyers qui ont été créés voilà. Si on veut faire venir tout le monde en région parisienne, on crée des foyers*" (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants) ; ou des salaires peu élevés : "*Pour avoir des offres intéressantes, justement, voilà c'est surtout ça. Pour avoir des aides, des offres, on n'a pas quand même un salaire très, très élevé donc ça aide*" (Sophie, 28 ans, opératrice; mariée, deux enfants) ; "*Financièrement déjà les gens vont gagner, ils vont récupérer un peu plus d'argent donc ça leur permet de faire des choses, du moins d'avoir un peu plus d'argent pour se faire plaisir éventuellement, ou faire plaisir à leur famille quoi. Vous savez ça va représenter dans les 50, 60€, ce qui n'est pas négligeable avec nos salaires*" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant)

L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est ici perçu comme une simple **contrepartie** aux déplacements pour formation, à des évolutions sociales et démographiques dont il faut inéluctablement tenir compte : "*Nous vivons dans un monde dans lequel tout le monde doit travailler, on se marie et les deux conjoints doivent travailler. Par conséquent, socialement, il doit exister certaines aides, on ne peut pas laisser les enfants seuls à partir de 14h parce que c'est l'heure de sortie de l'école, que les parents travaillent et les enfants doivent se débrouiller ! S'il y a des choses de mises en place qui favorisent un équilibre, je crois que c'est bien évidemment mais aussi logique.*" (Santiago, 50 ans, commercial; marié, deux enfants; Espagne).

Ainsi, les résultats montrent que les représentations des salariés vis-à-vis de ces dispositifs sont très **variées**. Elles renvoient à la fois à des **facilités de flexibilité horaire**, des **aides d'ordre financier**, des **conseils sur la conduite de carrière**, mais surtout, elles font référence à un **management bienveillant**. Ce management est source de performance et de bien être, et assortie de répercussions positives dans l'exercice du travail. Il permet de combattre le stress, l'absentéisme, les arrêts de travail, et favorise la satisfaction, l'implication, l'engagement, la reconnaissance et la valorisation des salariés.

III.2. Le genre est un facteur explicatif influençant les représentations des salariés

Dans cette seconde partie, nous exposons de quelle manière le genre constitue un élément influençant les représentations des salariés vis-à-vis des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

Le genre, ainsi que les stéréotypes qui lui sont liés émergent comme des éléments-clés et constituent un élément qui influence significativement les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Nous exposons dans un premier temps les résultats basés sur des données exclusivement factuelles (résultats qui ont émergé suite à une lecture différenciée des données sur la base du critère du genre), et dans un second temps, les résultats reflétant les stéréotypes de genre.

III.2.1. Données factuelles

Nous nous limitons dans cette partie à présenter les résultats qui se sont révélés nettement différenciés selon les femmes et les hommes. En d'autres termes, une approche par le genre permet de clairement mettre en évidence les constats suivants.

III.2.1.1. Un aménagement durable, sollicité et formalisé pour les femmes

Nous observons qu'en termes de politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, les femmes font très souvent référence à la flexibilité à travers une demande d'aménagement horaire **durable** dans le temps et **formalisé** avec leur manager. Beaucoup d'entre elles, lorsqu'elles abordent la question de l'équilibre des sphères de vie, racontent comment elles ont demandé ouvertement à leur supérieur de pouvoir bénéficier d'une organisation temporelle différente, souvent adaptée aux besoins des enfants. Cette demande d'aménagement durable, explicitement formulée, est illustrée dans les témoignages ci-dessous :

"*Eh bien… non pas que j'avais des soucis non, mais oui je lui avais déjà* ***demandé*** *de prendre plus tard pour mon fils mais bon, non pas que j'avais des soucis c'est que je voyais qu'il était fatigué à se lever trop tôt bien des fois le matin et donc…*" (Sophie, 28 ans, opératrice; mariée, deux enfants).

"*Enfin moi, le mercredi c'était une* ***demande*** *que j'avais faite déjà auparavant. Je pense qu'il y a d'autres personnes qui souhaitaient avoir des jours particuliers dans la semaine, pour ma part, il était important d'avoir cette journée… donc j'ai* ***demandé***" (Ludivine, 39 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants).

"*Moi je lui ai* ***demandé*** *de changer mes horaires; mon fils est au collège, donc moi le matin ça me permet de l'emmener au collège, l'après-midi de le ramener; donc ça me va très bien*" (Josette, 49 ans, opératrice ; marié, un enfant).

"*Honnêtement, en ce sens, je ne me plains pas du tout puisqu'à chaque fois que j'ai eu besoin, on m'a toujours facilité les choses, c'est vrai que j'ai* ***demandé*** *un congé, ils me l'ont accordé et c'est très bien. Maintenant, je reprends une journée de travail normal de 8h à 17h30… Bon, au début j'avais parlé à mon chef, parce qu'évidemment ils doivent s'organiser eux aussi, car pendant mon congé, ils ont dû mettre une autre personne qui occupait mon poste et quand j'ai été à temps partiel… euh… si si ils ont mis une personne les après-midis, elle aidait ma collègue quand je n'étais pas là. Au tout début, j'avais informé mon chef de ce que j'avais envie de faire après mon congé maternité. Lui m'avait dit qu'il ferait selon mes besoins; c'est après que j'ai du faire la communication formelle au service RH*" (Neus, 37 ans, assistante; mariée, deux enfants; Espagne).

Nous remarquons que cette demande d'aménagement durable et encadré est d'autant plus pressante et décomplexée lorsque la femme est à la tête d'une **famille monoparentale** : "*Moi j'avais à l'époque ma fille qui avait 6 ans, et je vis toute seule avec elle, donc au début je me suis débrouillée vu que j'étais en CDD, je me suis débrouillée à la faire garder mais quand j'ai été embauchée il a fallu que je trouve une solution à long terme. Donc en se renseignant pour avoir une nounou, comme tous les parents font, moi je n'avais aucune aide, donc au final le prix de ma nourrice pour venir travailler me coutait la moitié de mon salaire… donc je suis allée voir Mme F. et je lui ai dit 'je ne sais pas comment faire… moi si je prends une nounou donc ça me coute la moitié de mon salaire, ça sert à rien que je vienne travailler… donc je lui ai* ***demandé*** *: est-ce qu'il y a possibilité de décaler mes horaires ?'Et elle m'a dit*

ok, m'a décalé mes horaires de façon à ce que je puisse continuer à venir travailler. Donc du coup moi, je prends plus tard à 8 heures ce qui me permet de déposer ma fille à la garderie" (Noémie, 36 ans, opératrice ; famille monoparentale, 1 enfant).

III.2.1.2. Des arrangements occasionnels et informels pour les hommes

Nous constatons qu'en termes de flexibilité, les hommes font plutôt référence à des **arrangements ponctuels et informels**. Contrairement aux femmes, les aménagements ne sont pas demandés et formulés explicitement sur la durée, mais plutôt présentés comme des solutions ponctuelles à des situations qu'ils ressentent et jugent exceptionnelles. Ils ne requièrent pas une réorganisation complète du temps de travail. Ces arrangements occasionnels sont souvent liés aux enfants (rendez-vous médicaux, maladies, absence du conjoint…) : "*Cela te permet dans beaucoup de situations, notamment les personnes qui ont des enfants de pouvoir les accompagner à la garderie ou bien aller les chercher l'après-midi pendant cette flexibilité horaire. Par ailleurs, ce que j'observe aussi chez mes collègues qui ont des enfants, c'est que l'entreprise est flexible quand ils ont besoin de les amener chez le médecin sur les heures de bureau par exemple, ils peuvent le faire, sans aucun problème, sans aucun obstacle.*" (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

"*Quelqu'un* ***qui un jour a un problème*** *qui nous dit 'demain j'ai un grave souci, est-ce que je peux décaler?' On acceptera parce qu'on va dans son sens, dans la limite et la mesure du possible, on essaye. Par exemple, je vois il y a S., sa femme est en formation à Paris deux jours, il prend à 6h du matin il me dit est-ce que ces deux jours là, je peux prendre à 8h et demi pour m'occuper de mes 3 enfants? On peut pas se permettre de refuser quelque chose comme ça. Dans certaines entreprises ils le font, nous c'est pas du tout notre mentalité. Nous, si le boulot est fait, on s'en fiche, du moment que ça gêne pas au niveau de la productivité et du coût…*" (Louis, 37 ans, chef déquipe ; marié, un enfant).

Parfois, ils sont sollicités dans le cadre d'activités (sportives) et responsabilités (associatives) assumées en-dehors du travail "*Oui, en général oui, enfin moi à chaque fois que j'ai demandé quelque chose, ils m'ont toujours, enfin j'ai toujours réussi à* ***m'arranger****, donc, il suffit de les prévenir un petit peu à l'avance quand même. Disons du jour pour le lendemain c'est moins*

facile, donc des fois ils ne peuvent pas non plus, mais sinon, en général ils s'arrangent pour nous quand même" (Simon, 22 ans, opérateur ; célibataire, sans enfant).

Certains hommes insistent même sur le caractère « **non-officiel** » et « **non-formalisé** » de ces aménagements, même si ceux-ci sont durables dans le temps ou récurrents : "*Quand je suis arrivé ici, c'était avec ma fille qui avait quand même pas mal de problèmes c'était une grande adolescente. Une grande adolescente… voilà… La responsable m'a permis d'avoir des horaires qui me permettaient de la driver un peu. J'ai pu négocier avec elle pour ne pas prendre trop tôt, pour pouvoir la surveiller quand elle partait au collège parce que… Ce n'était* ***pas un aménagement officiel****. Mais bon, j'avais expliqué mes problèmes et il y en a plus d'un qui les a compris, quand même*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants).

"*Au départ, j'avais vu avec Mme F., je lui avais demandé 'est-ce que je peux rentrer plus tôt le samedi' parce que j'allais à Cherbourg, j'allais à Alençon, et elle comprenait. Quand j'étais opérateur, je sais que je prenais plus de colis dans la semaine, pour en prendre moins le samedi sachant qu'il y avait une sorte d'****autorisation*** *par rapport au foot mais je faisais mon boulot, j'en prenais moins pour rentrer de bonne heure ce jour-là voilà. Et on me disait rien"* (Bertrand, 51 ans, opérateur ; marié, deux enfants).

III.2.1.3. La dimension financière davantage valorisée par les hommes

Lorsqu'ils se réfèrent aux politiques d'équilibre et à ce qui facilite cet équilibre, les hommes mentionnent des **avantages financiers plus variés** que leurs homologues féminines (tarifs préférentiels pour les services bancaires "*apparemment on ne paye pas la carte bleue donc ça fera gagner un petit peu d'argent*" (Yvan, 27 ans, opérateur ; en couple, deux enfants), services téléphoniques, avantages automobiles etc.…). Ils évoquent non seulement les avantages financiers de nature familiale : "*Donc jusqu'à maintenant, je n'avais jamais touché le complément familial…et j'ai fait une demande récemment ; donc j'ai eu un rappel de 365€. Ce montant me permet justement de commencer à épargner voilà, c'est un tout, quoi, tout est lié*" (Tony, 40 ans, opérateur ; famille recomposée, 6 enfants).

Mais aussi les **retombées financières indirectes** que ces actions supposent pour l'ensemble de leur famille: "*C'est intéressant financièrement pour tout le monde. Toutes ces aides apportent un bien-être à tout le monde de toute façon, que ce soit à la personne qui travaille ou à sa famille parce que les aides sport, toute la famille en profite, les primes, c'est pareil toute la famille en profite, une personne a une prime : automatiquement c'est pour toute la maison donc automatiquement ça profite à tout le monde*" (Pierre, 48 ans, opérateur; marié, deux enfants).

Les femmes évoquent beaucoup plus souvent des avantages d'ordre **qualitatif** ou **immatériel** « *pour se faire plaisir* », souvent destinés à des facilités ou activités liées aux enfants (aides à la garde, activités de loisirs, tickets cinémas…) : "*Financièrement déjà les gens vont gagner, vont récupérer un peu plus d'argent donc ça leur permet de faire des choses plus, du moins d'avoir un peu plus d'argent pour se faire plaisir éventuellement ou faire plaisir à sa famille quoi.*" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant).

Ces avantages sont d'autant plus appréciés et valorisés qu'ils permettent de réaliser des sorties, qui seraient impossibles sans l'intervention de l'entreprise : "*Cela me permet de faire des sorties avec mes enfants que je ne ferais pas sinon, voilà*" (Sophie, 28 ans, opératrice; mariée, deux enfants) ; "*Disons qu'on irait moins au cinéma si on n'avait pas les avantages. Les chèques vacances pour les vacances, c'est bien parce qu'on peut profiter plus et ça nous parait pas*" (Sandrine, 25 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

III.2.1.4. La temporalité : rôles simultanés pour les femmes, successifs pour les hommes

Le rapport au temps est un élément déterminant à prendre en compte dans les représentations liées à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Le temps est au cœur de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle des salariés. Il reste à l'origine de nombreux **conflits inter-rôles** et continue à être considéré comme une **ressource précieuse** à protéger et à maîtriser. En effet, une majorité des salariés –femmes et hommes- indique qu'il est essentiel pour eux de pouvoir compter sur des horaires de travail relativement fixes et réguliers, qui leur permettent d'harmoniser au mieux leur activité professionnelle avec leur organisation personnelle quotidienne : "*Moi je pense que c'est bien de discuter avec les gens, leur expliquer les motifs pour lesquels j'ai pris cette décision de quitter le bureau à une heure*

décente, j'en ai parlé avec eux que ça n'a pas beaucoup de sens ; par conséquent, c'est vrai qu'ils sont assez sereins quand ils doivent partir à 17h30, ce qui est l'horaire auquel ils doivent partir, ils savent que je ne vais pas les regarder de travers.

Je leur demande un effort pendant les journées de clôture… pendant ces journées, ils quittent le bureau souvent plus tard parce qu'il faut être là, mais le reste du temps, j'essaie moi-même de favoriser ce fonctionnement pour qu'ils aient un certain équilibre et qu'ils puissent partir à une heure correcte ; ça je le fais depuis longtemps déjà… personne ne se sent mal de quitter le bureau à 17h30." (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant ; Espagne)

Tout imprévu professionnel peut altérer l'organisation de la journée et conduire à des modifications horaires. Cela entraine souvent des perturbations dans la sphère privée, qu'il est plus ou moins aisé de savoir gérer : "*Je veux faire mes horaires, je fais du mieux que je peux et on me paye ce qu'on doit me payer voilà… Si je dois finir à 13h00, pour mes filles, enfin les grandes, elles finissent à 16h30, et je n'ai pas été jusque là, mais enfin pour la nourrice de la petite, ça m'arrive régulièrement d'être limite. Après la nourrice, elle ne va pas… elle la garde quoi*". (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants)

Même si les salariés sont conscients et consentants de devoir se plier aux exigences ponctuelles de leur fonction et de leur entreprise, ils s'accordent à dire que l'équilibre passe prioritairement par le **respect des horaires** établis : "*De toutes façons on sait que pendant la période forte… on sait tous qu'on a des efforts à faire, je veux dire c'est notre métier, si on n'est pas capable de les faire là, je veux dire il faut changer de boulot. Là c'est une période un peu stressante parce qu'on sait à quelle heure on arrive le matin mais malheureusement pour finir à l'heure ça reste quand même un peu difficile*" (Noémie, 36 ans, opératrice ; famille monoparentale, 1 enfant).

Hommes et femmes de tous niveaux hiérarchiques évoquent cet aspect et s'accordent sur l'importance de faire son travail dans le cadre horaire imparti, ou d'essayer en tous cas d'y parvenir.

De manière évidente, les exigences liées à la **fonction** et au **niveau de responsabilité** inhérent à celle-ci influencent le degré de facilité d'équilibre des salariés. Il est plus facile d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle pour certaines fonctions, que pour d'autres, perçues comme moins « compatibles ». Par exemple, les fonctions qui exigent des déplacements

fréquents (managers, délégués commerciaux…) sont perçues comme moins compatibles avec un équilibre satisfaisant : "*Evidemment, le type de responsabilités induit par le poste de travail est important, parce que s'il s'agit d'un poste de manager intermédiaire, ou de responsable amené à beaucoup se déplacer, ou un commercial, c'est plus difficile naturellement*" (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne); "*Très souvent je travaille chez moi, notamment quand tu es en déplacement, tu rentres un vendredi ou tu arrives chez toi la semaine, après des rendez-vous, à 22h, tu rentres, tu te connectes et tu continues à travailler, c'est comme ça*" (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne). Même si le **degré d'autonomie** induite de ces mêmes fonctions permet d'atteindre plus aisément un équilibre de vie à d'autres périodes de l'année ou en fonction de la conjoncture : "*Etre bien au travail c'est fondamental; avoir un équilibre entre la famille et le travail c'est fondamental, et le fait que l'entreprise encourage cet équilibre c'est essentiel; toutefois il y a certains postes qui permettent… moi je suis commercial, si maintenant il y a peu d'activité, je vis plus à la maison, logiquement, j'ai moins de frais. Quand il y a plus d'activité, je suis très peu chez moi, ça je le sais, j'ai signé un contrat et je sais que ça fait partie de mon métier*" (Santiago, 51 ans, commercial; marié, deux enfants; Espagne)

Toutefois, les femmes sont celles qui expriment le plus une **conscience** aigue de la temporalité et sont les plus nombreuses et les plus promptes à souligner **l'impérieuse nécessité** de travailler dans les créneaux qui leur sont impartis, pour « *garder* » du temps et pouvoir le consacrer le plus souvent à leur famille ou à leurs enfants : "*Non c'est vraiment une très, très grosse période, maintenant c'est l'impératif dans notre métier comme il y a d'autres impératifs dans d'autres métiers, on le sait. Mais là par contre pour concilier vie privée, vie professionnelle, là c'est un petit peu plus difficile même si on a toujours un recours, je veux dire moi je n'ai jamais manqué la sortie de l'école de ma fille. Même en décembre, quand c'est la « période »…*" (Noémie, 36 ans, opératrice ; famille monoparentale, 1 enfant).

Selon les femmes managers interviewées, le **niveau hiérarchique** n'est pas si déterminant dans la gestion du temps. C'est une « **question d'organisation** ». Elles cherchent à optimiser leur temps de travail de manière à être à même de terminer à l'heure et restructurent leurs déplacements pour être plus présentes chez elles : "*Concernant la répartition du temps, eh bien, une journée ça fait 24h ; pour moi, le temps de travail c'est 8 heures, logiquement ma fille doit se coucher à 21h ou 21h30. Donc, je vais la chercher à 18h, je peux ainsi être avec elle pendant trois heures et demie. Je ne veux pas renoncer à ce temps, vous comprenez ? Par*

conséquent, si je dois me déplacer au Portugal par exemple, j'essaie d'y aller tous les trois mois, avant qu'est-ce-que je faisais ? Je partais le soir, rester la nuit et revenais le lendemain en fin de journée. Maintenant, je fais le déplacement dans la journée, j'essaie de rendre mes déplacements les plus courts possibles parce que je dois le faire, je n'ai pas d'autre choix, si je souhaite passer plus de temps avec ma fille" (Esmeralda, 41 ans, Manager; mariée, un enfant; Espagne).

Pour une même fonction et un même niveau de responsabilité que les hommes, elles essaieront toujours de ne pas (trop) **dépasser** leurs horaires de travail, "*J'ajouterais aussi que je pars à l'heure, ça je peux le dire. Car je considère que si je n'ai pas été capable de faire mon travail dans le temps où je suis ici, c'est que quelquechose ne va pas, surtout si c'est répétitif ; j'aime être à l'heure quand j'arrive le matin, mais je suis également ponctuelle à l'heure de partir. Cela ne veut pas dire que je ne reste pas plus longtemps certains jours si l'entreprise ou la quantité de travail le requièrent. Je pense que si je partais tous les jours tard, c'est que quelquechose ne fonctionne pas bien ; ou je ne fais pas le travail correctement dans les horaires impartis ou mon poste de travail a besoin d'une aide ou d'une décharge de travail parce que je suis surchargée. C'est en tous cas ma façon de voir les choses, et c'est bien vu, mes supérieurs le perçoivent positivement, en d'autres termes, rester au travail pour se tourner les pouces, non.*" (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne).

Pour certains hommes, le travail a néanmoins la **priorité** sur les autres domaines de la vie, il les conditionne. Le travail ne doit donc pas s'adapter à leur vie personnelle ; il est plus logique pour eux que ce soit l'inverse. Les discours ci-après illustrent cette hiérarchisation : "*Pour moi c'est plus le travail qui importe, le reste du temps, le temps que j'ai de libre après le boulot bon, je m'organise enfin comme ça, ce que j'ai à faire, mes loisirs enfin n'importe, mais, mais je fais pas, je vais jamais dire ben non, aujourd'hui j'ai un rendez-vous, je dois partir à l'heure, je préfère même si y a besoin de prendre des colis, je les prends, je dépasse d'une demi-heure et puis voilà, après*" (Noël, 35 ans, opérateur; en couple, deux enfants) ; "*Moi, je m'adapte aux besoins du service, ça ne me dérange pas plus que ça*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants).

Toutefois, l'importance de se donner des **limites temporelles au quotidien**, de réfléchir à l'organisation de son temps et son espace de travail et de, peut être, revoir la répartition du temps et du travail tout au long de la journée ressort de certaines interviews : "*il faut se*

donner certaines limites au niveau du temps. Après, c'est vrai que c'est difficile à gérer son temps de travail étant manager, on ne peut pas se dire bon je dois finir à midi et demi, à midi et demi je suis parti. Même moi j'essaie de le faire, je peux pas, tu commences quelque chose ou t'as un coup de téléphone tu ne vas pas raccrocher ou dire à la personne "non il est six heures et demi, j'ai fini" (Louis, 37 ans, chef d'équipe; marié, un enfant).

"*En général, ici et partout, je crois qu'il y a des temps perdus qui finalement t'obligent à devoir terminer certaines choses en dehors de tes horaires de travail, parce que… C'est-à-dire je fais partie des gens qui pensent, et j'ai peut être tort, que huit heures de travail consécutives permettent de faire beaucoup de choses. Si les salariés travaillent, ils en font beaucoup.*" (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant)

Cette réflexion autour du déroulement de la journée de travail et du « **travailler mieux** », autrement, avec plus d'efficacité, est prégnante dans les réponses de certains hommes. Il est d'ailleurs intéressant de relever le changement d'optique opéré par certains suite à leur **paternité**. Un changement de vie et de mentalité a eu lieu. Les priorités sont bouleversées. Ils prêtent davantage attention aux horaires, ont tendance à prendre moins leur temps à l'heure du déjeuner, essaient de se fixer des limites, de limiter les déplacements et les voyages « évitables », afin d'être en mesure de passer le plus de temps possible avec leurs enfants le soir : "*Absolument… en travaillant le même nombre d'heures, tu t'obliges à être… cela ne veut pas dire qu'avant tu n'étais pas efficace, mais quand tu es papa, tu t'obliges à être un peu plus efficace pour gagner cette petite demie-heure que peut être tu perdais à flâner auparavant, résoudre une affaire aussi bien qu'avant mais en 15 minutes pour essayer de rentrer chez toi un peu plus tôt… Bien sûr pour pouvoir être à la maison et profiter de ma fille et de ma femme. Je suis devenu comme ça, parce qu'avant tu sais que tu as le temps. Tu peux consacrer du temps à ta femme mais si elle travaille aussi, chacun a sa vie… Maintenant c'est un triangle, donc tu as envie de consacrer du temps à ton enfant, donc oui tu te dis "je vais pas perdre de temps sur ce sujet, je vais aller droit au but"ou "bon, au lieu de partir à 19h, je liquide cette affaire en une demie-heure et je suis une demie-heure de plus avec ma fille"… C'est un changement de mentalité, que je n'avais pas avant parce qu'avant même si j'étais marié, je me sentais un célibataire qui se consacrait plus à sont travail qu'à autre chose. Je suppose que cela arrive à tout le monde. Tu prends la vie d'une autre façon. Ça te change la vie. C'est un changement radical, en mieux."* (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne)

"*Cela dépend des besoins de chacun, les 8 ou 9 premières années que j'ai passées dans cette entreprise, sans famille, 90% de mon temps c'était pour l'entreprise et j'avais beaucoup de déplacements. Aujourd'hui je continue à avoir beaucoup de déplacements mais pas autant qu'avant. Mais ça m'arrivait les 8 ou 9 premières années du lundi au vendredi, d'être en déplacement tout le temps et de consacrer 100% de mon temps à l'entreprise. Logiquement aujourd'hui avec une famille c'est différent, de plus j'ai changé de poste, ce qui me permet d'être beaucoup plus à la maison, presque tous les jours. Je fais mes déplacements à l'étranger mais je peux vous dire que je profite de mon fils*." (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

Le témoignage de Coke est à ce titre très instructif, puisqu'il nous renseigne sur le **changement de perspectives** qu'il a vécu suite à sa paternité. Selon lui, la paternité ne modifie pas la perception que l'homme a du travail, mais elle l'incite à **valoriser** beaucoup plus le temps libre et le temps passé en-dehors de l'entreprise.

"*Oui c'est vrai que quand tu commences à travailler dans une entreprise, en-dehors de l'envie, ta priorité c'est le travail parce que tu veux montrer que tu es motivé, tu quittes le bureau super tard, mais ensuite tu te rends compte que cela ne va pas te donner plus de points positifs, donc tu fais ton travail dans les horaires impartis. Moi cela fait longtemps que j'ai décidé de partir à l'heure et je fais en sorte que les personnes qui sont sous ma responsabilité le fassent aussi, qu'elles s'habituent au fait que le travail doit être réalisé dans les heures de travail, parce que si tu as besoin de plus de temps, c'est que soit tu le perds ou soit tu es saturé. Donc, moi je fais le travail qu'il faut faire dans l'horaire établi, dans les heures qui me correspondent, je pars à l'heure parce que ce que je veux c'est passer du temps avec ma fille… Parce que c'est vrai que depuis que ma fille est là, évidemment mes priorités changent, les besoins sont toujours les mêmes : ne pas voyager etc… Mais être père t'incite à valoriser plus le temps libre, je crois que la perception du travail elle ne change pas.*" (Coke, 35 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

III.2.2. Influence des stéréotypes de genre

Les stéréotypes de genre sont également très présents dans les perceptions et réactions des salariés face à l'articulation vie professionnelle- vie personnelle. Les idées préconçues quant

aux caractéristiques et rôles des femmes et des hommes influencent largement leurs représentations vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle qui leur sont offertes en entreprise. Dans un souci de clarté accrue, nous avons décidé de distinguer les stéréotypes liés à la sphère personnelle, de ceux relevant de la sphère professionnelle.

III.2.2.1. Les stéréotypes relatifs à la sphère privée

La femme a tendance à être vue et perçue comme la personne **référente** et **responsable** de la sphère domestique et privée. Ce statut lui confère une certaine **légitimité** pour demander certains aménagements professionnels adaptés à la conjugaison de ces exigences personnelles et familiales. L'entreprise et les salariés sont aussi généralement plus tolérants, compréhensifs et bienveillants envers la prise en compte de ces obligations dans son organisation professionnelle quotidienne.

III.2.2.1.1. Le syndrome de la « double journée »

De manière générale, la majorité des interviewés (hommes et femmes) s'accordent sur le fait que les femmes font face à une **double charge** dans leur vie quotidienne : leur activité professionnelle d'une part, et un plus grand degré de responsabilité dans l'organisation de la vie domestique et familiale d'autre part. La vision de la femme « **cheville ouvrière de la famille** » est dominante dans de nombreux témoignages à l'instar des commentaires ci-dessous :

"*On est égal au boulot mais pas chez soi… Dans le sens où je trouve qu'une femme fait deux journées et qu'un garçon en fait peu mais en général, mon mari est très bien mais il faut dire ce qui est, je trouve que les garçons en font moins, chez eux ils ne sont pas égaux à la femme"* (Sophie, 28 ans, opératrice; mariée, deux enfants).

"*Oui c'est sûr, la femme elle fait plus de choses que nous, elle a son rôle à assumer : à la maison, donc il y a son rôle de mère, même si un père est indispensable à l'enfant du point de vue de son équilibre, mais la mère a sûrement d'autres, beaucoup plus de charges domestiques, enfin quand je parle domestique ça englobe toutes les charges de la maison, ça*

peut être le linge, ça peut être la cuisine même si on partage les tâches…" (Tony, 40 ans, opérateur; famille recomposée, 6 enfants).

"*J'ai la sensation que la femme a plus de charge de travail à la maison, en dehors du travail que l'homme. Mais dans mon cas, oui c'est réparti équitativement.*" (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

L'**imbrication** de la sphère privée et de la sphère professionnelle est prégnante pour comprendre les influences exercées de part et d'autre. Selon de nombreux salariés, le **conflit famille-travail** concerne plus les femmes que les hommes. En effet, lorsqu'un problème lié à la sphère familiale survient, c'est à la femme qu'incombe la responsabilité d'adapter son activité professionnelle à ses obligations privées. Cette réalité a par le passé eu des conséquences désastreuses en termes d'absentéisme, comme le rappelle cette salariée : "*J'ai connu cette boite, on prenait tous à cette heure-là, on finissait tous à cette heure-là, c'était comme ça, c'était pas autrement donc effectivement ça, ça générait beaucoup de problèmes… Les jours de grève des profs, les enfants n'ont pas d'école… toutes les femmes restaient à la maison, alors que maintenant bon, en ayant des horaires décalés ça permet aux jeunes femmes de trouver une solution et de pas perdre des journées à gogo. Je voyais à l'époque comment les filles elles étaient… dès qu'il y avait un problème avec un môme c'était l'arrêt parce qu'elles avaient pas d'autres solutions… On voit bien que des jeunes femmes, aujourd'hui, c'est différent, l'entreprise est à l'écoute de leurs attentes.*" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant)

Les contraintes liées au hors-travail génèrent un emploi du temps souvent perçu comme plus chargé, plus organisé et plus « ***planifié*** » que celui des hommes : "*Mais pourtant on a le même temps mais oui, je pense que oui. Les journées sont plus, comment dire plus, plus planifiées qu'un homme, enfin l'après midi, quand il rentre, je pense que c'est plus cool…*" (Sophie, 28 ans, opératrice; mariée, deux enfants)

"*Quand je suis arrivée ici… bon maintenant je vis à 5 minutes du centre, point très important, puisque ce sont pratiquement 3 heures que j'économise en allers-venues par rapport à avant; donc au début je rentrais déjeuner à la maison… maintenant nous avons un self, mais avant nous avions une heure pour déjeuner et moi je rentrais chez moi et je peux vous garantir que ce que je faisais pendant cette heure c'était tout sauf manger : je préparais le déjeuner pour le reste de la famille etc... Je faisais énormément de choses pendant cette heure du déjeuner,*

c'était un petit temps au milieu de la journée qui me convenait pour régler beaucoup de choses… Après c'est vrai que le changement d'environnement a favorisé l'accés aux garderies, services d'accueil à l'école ou la cantine le midi. C'est d'ailleurs à ce moment-là que nous avons décidé d'avoir notre deuxième enfant parce qu'avant il aurait fallu compter sur une personne extérieure et on ne pouvait pas se le permettre financièrement." (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne).

Certaines femmes évoquent le stress et les tensions qui résultent parfois de cette course à la planification et cette « ***double journée*** », et le sentiment d'injustice qui peut en découler : "*Je crois même que les femmes elles arrivent mieux a gérer leur truc que les hommes, parce que nous en plus on gère notre vie de famille et en plus notre travail, les hommes ont juste à gérer leur travail. Ils rentrent chez eux, je parle en général, ils rentrent chez eux, ils n'ont pas le bain à faire, ils n'ont pas les devoirs à faire, ils n'ont pas à manger à faire, enfin voilà…. Donc oui ils ont moins de stress que nous, ça c'est sûr… Ben pour moi je pense qu'un homme sa vie elle est plus facile qu'une femme ça c'est sûr. Après je ne généralise pas il y a des hommes qui font la cuisine, qui font le ménage, mais enfin il faut quand même reconnaitre qu'un homme est beaucoup moins stressé qu'une femme, ce n'est pas la même vie…*" (Samantha, 34 ans, gestionnaire; famille monoparentale, un enfant).

Nous constatons que l'idée selon laquelle les femmes continuent de vouloir maitriser et organiser la sphère privée est encore dominante. L'assignation automatique de la femme à la sphère du hors-travail correspond avant tout à la norme de son **rôle social** : "*Eh bien, ce que je dis c'est que la femme serait la personne appropriée… C'est-à-dire que je crois que la loi continue à être orientée en ce sens et favorise à ce que ce soit la femme… De fait chez moi, c'est ma femme qui a pris un temps partiel pour s'occuper de notre enfant. Jamais entre nous il n'a été question que je prenne un congé ou que je demande à l'entreprise de changer mes horaires*..." (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

Cette assignation est vue comme l'héritage naturel de son **éducation**, "*Bon, c'est dû à plusieurs facteurs. L'un d'entre eux est très négatif pour les femmes, parce que je crois que nous sommes habituées à décider à la maison, organiser le temps, établir les priorités et faire la répartition des tâches, donc peut être que nous intervenons plus ou que nous essayons de diriger plus que nous ne le devrions non? Moi je crois que c'est consubstantiel à la femme, c'est dans nos gènes. Oui c'est la génétique qui est la résultante de toute l'éducation de nos*

ancètres, c'est clair… c'est une question d'éducation effectivement…" (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne).

Dans certains cas, plus qu'à son rôle social et son éducation, les salariés relient cette assignation à sa **nature biologique et son rôle de mère,** arguant que la maternité explique l'investissement naturel et irrépressible de la femme dans la sphère du hors-travail: "*Moi ce que j'ai observé, c'est que lorsque ma femme a eu notre fille, ses priorités ont changé. Le besoin personnel qu'elle a d'être avec elle, elle voulait même arrêter de travailler, pas parce que l'entreprise la poussait à le faire mais parce que c'était un souhait personnel.*" (Coke, 35 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

III.2.2.1.2. Les politiques d'équilibre : une réponse organisationnelle pour « alléger » la double journée

Pour beaucoup de salariés, les mesures d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle (aménagements d'horaires, recours au temps partiel…) sont considérées comme un outil visant principalement à harmoniser et à concilier le travail et les contraintes liées à la sphère privée, principalement à la disposition des femmes qui, conformément à leurs perceptions, en ont **le plus besoin**, "*Après, je ne vous apprends rien, la vie est tellement dure aujourd'hui, la femme elle va travailler, aujourd'hui s'il n'y a pas deux salaires c'est compliqué ; je pense que oui il faut que l'homme mette du sien à la maison et puis si la femme peut avoir des aménagement d'horaires, c'est bien. Je vois, il y a beaucoup d'entreprises qui proposent des 80%, il y a beaucoup de femmes qui prennent leur mercredi eh bien c'est super. C'est des avantages énormes.*" (Tony, 40 ans, opérateur; famille recomposée, 6 enfants).

Suite à l'analyse de nos résultats, nous remarquons combien l'imbrication des sphères professionnelle et personnelle est une donnée considérée comme **naturelle** et **allant de soi** chez les femmes qui travaillent, comme si elle constituait une caractéristique du travail féminin, dont il faut nécessairement tenir compte. En effet, l'entreprise comprend et accepte que la vie privée et familiale des femmes vienne interférer dans la sphère professionnelle et ce, d'autant plus quand elles sont un foyer monoparental "*On a des femmes seules ici qui peuvent pas, on leur aménage leurs horaires, ça leur permet de pas faire garder les gamins,*

quand vous êtes smicard c'est un gros gain de pouvoir d'achat quand même qu'on leur donne. Et ça ne nous coûte rien" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants).

Il est à cet effet intéressant d'observer dans quelle mesure les salariés envisagent l'entreprise et les politiques d'équilibre comme pouvant être déterminantes pour les femmes, dans leur travail et leur **trajectoire professionnelle**…"*en effet si on permet aux femmes de trouver une place en crèche ou une assistante maternelle, avec une aide financière éventuellement pour faire garder ses enfants… elle peut travailler dans de meilleures conditions… Si la femme veut travailler, elle peut le faire.*" (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants).

Le contenu des discours de certaines femmes est éloquent quant à l'**imbrication** des sphères de vie et l'influence (positive) du travail sur la sphère personnelle "*Quand on fait déjà un travail à responsabilité, un poste à responsabilité c'est vrai que ça nous met plus en valeur, on se sent valorisé… Oui, le regard des autres et même au niveau du couple, je me suis beaucoup plus extériorisée et dans mon couple aussi, mon mari a eu moins d'influence sur moi, j'ai dit : j'ai pas envie de faire ça donc stop, voilà je veux pas faire tout ce que tu m'imposes de faire. Bon moi aussi j'ai ma vie, je veux faire certaines choses. Je veux faire. Je trouve que ça a eu un gros impact aussi… Oui, il y a eu un déclic*." (Myriam, 44 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants).

Certaines femmes admettent que les politiques implémentées par l'entreprise ont été (ou vont être) effectivement déterminantes dans leur **choix personnel** d'avoir des enfants : "*De fait, mes enfants ont douze ans de différence. Quand je suis arrivée dans cette entreprise il y a 23 ans, mon fils avait 7 ou 8 ans, et j'ai mis douze ans à avoir ma fille, précisément grâce au travail. Cette entreprise m'a donnée la possibilité de redevenir mère, parce qu'avant je n'avais pas pu me le permettre à cause des horaires de travail. D'où l'importance de la conciliation entre le travail et la famille. J'ai pu redevenir mère grâce aux facilités accordées par l'entreprise."* (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne).

"*Pour les femmes c'est d'autant plus important j'imagine. Pour un homme pas autant, non? Pour une femme, surtout quand les enfants sont petits, il me semble important qu'elle puisse avoir la possibilité de prendre un temps partiel ; ou que l'horaire flexible soit encore plus flexible… ou qu'elle puisse s'absenter à un moment ponctuel… Je pense que tout cela est évidemment important pour prendre la décision d'avoir un enfant."* (Bàrbara, 29 ans, assistante commerciale; célibataire, sans enfant; Espagne).

La femme est souvent vue comme la mieux à même de bénéficier de ces facilités, essentiellement pour des **raisons salariales** puisque, dans de nombreux cas, la rémunération est souvent inférieure à celle de son mari "*mais finalement, nous finissons tous par faire la même chose, non ? C'est la femme qui finit par prendre le temps partiel… enfin je ne sais pas, dans mon cas, c'est pas encoré décidé, probablement c'est ma femme qui le prendra pour une question de salaire et aussi par proximité à son travail, parce qu'elle travaille dans une école et qu'elle peut laisser notre enfant à la garderie, donc elle a cette facilité… mais je ne sais pas répondre pourquoi c'est toujours la femme, mais c'est comme ça.*" (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne). Les hommes bénéficient de conditions salariales plus favorables, un facteur dissuadant leur désengagement de la sphère professionnelle *"Parce que c'est vrai que traditionnellement les hommes ont toujours eu un meilleur travail que les femmes, mieux rémunéré et on considérait que le travail de la femme était accessoire d'une certaine manière, et que s'il devait y avoir une réduction de salaire, c'était mieux que ce soit le sien, parce qu'il était inférieur."* (Diana, 55 ans, Directeur SI ; divorcée, deux enfants ; Espagne).

Mais les motifs sont également **culturels** et renvoient inéluctablement à une question de **mentalités**, "*et ensuite la mentalité. Moi, je ne connais personne dans mon cercle d'amis ni de personnes que je connais, un père qui soit à temps partiel"* (Diana, 55 ans, Directeur SI ; divorcée, deux enfants ; Espagne). "*C'est vrai que la majorité des personnes qui optent pour le temps partiel après un enfant sont des femmes. Ce sont des femmes parce qu'elles sentent l'obligation d'être à la maison, d'assumer un certain nombre d'exigences familiales tout en maintenant leur poste de travail. C'est-à-dire qu'elles demandent ces aménagements pour pouvoir être chez elles et assumer ce besoin. Donc c'est vrai que la perte financière, ce sont principalement les femmes qui la subissent, plus que les hommes. Mais je ne pense pas non plus que cela affecte beaucoup leur carrière professionnelle, peut être que dans certains cas, oui, ça peut effectivement…* " (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne).

III.2.2.1.3. Une vision traditionnelle de la répartition sexuée dans le couple

Les résultats de nos entretiens montrent que la femme continue d'assumer une grande partie des tâches ménagères lorsqu'elle termine de travailler et que l'homme n'est souvent qu'un « locataire » de la sphère privée, qui contribue à l'intendance générale mais n'en a jamais

véritablement la responsabilité. Ne tenant qu'un rôle secondaire dans la sphère domestique et familiale, il ne se sent pas légitime pour demander des aménagements spécifiques.

Beaucoup d'hommes interviewés ont fait part de la **répartition** du hors-travail (principalement des tâches domestiques) au sein du couple, mettant en lumière des rôles qui restent globalement **traditionnels** et qui reflètent les **inégalités de la division sexuée du travail** : "*Je sais que ma femme elle travaille toute la journée… moi comme je suis à la maison le matin, si je peux mettre un coup d'aspirateur, je le fais. Je sais que bon ça va lui faire un peu moins pour elle. C'est vrai que des fois pour la femme, si elle s'occupe de la maison, des enfants, faire le ménage et avec la fatigue du boulot, préparer le couvert enfin voilà donc c'est peut-être les jours de repos qui permettent de souffler…*" (Bertrand, 51 ans, opérateur; marié, deux enfants).

Cette organisation semble suivre un ordre « **naturel** », instinctif et logique qui n'est généralement pas pensé ni questionné par les salariés : "*Eh bien, ce que je dis c'est que la femme serait la personne appropriée… C'est-à-dire que je crois que la loi continue à être orientée en ce sens et favorise à ce que ce soit la femme… De fait chez moi, c'est ma femme qui a pris un temps partiel pour s'occuper de notre enfant. Jamais entre nous il n'a été question que je prenne un congé ou que je demande à l'entreprise de changer mes horaires...*" (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

Certains hommes évoquent toutefois leur contribution dans la sphère familiale et leur désir (souvent inassouvi) de passer plus de temps avec leurs enfants "*La participation des hommes est toujours une bonne chose… Hum. A la maison, c'est moi qui prépare le diner tous les jours, quand je suis à Madrid bien sûr et ils sont toujours ravis que je le fasse.*" (Santiago, 52 ans, commercial; marié, deux enfants; Espagne); "*Maintenant c'est vrai que si les conditions de travail permettaient de partager ou de faire l'inverse, laisser l'homme par exemple réduire son temps de travail pour s'occuper des enfants, moi je serai en faveur de cela. C'est-à-dire moi j'ai eu un enfant et les 15 premiers jours du congé c'était pour lui et si j'avais eu l'opportunité d'avoir plus de temps avec lui, je l'aurais fait.*" (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

Les femmes elles-mêmes intègrent cet ordre « naturel » ; elles acceptent et assument cet état de fait. Elles organisent souvent l'emploi du temps de leur journée de repos en fonction des tâches à accomplir : "*Le jour de repos supplémentaire, il est quand même le bienvenu. Je ne*

suis plus obligée de faire mon ménage et mes courses le même jour, donc ça permet pour la maison de s'organiser, d'étaler plus les tâches, et de moins tout regrouper sur une seule et même journée de repos." (Marie, 30 ans, opératrice ; mariée, deux enfants).

Ce sont souvent elles qui **dirigent** et **organisent** cet espace privé; elles croient généralement peu à une répartition du hors-travail véritablement « paritaire »: "*Au niveau personnel, je peux dire que l'organisation à la maison, la distribution des tâches et des responsabilités de chacun, c'est moi qui gère… Donc c'est vrai qu'il y a une distribution mais toujours un peu établie par mes soins. Le reste de collègues que je connais ici et qui ont des enfants, je ne pense pas qu'il y ait une implication de 50% de l'homme dans la sphère familiale. Je ne le crois pas, sincèrement.*" (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne).

Cependant, certaines voix s'élèvent contre ces écarts, émanant majoritairement des jeunes générations. Certaines jeunes femmes interviewées dénoncent que ces inégalités sont entretenues par les femmes elles-mêmes, à qui elles reprochent de maintenir cet état de fait et peut être de ne pas « **éduquer** » suffisamment les maris, les pères, les fils, les frères …"*Je pense que l'implication des hommes dans les tâches domestiques devrait être plus importante. Ils devraient participer plus et s'impliquer plus. Oui. C'est vrai que je connais beaucoup de situations ou ce n'est pas le cas. Ils continuent à penser que c'est à la femme de faire certaines choses et c'est comme ça. Aussi je pense que c'est beaucoup la faute des femmes, quand ça se passait avant avec les générations antérieures parce que c'était quelquechose qui était socialement accepté, que c'était comme ça, ok… mais je crois qu'aujourd'hui quand on observe certains comportements parmi les générations actuelles, je crois que c'est la faute des femmes. Avant oui parce que socialement c'était comme ça, la femme travaillait moins aussi… Mais que cela se produise maintenant, je pense que c'est la faute de la femme, de la mère ou de la sœur qui autorise le frère, le fils, le mari etc…*" (Bàrbara, 29 ans, assistante commerciale; célibataire, sans enfant; Espagne).

Cette idée est renforcée par les témoignages de certains jeunes interviewés qui aspirent à une répartition du hors-travail plus égalitaire et équitable. Selon eux, la clé de l'évolution réside dans un **changement** culturel, familial et éducatif, qui est encore loin d'être achevé : "*Oui, je crois que c'est une question culturelle d'abord, mais après, avec les nouvelles générations, je pense qu'il y a de plus en plus de répartition quant aux tâches hors-travail. A la maison, par exemple, je crois qu'il y a de plus en plus d'égalité, c'est de plus en plus équitable. Donc, je*

pense que d'abord il y a la question culturelle, et après une question d'éducation, qui explique qu'aujourd'hui il y a plus d'équité, mais je crois qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir " (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

"*Les tâches de la maison sont réparties 50-50" "Après, peut être que mon mari préfèrera cuisiner et moi nettoyer la salle de bains, enfin je veux dire… il cuisine souvent plus que moi parce qu'il aime faire la cuisine, moi je n'aime pas donc on s'arrange… après c'est moi qui range la cuisine, qui débarasse. Lui il passe l'aspirateur et moi je nettoie les sanitaires. C'est comme ça que ça se passe plus ou moins. Ensuite le repassage c'est nous deux*." (Evelin, 28 ans, assistante commerciale; en couple, sans enfant; Espagne).

Toutefois, les clichés ont la vie dure, et assumer les tâches domestiques chez soi n'est pas forcément compatible avec l'image de **virilité** que certains hommes veulent continuer à transmettre. Certains rapportent d'ailleurs devoir parfois affronter le regard ironique et moqueur de certains collègues… "*Moi les tâches ménagères, ça ne me dérange pas… mais il y a des fois des gars ici qui me disent « ah, quand je t'ai appelé, tu nettoyais, tu passais l'aspirateur chez toi… », eh bien je dis oui, certains rigolent... Et avant je leur aurais peut-être pas dit, mais maintenant je le dis : oui, heureusement que je nettoie chez moi, et que je passe l'aspirateur des fois.*" (Tony, 40 ans, opérateur; famille recomposée, 6 enfants).

Toutefois, des événements ponctuels peuvent venir perturber et interroger cet ordre sexué « naturel » et cette organisation « automatisée » : le constat que l'organisation globale n'est pas satisfaisante et peut mettre en danger le couple, la maladie d'un enfant qui requiert la présence prolongée d'un des deux parents… Ces **accidents de vie** bouleversent et remettent en question les rôles de chacun durant une période donnée, et alimentent une réflexion quant à un changement de distribution des responsabilités entre femmes et hommes au sein du couple. Les deux exemples suivants témoignent de ces **réajustements** même si, dans les deux cas, la solution trouvée finit par être conforme aux rôles sexués traditionnels.

"*Dans mon cas, j'ai changé toute ma vie. J'ai pris une décision il y a 13 ans, quand ma femme et moi avons décidé de changer notre vie parce que les choses n'allaient pas. Nous travaillions tous les deux et nous nous voyions uniquement le dimanche, donc ça n'allait pas… Nous avons pris une décision, qui aurait pu ensuite être l'inverse mais enfin… mais à ce moment-là nous avons décidé que c'était elle qui avait plus envie d'arrêter de travailler, et ça a marché, ça aurait pu ne pas fonctionner mais là ça a très bien marché. Bénéfice: pour la*

famille, c'est-à-dire ma fille, l'environnement, pour moi-même… même si dans l'histoire c'est moi qui n'a rien changé parce que j'ai continué à travailler, mais ça a changé ma vie, ça a été complètement différent, un autre concept de vie.

Je me suis senti plus équilibré, dans tous les aspects de ma vie. Avant, on travaillait du lundi au vendredi non-stop, on rentrait tous les deux à 20h, on allait chercher la petite, on lui donnait son bain, le dîner, et quand tout cela était terminé, on allait se coucher et ça tous les jours. Le week-end arrivait, qu'est-ce qu'on faisait? On faisait le ménage, les courses etc… donc de ta vie il ne restait que le dimanche… Alors on est arrivé à un moment où on se dit que ça ne va pas, que ce n'est pas satisfaisant, ni pour les uns ni pour les autres. C'est alors que nous nous sommes posés la question de cette organisation, donc nous avons étudié quelles choses nous faisions dans notre vie au quotidien ou de manière générale et que nous pouvions supprimer et ainsi pouvoir nous permettre de renoncer à un salaire. Et c'est ce que nous avons fait. Ça a marché, et 16 ans plus tard, nous sommes entièrement satisfaits et heureux. Mais je tiens à dire que cela a été une décision prise par les deux parties, moi aussi je me suis proposé d'arrêter de travailler. Et ça je veux que ce soit clair." (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant; Espagne).

"*C'est vrai que nous avons connu des situations compliquées avec mon fils… on a du l'opérer deux fois, à l'hopital, donc évidemment, nous avons les journées « légales » pour être avec ton enfant, tu as droit à trois jours ou je ne sais plus… mais ça s'est compliqué et notre fils est resté plus longtemps que prévu à l'hopital… donc c'est vrai qu'une fois que tous les jours sont utilisés, qu'est-ce-qui se passe ? Tu prends des jours de congés, et c'est vrai qu'au début, on restait tous les deux à l'hopital, ce qui est ridicule, parce que tu perds des jours, donc bien sûr ensuite c'est la mère qui les prend et qui reste à l'hopital et toi tu travailles.*

Mais bon au final, ce que nous avons fait c'est compenser, ma femme allait travailler deux jours et moi je prenais des vacances. Mais dans mon cas, c'est ma femme qui a trinqué… puisque c'est elle qui majoritairement a perdu des jours de travail et qui a subi la perte financière. Mais c'est vrai que son salaire est trois fois inférieur au mien… donc si danger il y avait pour un de nos postes de travail, il fallait mieux que ce soit le sien. Mais bon j'ai le cas de deux autres amis et c'est l'inverse et ils sont dans la même situation. C'est la femme qui a le triple de salaire que son mari et pourtant c'est elle qui emmène les enfants aux

rendez-vous médicaux et c'est elle qui perd des heures… donc parfois ce n'est pas qu'un arbitrage financier…" (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

III.2.2.1.4. L'injustice perçue des hommes : le déficit informationnel

Nos résultats mettent en exergue un sentiment d'**injustice** (*backlash effect*) à l'égard des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle de la part des hommes, particulièrement des hommes **espagnols**. En effet, ils s'estiment parfois lésés et exclus de ces dispositifs parce qu'ils sont hommes, et ils ont le sentiment que ces actions semblent être offertes prioritairement aux femmes, même si officiellement ce n'est pas le cas.

Certains hommes reprochent par exemple le **manque** de communication et d'information de la part de l'entreprise sur les facilités offertes, notamment celles dont pourraient bénéficier les hommes. Le témoignage d'Enrique reflète totalement ce sentiment.

"*Nous dans notre service, il n'y a que deux femmes: l'une c'est la secrétaire qui a la soixantaine et la seconde c'est notre manager, qui je crois n'a pas de problème de conciliation. Si nous avions plus de collègues femmes, peut être nous aurions plus de possibilités mais ici il n'y a que des hommes… Moi je pense que plus de conciliation améliorerait les choses et surtout l'égalité entre femmes et hommes ici. Parce l'homme finalement… nous devons faire les mêmes tâches que la femme, mais si dans une entreprise comme la nôtre, on ne te permet pas, on ne te communique pas qu'il existe effectivement la possibilité de prendre un temps partiel, de sortir du travail à 15h et qu'ainsi tu évites peut être que ce soit toujours ta femme qui assume toutes les responsabilités…*"

"*En termes de conciliation, on a pas mal de choses ici mais je pense que dans cette entreprise précisément, on ne nous a pas donné l'information nécessaire pour rendre notre travail plus compatible avec notre vie personnelle. Ici probablement, il y a beaucoup de possibilités mais on ne nous dit rien, donc finalement on ne sait pas. Peut être que dans le cadre d'un aménagement, je pourrai partir plus tôt par exemple… mais ça je le sais pas.*" (Enrique, 43 ans, Responsable Entrepôt ; marié, deux enfants ; Espagne).

D'autres signalent qu'il doit être clairement précisé et répété que ces dispositifs sont aussi bien destinés aux femmes qu'aux hommes, car si l'entreprise ne fait pas ce travail, elle laisse

se reproduire les situations **inégales**. Or, de toute évidence, l'homme **aspire** aussi à plus d'égalité et de conciliation : "*Voyons, c'est certain que la conciliation contribue à l'égalité. C'est-à-dire si tu as plus de temps personnel, mais que ce soit dans le cas des femmes comme des hommes, ça c'est valable pour les deux. Souvent quand on parle d'égalité, pardonnez-moi, on a tendance à parler uniquement de la femme, je pense que l'homme doit avoir cette même égalité. Je pense que la conciliation entre le travail et la vie personnelle est un sujet aussi important pour l'homme que pour la femme, oui, totalement.* " (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant; Espagne).

Dans cette perspective, le **changement de mentalités** des hommes vis-à-vis du temps consacré à la famille et à la vie au sein du foyer est très présent dans les entretiens…"*Oui c'est vrai que de la part de l'homme, les mentalités ont changé, nous voulons profiter plus de notre famille, de notre maison, comparé aux générations antérieures, c'est-à-dire réellement je ne sais pas si la conciliation est utile à la femme dans son travail mais ce que je sais c'est que ça permet à l'homme de participer plus à la maison.*" (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

"*Je ne pense pas non plus qu'il y ait maintenant une grande différence… nous pourrions tout à fait en tant qu'hommes, prendre un congé parental ou un temps partiel "Ecoute, la petite est malade, est-ce que tu peux y aller ?". "Si les deux gagnent la même chose, les deux disposent des mêmes avantages et droits au travail sur ce sujet: temps partiel, congés, sabattiques etc… c'est pareil.*" (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne).

Pourtant, beaucoup ont le sentiment que ces aspirations ne rencontrent pas d'écho dans l'entreprise. Le manque d'information et de soutien organisationnel à cet égard crée parfois un sentiment de **frustration** et de **rancœur**, comme l'illustrent ces propos : "*Ce que je ne sais pas c'est si l'entreprise a déjà proposé quelquechose à un homme… je sais que normalement ils acceptent les 15 jours de congés de paternité, la majorité des collègues l'ont pris… mais il n'y a rien de plus, je veux dire il n'y a pas d'autres possibilités pour nous. Ici, il y a des mères qui sont à temps partiel mais des hommes ? De plus, j'ignore par exemple si moi aussi j'ai cette possibilité, je ne le sais pas ! Si moi, personnellement, j'avais eu plus d'opportunités de conciliation, si l'entreprise m'avait proposé un temps partiel etc… pour pouvoir être avec mes enfants, j'aurais accepté c'est sûr.*" (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

Certaines femmes managers suggèrent donc aux hommes d'apprendre à se positionner de manière beaucoup plus radicale et volontariste sur ces questions, d'**oser** affirmer ses aspirations et prendre plus de pouvoir au sein de la sphère privée. Il est indispensable que les professionnels masculins **expriment** à voix haute leurs souhaits d'investissement dans le hors-travail, et qu'un mouvement global se mette en place. Ce changement exige à la fois du **courage**, un **changement** dans les rapports de pouvoir entre femmes et hommes au sein de l'entreprise mais aussi à l'égard des collègues.

"*Mais la société ne va pas changer s'il n'y a pas un mouvement qui demande ce changement, s'il n'y a pas des gens qui s'agitent… tous les changements et les avancées se sont produits parce qu'il y a une pression d'en bas… Par exemple, j'ai un collègue qui a été papa il y a peu de temps. Bon il a pu bénéficier de son congé de paternité, 15 jours, ça aussi c'est une avancée ; maintenant les hommes prennent ces quinze jours avant ils avaient du mal. Donc quand il est rentré, il disait "Ay, ça m'a fait beaucoup de peine de la laisser ce matin… j'ai bien profité de ces journées même si parfois j'étais avec le blackberry et ma petite dans les bras…c'était bien", mais bon il revient travailler ! Eh bien non, reste plus longtemps avec ta fille! Non? Mais non, il devra probablement en parler avec son manager, commencer à lui démontrer par A+B que cela n'impactera pas son travail, que les deux heures qu'il demande pour s'occuper de sa fille il pourra aussi travailler etc…"* .

"*Donc, moi je pense qu'il faut être courageux, courageux et oser demander… démontrer que vraiment c'est ce que tu veux. Montrer aussi que ce n'est pas parce que tu demandes un temps partiel ou que tu insistes sur le fait que tu peux réaliser ton travail deux jours par semaine chez toi, que l'on va te juger comme une personne qui n'est potentiellement plus valable pour l'entreprise. Mais oui, il est certain que le rapport de force entre hommes et femmes dans la société est ainsi établi, il se réflète à tous niveaux, et dans l'entreprise naturellement."* (Diana, 55 ans, Directrice SI; 51 ans ; divorcée, deux enfants ; Espagne).

Dans cette section, nous avons donc exposé les stéréotypes de genre dominant les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, qui relèvent de la sphère personnelle. Nous nous attachons dans la section suivante à décrire ceux relevant de la sphère professionnelle.

III.2.2.2. Les stéréotypes relatifs à la sphère professionnelle

III.2.2.2.1. La hiérarchisation des différences femmes- hommes au travail

Dans de nombreuses réponses livrées par les personnes interviewées, les stéréotypes de genre relatifs au travail des femmes et des hommes en entreprise ont été récurrents. Ces stéréotypes portent essentiellement sur les **différences** entre femmes et hommes au travail : différences physiques dans un secteur d'activité exigeant manutention et force physique, mais aussi techniques, biologiques, émotionnelles ou relationnelles.

Les témoignages suivants reflètent les perceptions stéréotypées des salariés concernant les **aptitudes physiques** des femmes. Les salariés masculins relatent qu'ils préfèrent se charger de certaines activités, qu'ils jugent plus « pénibles » physiquement et difficilement transférables aux femmes. Leurs commentaires suggèrent l'idée qu'il existe des activités plutôt « masculines » et viriles dans leur travail. Ils reconnaissent en même temps que leurs collègues féminines sont tout « aussi compétentes que les hommes», dans la mesure où elles doivent accomplir le même travail qu'eux et partir en distribution avec les mêmes colis, qu'elles devront donc inévitablement porter.

"*Je préfère décharger, moi, comme ça, les colis je les prends, je les pose. Et puis c'est vrai qu'il y a pas mal de filles ici, donc des fois, il y a des gros colis ou des trucs comme ça, donc je préfère le faire*" (Yvan, 27 ans, opérateur ; en couple, deux enfants).

"*Le tri c'est le matin donc il y a la chaîne et les gros colis, ce qu'on appelle les encombrants, les lourds. Les plus gros en taille arrivent dans des CP sauf qu'on ne les passe pas dans la chaîne, parce qu'ils sont trop gros… et donc ça c'est les hommes qui le font parce qu'il faut*

quand même forcer sur le dos tout ça, donc c'est normal" (Simon, 22 ans, opérateur ; célibataire, sans enfant).

"*Oui, chez nous, il y a deux trois filles qui sont aussi compétentes en livraison que les hommes par contre si un matin, je vois qu'une collègue a un colis de 40Kg je vais lui dire attends bouge pas je vais te le mettre dans ta voiture*" (Tony, 40 ans, opérateur ; famille recomposée, 6 enfants).

"*Oui, il y a certaines choses qui… dans ce travail, il y a eu certaines situations discriminatoires pour la femme, et ça on l'a vécu avec des stagiaires que nous avons eues. On ne peut pas demander à une femme l'effort physique que suppose le chargement d'un colis de 80kg ; peut être que si elle est grande est costaud, c'est possible, mais ce n'est pas normal, 80kg ? vous imaginez, tout le monde peut pas lever une telle charge ! C'est pourquoi je dis que nous ne serons jamais égaux… Mais il y aura d'autres qualités, d'autres postes qui seront adaptés mais nous ne serons jamais égaux. Après, si on va plus loin dans l'analyse et on décrète que lever des poids vaut plus que savoir utiliser un ordinateur, alors là c'est un critère…"* (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

Les visions stéréotypées peuvent également concerner et questionner les **compétences techniques** des femmes dans un secteur éminemment masculin : "*Bon, moi je le redis, mais c'est mon point de vue technique, peut être que je suis macho, mais la femme dans la partie technique non… Voyons comment je peux l'expliquer, c'est pas qu'elle ne peut pas avoir le poste, mais il n'y a pas cette prédisposition de la femme, je parle bien sûr de mon service technique…*" (Esteban, 45 ans,, commercial; marié, un enfant; Espagne).

Cependant, les stéréotypes les plus récurrents portent sur le statut même de la femme au travail, et renvoient explicitement au fait que femmes et hommes ne sont pas **égaux** face à la **maternité**. Parce qu'elles sont femmes et potentiellement enceintes et mères, elles seront supposées plus absentes et moins disponibles car leurs priorités évolueront nécessairement.

"*Moi, j'ai encouragé ma femme à ce qu'elle reprenne le travail… moi personnellement. Je l'ai encouragée parce que je crois que c'est bon d'avoir deux réalités dans ta vie, si l'on se centre uniquement sur l'enfant, si tu as seulement cette partie, et c'est déjà beaucoup… mais la petite, il arrivera un moment où elle aura ses amis, ses activités et toi si tu n'as plus de*

travail… donc moi je crois que c'est ce qu'il y a de mieux, pour l'enfant justement" (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

"*Moi je pense que… et ce n'est pas du machisme ce que je dis, je crois que ça ne sera jamais égal, parce que les besoins de chacun sont différents ; c'est-à-dire, de la même manière que mon corps ne me demande pas de rester à la maison avec la petite, j'ai beau l'adorer, eh bien il ne se passe rien physiquement. Moi, je l'ai vu chez ma femme, l'instinct maternel s'est réveillé, elle qui n'était pas très 'enfants', j'ai vu que l'instinct maternel s'est réveillé et ça elle ne l'avait pas avant. Je crois que ça c'est parce que c'est une femme parce que toutes les femmes que je connais sont passées par là, elles ont radicalement changé. Ça te change la vie et c'est un sentiment que moi je ne peux ressentir, moi j'aime ma fille, mais c'est certain que la manière dont je l'aime n'est pas celle d'une mère. Une mère on n'en a qu'une et c'est pas rien, et rien que pour cette raison, ce ne sera jamais égal, parce que les femmes ont d'autres priorités.*" (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

Cette anticipation de la grossesse et les répercussions de la maternité sur le travail des femmes et, plus globalement sur la vie de l'entreprise, est très présent dans les témoignages masculins. Parfois, les **aménagements**, principalement sollicités par les femmes, et les **absences** liées aux enfants impliquent une réorganisation générale du travail dans un service ou une entreprise, ce qui est parfois perçu comme « pénible » et nuisible à l'ensemble du groupe : "*Je pense pas que ça, avec le travail, ça pose des problèmes, mais parfois ça peut aussi décaler les horaires, on a eu des cas où des collègues restent à la maison parce que enfin l'enfant est malade donc voilà, après ça décale le planning, il faut trouver quelqu'un ou faut séparer la tournée… Donc oui quand c'est répétitif c'est pénible, mais la plupart du temps c'est pas volontaire enfin bon on avait une collègue qui était tout le temps, quasiment tout le temps absente, bon elle est partie puis j'ai entendu que là où elle est maintenant c'est pareil, donc elle veut pas bosser quoi. Bon ça nous plombait nos stat. ici. Eh bien ça plombait l'agence quand il y a absence, maladie etc. tout ça parce que l'agence, nous on est récompensé par un bonus tous les deux mois, mais l'agence est notée aussi. Les absences à répétitions ça plombe aussi le collectif, statistiquement au niveau de l'agence donc c'est pas terrible*." (Noël, 35 ans, opérateur; en couple, deux enfants).

Ces idées reçues persistent même si elles sont énergiquement combattues par les managers : "*Ici on combat pas mal d'a priori quand même : les femmes avec enfants sont pas forcément*

des gens absents, ou qui s'investissent pas…" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, 2 enfants); "*Par exemple, parmi les personnes sollicitant des aménagements, il n'y a pas que des femmes qui sont seules avec des enfants, il y a aussi des pères, et des situations très différentes*" (Louis, 37 ans, chef d'équipe; marié, un enfant).

III.2.2.2.2. Les inégalités vécues par les femmes au travail

Certains salariés soulignent les situations d'inégalités, voire de **discrimination**, à l'égard des femmes dans le monde du travail. Certains d'entre eux observent comment avec un même niveau de qualification, les conditions de recrutement et d'évolution vont être distinctes. Femmes et hommes n'ont pas les mêmes opportunités professionnelles. Un salarié évoque cette anecdote concernant sa femme, récemment diplômée, à qui l'on a demandé lors d'un entretien de recrutement si elle envisageait d'avoir des enfants.

"*La réalité c'est que non… la réalité c'est que les hommes ont plus d'opportunités que les femmes, tout du moins en Espagne, peut être que dans d'autres pays c'est différent. Mais en Espagne, c'est ce que disais avant, ma femme quand elle a commencé à travailler dans sa première entreprise, la première chose qu'ils lui ont demandé lors de l'entretien c'est si elle pensait avoir des enfants à court terme, à court ou moyen terme, donc évidemment là tu te rends compte qu'il n'y a pas d'égalité. On ne posera jamais cette question à un homme… Cette même entreprise qui a posé cette question à ma femme, je suis sûr qu'ils ont pris une autre personne, un homme probablement… et ils n'ont pas dû lui poser la question, j'en suis sûr. Donc ici, il y a un exemple très clair de discrimination.*

Dans les entreprises en général, je ne pense pas que ce soit ainsi ici, la femme est assez discriminée, surtout quand elle a un enfant ; de par le fait qu'elle va devoir réduire sa journée de travail ou même à cause de son congé maternité. Moi je pense qu'il ne faut pas évaluer la vie professionnelle d'une femme sur les quatre mois ou les deux ans qu'elle a consacrée à ses enfants, mais évaluer les 30 ou 40 ans qu'elle a travaillé, faire le bilan de toutes ces années, pas seulement les années qu'elle a consacrées à l'enfant, parce qu'effectivement, une femme, même si elle se désinvestit partiellement de son travail pendant quatre années, peut être qu'elle sera beaucoup plus efficace sur l'ensemble de sa vie

professionnelle. Il faut regarder un peu plus l'avenir, être plus sur le long terme." (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

Femmes et hommes n'ont pas non plus les mêmes **aspirations** et **ambitions** professionnelles "*Il n'y a pas d'égalité entre les hommes et les femmes.*

L'égalité n'existe pas parce que nous sommes différents et nous avons des besoins différents et des priorités différentes en général ; je te parle grosso modo parce que probablement pour un homme, sa carrière professionnelle est beaucoup plus importante et elle prendra toujours le pas sur ses besoins personnels. Pour une femme, c'est différent, elle peut avoir les mêmes attentes professionnelles, en ce sens, nous sommes absolument pareils, mais nous sommes capables à un moment donné de privilégier d'autres valeurs. Au niveau professionnel, nous savons et ça c'est clair qu'il n'y a pas d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes mais qu'au contraire, il est très difficile pour de nombreuses femmes d'atteindre des postes à responsabilité, et que pour ce faire, elles doivent avoir un cv doublement brillant et renoncer totalement à leur vie personnelle… à leur vie personnelle et à toute conciliation… parce que c'est ce que je disais le monde des affaires est dirigé par les hommes, donc les règles qui y dominent ont été régies par les hommes, il ne peut donc pas y avoir d'égalité " (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne).

La **grossesse**, puis la maternité, semblent être le motif majeur des inégalités mentionnées par les salariés, "*Je pense plutôt aux inégalités au niveau des enfants, de la famille, tout ça peut-être. Oui, bien sûr, après ça peut être un frein pour elles."* (Noël, 35 ans, opérateur; en couple, deux enfants).

La femme peut être malade et fragilisée pendant sa grossesse et va potentiellement devoir **s'absenter** plus souvent. La maternité la rendra ensuite moins « assidue » et disponible pour l'entreprise, même s'il s'agit d'une crainte, qui ne se vérifie pas toujours dans la réalité.

"*L'entreprise doit prendre ses dispositions à partir du moment où la femme est enceinte, parce que d'une certaine manière, c'est là que les craintes commencent : elle va être malade, devoir aller chez le médecin, s'absenter etc…*" (Diana, 55 ans, Directrice SI; divorcée, deux enfants; Espagne).

"*Les entreprises n'ont jamais aimé les grossesses, moi depuis que je travaille ici cela fait une trentaine d'années, la question de la grossesse n'a jamais plu, le fait d'être là, de pas être là etc… bon c'est en train de changer naturellement avec toutes ces facilités et prestations sociales*" (Santiago, 52 ans, commercial; marié, deux enfants; Espagne).

Toutefois, cette salariée rappelle le **rôle décisif** de l'entreprise dans la gestion de la maternité, qui n'induit pas nécessairement une moindre implication des femmes dans leur travail et une moindre reconnaissance de la part de l'entreprise : "*Il y a des différences certes, mais c'est avant tout la différence que veut bien établir l'entreprise "Toi parce que tu es une femme, je te valorise moins" ou bien elle décide de ne faire aucune différence*" (Bàrbara, 29 ans, commerciale ; célibataire, sans enfant ; Espagne).

Cette idée est validée par ce manager, qui indique que la maternité n'est pas forcément synonyme de moindre implication: "*Donc voyons, la conciliation a un impact sur le travail parce que par exemple la personne concernée est là la moitié du temps, donc son poste doit être couvert le reste du temps, cela ne signifie pas qu'elle soit moins impliquée, cela veut dire que pendant une période de sa vie, elle a besoin de faire autre chose, sans que cela implique nécessairement qu'elle doive couper avec l'entreprise…*" (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne).

La maternité est partie intégrante de la vie de l'entreprise et doit être gérée et anticipée. Même si les stéréotypes existent, ils doivent être combattus et ne pas produire de discriminations. Les femmes constituent une valeur inestimable pour l'entreprise et doivent être mieux reconnues en tant que professionnelles. "*La situation de la femme dans le monde du travail a énormément évolué, maintenant il y a des dirigeantes, directrices, chefs d'équipe etc… qui peuvent avoir des enfants ou non, selon leurs souhaits, normalement elles mettent beaucoup de temps à les avoir parce qu'elles ont une vie professionnelle… mais moi je suis partisan que les femmes soient en compétition avec les hommes sur certains postes de travail, pourquoi pas ?*" (Santiago, 52 ans, commercial; marié, deux enfants; Espagne).

Seules cette reconnaissance et cette valorisation de la part de l'entreprise et des collègues contribueront à lever l'**autocensure** qu'elles s'imposent parfois, "*Moi je pense que toi en tant que femme, parfois tu t'autolimites parce que tu penses que professionnellement, tu ne vas pas être considérée parmi les personnes à potentiel*" (Diana, 55 ans, , Directrice SI; divorcée, deux enfants; Espagne).

III.2.2.2.3. La stigmatisation des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : perçus comme un critère pénalisant la carrière des femmes

De nombreuses femmes ont évoqué la maternité comme une source potentielle de **stress** quand on est une femme qui travaille : la grossesse, le congé maternité, les absences éventuelles liées aux enfants..., des éléments « perturbateurs » en entreprise. Beaucoup expriment une appréhension et ressentent un tiraillement, voire une **incompatibilité** entre leur désir de s'investir dans leur rôle de mère et de continuer à assumer un parcours professionnel exigeant en temps et en énergie. Certaines femmes espagnoles vont jusqu'à parler de « peur de la grossesse », dans un pays plongé dans une crise économique sans précédent : "*Mais oui ça me ferait peur je crois… si j'avais envie d'avoir des enfants maintenant, vu la situation du pays… ça me ferait peur de tomber enceinte, honnêtement, parce que c'est non seulement quatre mois de congé maternité et puis, si je suis maman, j'aimerais au moins être les après-midis avec mon enfant."* (Evelin, 28 ans, assistante commerciale; en couple, sans enfant; Espagne).

Toutes convergent vers l'idée que les politiques de conciliation destinées à faciliter l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle aident peut être les femmes dans la gestion de leur quotidien mais les **freinent** inexorablement dans leurs aspirations à une carrière ambitieuse. Elles sont moins présentes, donc c'est un « point **négatif** » pour l'entreprise. Le témoignage d'Ester reflète ce point de vue et insiste sur le fait que ces freins sont réels en entreprise, elle en a déjà fait l'expérience : *"Oui je pense que cela peut effectivement nuire aux femmes malheureusement… J'ai pu le voir dans d'autres entreprises… Quand ils devaient choisir une personne… la femme était la mieux préparée, la plus compétente, celle qui faisait le mieux son travail mais comme elle était maman et qu'elle était à temps partiel, ils ont préféré prendre un homme. Oui je l'ai vu. Pas dans cette entreprise mais oui je pense que cela nuit à sa carrière. C'est négatif que tu travailles moins d'heures.*" (Evelin, 28 ans, assistante commerciale; en couple, sans enfant; Espagne).

Ces dispositifs stigmatisent souvent les femmes et les **éloignent** clairement de postes stratégiques dans l'entreprise, qui impliquent de longues journées de travail et de « total dévouement », caractéristiques excluantes pour des femmes plus engagées dans la vie familiale. Cet engagement peut rendre difficile son développement professionnel : *"Ce n'est*

pas que j'accepte cette situation, non, c'est que je n'ai pas le choix. Il est vrai aussi que lorsque tu es à un poste de direction, on t'exige plus de disponibilité, plus d'heures ; s'il y a un problème, c'est toi qui es la tête visible et tu dois toujours savoir te rendre disponible, donc je comprends aussi même si je ne partage pas, mais je comprends que ce soit plus compliqué pour une femme d'être à un poste de direction… C'est plus difficile de concilier la vie familiale avec la vie professionnelle, quand on est femme et qu'on a un poste élevé exigeant beaucoup d'heures de travail. C'est vrai aussi peut être que le fait d'avoir plus de charge de travail à la maison peut rendre difficile son développement professionnel." (Bàrbara, 29 ans, commerciale ; célibataire, sans enfant ; Espagne).

D'une manière encore plus radicale en Espagne, les femmes managers semblent avoir intériorisé la **norme masculine** de l'entreprise qui impose que responsabilité managériale rime avec hyperdisponibilité temporelle et surinvestissement professionnel. Selon elles, l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et la flexibilité ne sont pas compatibles avec l'ambition d'accéder et de tenir un poste à hautes responsabilités. C'est ce que reflètent les différentes réflexions des femmes managers ci-après.

"*Moi je pense que si une femme aspire à atteindre un poste de responsabilité, elle doit oublier les temps partiels, aménagements et la flexibilité…*" (Diana, 55 ans, , Directrice SI; divorcée, deux enfants; Espagne).

"*Moi je suis manager, par conséquent tout ce qui est temps partiel, aménagements d'horaires… avec mon type de travail, bah non, c'est pas très compatible… A partir d'un certain niveau dans l'entreprise, l'investissement doit être supérieur, parce que le niveau de salaire va aussi en fonction non ?... A partir d'un certain niveau, tu dois renoncer, non pas à tout, mais oui tu dois renoncer. Lorsque tu es cadre, c'est impossible d'avoir des horaires de 8h30 à 17h30, on n'attend pas ça d'un cadre, parce que si tu veux ça, tu prends un autre poste, non ?*" (Esmeralda, 41 ans, Manager; mariée, un enfant; Espagne).

Certaines femmes managers précisent qu'elles sont allées jusqu'à **renoncer** à une promotion alléchante parce que celle-ci impliquait davantage de responsabilités, davantage de temps, d'énergie et de disponibilité, davantage de stress, et qu'elles ne sont pas en mesure de mettre en danger et de sacrifier l'équilibre privé et familial atteint. L'ambition a un prix que les femmes ne sont pas toujours disposées à payer.

"*Oui, j'ai sacrifié un poste au niveau européen. L'année dernière, on m'a proposée d'aller travailler à Paris, pour faire tout ce que je fais ici au niveau de l'Espagne et du Portugal, mais à un niveau européen et bon… cela ne m'a pas paru opportun… à cause de la petite surtout… Pourquoi ? Surtout les responsabilités que j'allais avoir, c'est pas un travail où on finit à 17h30, c'est un poste qui implique de longues journées de travail, des déplacements, devoir travailler les week-ends, être disposé à ce que l'on t'appelle à n'importe quelle heure, devoir te connecter, c'est un travail à un niveau européen… Ma fille est à un âge critique et pour moi, ce n'était pas le bon moment. Si elle avait eu 18-20 ans, cela aurait été différent probablement, mais là, 9 ans, elle a besoin de moi, et moi ma fille est plus importante que ma carrière professionnelle. Ce qui ne signifie pas que je renonce à mon travail pour être avec ma fille. Non mais j'ai besoin d'un équilibre. C'est bien d'avoir de l'ambition, c'est une décision que tu prends, mais c'est une décision qui a des conséquences… Si j'avais été ambitieuse et avais accepté le poste à Paris, c'est certain que l'équilibre 50/50, je ne l'aurais pas eu, je l'aurais cassé…"* (Esmeralda, 41 ans, Manager; mariée, un enfant; Espagne).

C'est pourquoi les femmes, quand elles ont recours aux mesures d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, indépendamment de leur niveau hiérarchique, sont souvent **conscientes** des **implications** que cela suppose pour leur travail, « elles en assument les conséquences » : *"Ce qui se passe c'est quand une femme prend cette décision d'équilibre, elle la prend avec toutes les conséquences que cela implique, elle sait très bien à quoi elle va être confrontée ;ce que cela va supposer pour elle… Les femmes en général assument les conséquences, elles les assument et les acceptent parce que bon, dans leur ordre de priorités et de valeurs, les contraintes liées à la famille et aux enfants sont probablement au-dessus de leur développement professionnel et de leur carrière, donc à ce moment-là, pour elles c'est très clair.*" (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne). Elles acceptent les règles du jeu parce qu'elles « n'ont pas d'autre choix », et que leur échelle des priorités les conduit toujours à favoriser les contraintes familiales au détriment de leur développement professionnel. Elles décident parfois de **reporter** leurs ambitions à une date ultérieure "*je pense que je changerai de poste plus tard, j'essaierai de faire autre chose, un peu plus « intellectuel ». Je devrai suivre une formation pour cela, mais plus tard…"* (Sophie, 28 ans, opératrice; mariée, deux enfants).

Certains hommes perçoivent ce désengagement professionnel comme une **moindre ambition individuelle**, dans la mesure où il est souvent possible selon eux de combiner le fait d'avoir

un enfant et « d'être quelqu'un en entreprise ». Cela « dépend de la personne » mais aussi de l'entreprise puisque c'est elle qui va faciliter cette compatibilité: "*Je peux raconter le cas de ma femme par exemple parce que c'est celui que je connais le mieux. Si tu n'as pas d'ambition professionnelle, c'est le cas de ma femme, parce que ses priorités font que cette ambition est à un niveau très bas, il y a d'autres femmes qui ont de l'ambition, en même temps qu'elles aspirent à avoir un enfant ; ça ça dépend de la personne. L'homme est souvent moins proche, mais bon il y a des femmes qui ont ce besoin de devenir quelqu'un dans l'entreprise. Si ces deux besoins coexistent et qu'ils sont à un niveau équivalent, je comprends que la conciliation puisse contribuer à rendre compatibles les deux aspirations. C'est quand tu dois décider que le problème se pose… je pense que le fait de réduire son temps de travail ne veut pas dire travailler moins, si la qualité du travail est proportionnelle au temps travaillé*..." (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

Finalement, nous observons combien l'articulation entre carrière et conciliation reste une affaire complexe et problématique. Elle donne lieu à des **arbitrages** nécessaires qu'il incombe souvent à la **femme** de démêler. Les salariés –femmes et hommes- s'accordent à dire que l'idéal serait bien sûr que la conciliation ne devrait pas affecter la carrière des femmes, mais que la réalité est toute autre, et hélas injuste pour beaucoup.

"*Oui évidemment, le niveau de responsabilités du poste est important, parce que sur un poste d'encadrement intermédiaire, ou d'un responsable qui est amené à beaucoup se déplacer, un commercial, et bien la conciliation est difficile, de par la nature du poste… Il devrait être bien sûr normal qu'aussi bien les femmes que les hommes puissent la solliciter et que cela n'affecte pas leur carrière professionnelle, ça c'est ce qui devrait se passer mais ce n'est pas la réalité, je pense que ce n'est pas la réalité."* (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne).

"*Je sais pas trop comment le dire parce que c'est vrai que la femme est limitée, ou sanctionnée quand elle réduit son temps de travail, ou qu'elle arrête de travailler et l'homme non, ça me semble injuste aussi*." (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

III.2.2.2.4. L'exigence implicite d'investissement professionnel pour les hommes

A la différence des femmes pour lesquelles les mesures d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont adaptées, acceptées et comprises par l'entreprise et ses membres, les attentes organisationnelles et sociétales vis-à-vis des hommes continuent d'imposer et d'exiger un puissant **investissement** de leur part dans la sphère professionnelle. Ainsi, ce cadre nous raconte la manière dont il continue à travailler en dehors des heures de bureau, après sa journée de travail et durant les week-ends.

"*Le super jeune cadre dynamique? Je pense que c'est la personne qui fait le poste… On ne te dit pas 'bon le poste c'est du lundi au dimanche non-stop', je demande un blackberry et je l'ai sur moi 24h / 24h… non… si à 19h-20h, ma fille est endormie, il est possible que je jette un œil à mon téléphone, rien d'important et donc ça peut attendre le lendemain. Les week-ends c'est pareil, si je suis en train de siroter une bière, il se peut que je regarde mes mails et puis bon… rien d'important …*" (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne).

Les managers eux-mêmes sont les vecteurs de l'**image idéale** d'un homme fortement absorbé et investi dans son travail et son organisation. Leur activité professionnelle occupe une place prépondérante dans leur vie et le manager s'adapte aux besoins et exigences de l'entreprise "*Moi j'adapte mon temps aux besoins du service, ça ne me dérange pas plus que ça*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants).

Néanmoins, certains managers, plus jeunes, confessent que la **régulation** doit se faire à un niveau individuel, et qu'il est important d'apprendre à ne pas se laisser envahir : "*Moi je pense que le super jeune cadre dynamique peut travailler 40 heures et être extraordinaire sans avoir à trinquer tous les week-ends… Je ne pense pas que le monde va s'arrêter de tourner parce que tu dois reporter quelquechose à 9h le lendemain et si c'est nécessaire… là je peux pas mais demain, au lieu de commencer à 9h, je viens à 8h ou 7h30 et je le fais… mais bon tu l'auras demain parce que maintenant je ne suis pas au bureau… De toutes façons, même si tu es à un poste intermédiaire, si tu veux travailler le week end, tu en auras toujours la possibilité, ils t'en demanderont jusqu'à ce que tu fixes toi-même tes propres limites…*" (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne).

Ce **portrait stéréotypé** du manager surinvesti dans son travail et à la merci des désirs de l'organisation est dominant dans les **imaginaires** des salariés, particulièrement des femmes.

Cette idée conditionne leur vision du rôle de manager et contribue à freiner inconsciemment leurs aspirations professionnelles.

"*Notre grand boss, le chef de la holding, mais cet homme travaille 24h / 24 ! Mon chef, qui n'est pourtant pas parmi les managers les plus importants de l'entreprise, il travaille samedis, dimanches, ils l'appellent à 22h le soir, ces gens n'ont pas de vie ! Et oui sincèrement, si tu ne réponds pas, l'entreprise s'effondre…"* (Esmeralda, 41 ans, Manager; mariée, un enfant; Espagne).

III.2.2.2.5. L'équilibre au masculin: un possible envisageable… mais rarement concrétisé

La majorité des hommes interviewés **valorisent** les mesures d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et l'effort de sensibilisation à la conciliation impulsé par l'entreprise, même s'ils le jugent souvent déficient. Toutefois, ils reconnaissent ne pas les mobiliser comme ils le souhaiteraient, estimant que « les conditions de travail leur offrent **moins d'opportunités** » de concilier que les femmes : "*Maintenant c'est vrai que si les conditions de travail permettaient de partager ou de faire l'inverse, laisser l'homme par exemple réduire son temps de travail pour s'occuper des enfants, moi je serai en faveur de cela. C'est-à-dire moi j'ai eu un enfant et les 15 premiers jours du congé c'était pour lui et si j'avais eu l'opportunité d'avoir plus de temps avec lui, je l'aurais fait….*" (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

Trois **obstacles majeurs** peuvent être dégagés de nos entretiens.

D'abord des **barrières organisationnelles** : les hommes disent avoir besoin d'un aval plus important et d'une communication plus fluide de la part de l'entreprise pour qu'ils décident de bénéficier de ces dispositifs. Ils ressentent un soutien souvent déficitaire et inégal de leur hiérarchie : "*Si les entreprises donnent des facilités pour concilier la vie professionnelle avec la vie personnelle, les tâches hors-travail seraient réparties et je crois que ce serait plus équitable, je pense même que la femme aurait plus d'opportunités professionnelles, elle serait plus en égalité des chances vis-à-vis de l'homme*" (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

C’est pourquoi ils choisissent souvent une conciliation « **informelle** », « **occasionnelle** », qui n’engendre pas une réorganisation collective du travail et n’affecte pas l’entreprise de manière significative et prolongée. Il est intéressant de constater que c’est d’ailleurs dans le cadre de **formations professionnelles** ou de **projets extérieurs** mais souvent liés au travail que les hommes semblent oser solliciter ouvertement des congés ou des périodes de désengagement de l’entreprise : "*J’ai demandé à travailler sur 4 jours parce que je suis beaucoup plus disponible pour l’entreprise de mon amie, même si avant ça ne me prenait pas toute une journée mais c'est vrai que j'ai commencé les 4 jours et la création d'entreprise donc… ça me permet de beaucoup l'aider*." (Matthias, 28 ans, opérateur; en couple, sans enfant).

Parfois, leur stratégie consiste simplement à demander de légers réajustements professionnels, correspondant à de nouvelles aspirations de carrière, mais qui n’impliquent pas de grands changements pour l’entreprise : "*Dans mon cas, ça a été juste pour des raisons personnelles, aussi à cause de ma fille, mais donc pour des raisons bien personnelles, que j’ai demandé si c’était possible de diminuer la fréquence de mes déplacements*" (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

Les hommes insistent sur l’importance de leur statut de **travailleur**. Ils comprennent que l’entreprise doit continuer à fonctionner avec ou sans eux, et sont conscients des répercussions que leur absence génère.

"*Je pense que si tu décides de réduire ton temps de travail ou de prendre un congé, c’est pas que l’entreprise va te mettre de côté simplement parce que tu as demandé cet aménagement, mais parce que ton poste doit être occupé. Et si la personne te remplaçant travaille bien et que pendant un an elle montre qu’elle est valable, ils ne vont pas la virer pour que toi tu reviennes, ils essaieront de te proposer un autre poste, c’est peut être une discrimination, mais logique, parce que nécessaire*." (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

Certaines **barrières individuelles** ont pu ressortir de nos entretiens. L’homme exprime souvent des attentes différentes en termes de recherche d’équilibre. L’entreprise n’est pas forcément considérée comme source de solutions. Lui-même dispose de ses propres ressources et peut trouver ses **propres aménagements** pour concilier vie professionnelle et vie personnelle: "*Je ne sais pas si ici c’est la politique de l’entreprise… si j’en avais besoin, je le demanderais, ou bien, avant de demander un congé, je demanderais… enfin je*

chercherais un moyen de… c'est vrai que moi mon travail je peux le faire ici ou chez moi, j'ai un bureau qui pourrait me servir à cela." (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne). Les hommes informent moins leurs managers de leurs besoins personnels et souhaitent souvent **se débrouiller autrement**. D'ailleurs, beaucoup refusent les facilités offertes par l'entreprise car elles sont stigmatisantes en termes d'image renvoyée aux managers et pénalisantes pour la carrière. Ils ont donc recours à des stratégies plus « **invisibles** »: limitation de leurs déplacements professionnels dans un souci d'optimisation des coûts, télétravail déguisé…

Le troisième obstacle est d'ordre **financier**. Bénéficier de mesures de conciliation est associé aux réductions salariales subséquentes, ce qui constitue pour beaucoup d'hommes un élément rédhibitoire à leur recours. Les témoignages ci-dessous montrent qu'indépendamment du niveau hiérarchique, la **rémunération** est une question centrale, à laquelle ils ne pensent pas renoncer, même s'ils sont en quête d'un équilibre croissant entre sphères professionnelle et personnelle.

"*Dans mon cas, j'aimerais que ce congé soit compensé, c'est-à-dire, pouvoir bénéficier d'un aménagement mais en ayant la possibilité de travailler plus d'heures… mais sans réduction de salaire, ça non… parce que déjà que les salaires sont bas, ce serait encore plus compliqué. Il y aurait beaucoup de formules possibles : travailler un samedi peut être, si je prenais un congé, ce serait pour passer plus de temps à la maison*" (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

"*Moi j'ai toujours travaillé dans les entreprises en tant que main-d'œuvre et en général il y a cette égalité c'est-à-dire que l'on soit un homme ou une femme, on est payé de la même façon, ce qui peut changer après c'est les horaires, les temps partiels ou pas, c'est là que les femmes perdent de l'argent d'une certaine manière*" (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants).

"*La possibilité de passer à 80% ? C'est un choix, c'est un choix pécuniaire" "Pas tout de suite parce que l'entreprise de mon amie ne marche pas non plus… mon salaire est nécessaire. Mais oui, oui, oui, j'y ai pensé*" (Matthias, 28 ans, opérateur; en couple, sans enfant).

D’après nos résultats, le genre et les stéréotypes s’y attenant influencent significativement les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d’équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

D’abord, le genre influence la **nature** des politiques d’équilibre vie professionnelle- vie personnelle mobilisées par les salariés: un aménagement durable, demandé et formalisé pour les femmes ; des arrangements occasionnels et informels pour les hommes. Nous avons pu constater que ces écarts pouvaient être liés aux différences femmes-hommes dans leur rapport à la temporalité.

Ensuite, de nombreux **stéréotypes de genre** persistent. Nous avons pu observer d’une part les stéréotypes relevant de la sphère personnelle : la conciliation vue comme plus impérieuse pour la femme (double journée, conflit travail-famille plus prégnant pour les femmes, imbrication des deux sphères de vie, maintien des rôles traditionnels et de la division sexuée du travail…), de ceux relevant de la sphère professionnelle : la femme perçue comme « différente » (moindres aptitudes physiques et techniques, grossesse, absences plus fréquentes et moindre disponibilité dues à son statut de mère, discrimination professionnelle…), l’homme perçu comme devant être surinvesti dans son travail.

Enfin, les politiques d’équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont considérées comme un **critère pénalisant** la carrière des femmes et des hommes en entreprise, et impliquant une réduction salariale, rédhibitoire et dissuasive pour les hommes.

Ces conclusions nous conduisent à affirmer que ces politiques sont empreints des stéréotypes de genre dominant l’entreprise et, plus globalement, la société.

Les politiques d’équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont bien dotées d’une **norme sexuée** qui se caractérise par une assignation prioritaire et quasi automatique de la femme à la sphère familiale et au foyer, et un modèle de l’homme investi dans la sphère professionnelle et pourvoyeur de revenus principal de la famille.

III.3. Les autres facteurs explicatifs influençant ces représentations

En complément de ces constats, nos deux études empiriques nous ont permis de relever d'autres facteurs annexes, indépendants du genre, qui viennent influencer les représentations des salariés :

- l'exercice des responsabilités familiales et les besoins qui en découlent,

- la vision du rôle de l'entreprise sur la question de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle,

- l'identité au travail et l'importance accordée à la sphère professionnelle.

III.3.1. L'exercice des responsabilités familiales

L'exercice des responsabilités familiales est une dimension qui influence significativement les représentations des salariés –hommes ou femmes- vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. En effet, l'importance qu'accordent les salariés à dégager du temps pour prendre soin de leurs enfants, leurs parents, petits-enfants ou proches en général va être déterminante dans la décision de recours à certaines politiques.

III.3.1.1. La centralité de la famille dans le hors-travail

Beaucoup de salariés soulignent l'importance d'un **bon dosage** entre la vie de famille et la vie au travail afin de trouver un bon équilibre de vie : "*Je pense que oui, tout le monde a besoin d'avoir une vie privée, une vie de famille" "Parce que c'est pas bon de toujours se renfermer sur le boulot, penser qu'au boulot, boulot, boulot, au bout d'un moment je pense que voilà on en a ras-le-bol et c'est un truc à faire une dépression tandis que voilà quand c'est un peu des deux c'est mieux : on pense au boulot, on pense à la famille.*" (Yvan, 27 ans, opérateur ; en

couple, deux enfants). Beaucoup considèrent que la vie ne se réduit pas au travail et revendiquent leur droit de combiner de manière harmonieuse travail et vie familiale. "*Même si tu travailles pour une entreprise, ta vie ne se limite pas à l'entreprise, tu as aussi une famille et donc tu dois concilier ta vie professionnelle et personnelle, donc je pense que c'est très important que l'entreprise permette cela*" (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

La **parentalité** est un facteur déterminant dans la décision de recourir aux politiques d'équilibre. Les mesures d'équilibre permettent aux parents –pères et mères- de dégager du temps pour être mieux à même d'assumer leurs responsabilités familiales et surtout de répondre aux besoins des enfants "*Si j'ai recours à des politiques de conciliation, je le ferais pour mes enfants, la conciliation familiale, ce serait pour répondre aux besoins de mes enfants, les accompagner chez le médecin, ou à des réunions de l'école etc…*" (Diana, 55 ans, Directrice SI; divorcée, deux enfants; Espagne).

Les salariés sont des travailleurs mais avant tout des pères, des mères, des fils qui vivent une autre réalité en dehors de l'entreprise, tout aussi essentielle pour eux: "*Pourquoi ? Autant mon travail est très important, ma profession, autant ma famille, mes enfants le sont aussi. Quand je sors du travail, j'enlève la casquette de commerciale et je mets mon tablier de mère de famille*" (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne). Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle constituent une facilité et la possibilité pour eux de mieux vivre cette réalité familiale. L'entreprise ne peut ignorer cette globalité individuelle et s'attacher de manière irréaliste à ne considérer le salarié que dans sa seule rationalité économique. Beaucoup sont reconnaissants de cette attitude.

"*Si je n'avais pas d'enfants, je ne sais pas… je pense que je souhaiterais profiter de mes parents. Mais avant tout, je suis père de famille et je veux profiter de mes enfants, et plus de temps de ce que fais actuellement. J'essaie d'être le maximum de temps possible avec eux mais ce n'est jamais suffisant*" (Enrique, 43 ans, Responsable Entrepôt; marié, deux enfants; Espagne).

"*Ce qui est vraiment prioritaire pour moi c'est ma famille, ça pour moi c'est très clair*" (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

De nombreux salariés ont également évoqué des besoins familiaux n'émanant pas nécessairement de la parentalité mais de la volonté de passer du temps avec d'autres membres de la famille : les petits-enfants "*Voir mes petits-enfants parce que j'ai des petits-enfants, j'ai deux petites filles donc là voilà, je profite souvent de mes petites filles le dimanche aussi… le mercredi, c'est très important pour moi parce que j'ai mes petites filles. Quand vous êtes grands-parents, ah c'est formidable parce que vous avez que les bons côtés des choses… le parc, les balançoires…*" (Fabienne, 54 ans, opératrice ; mariée, deux enfants) ; les neveux "*Je m'occupe de mes nièces voilà c'est important pour moi*" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant) ; ou les parents "*Mon père étant handicapé ça me permet de dégager du temps pour ça aussi*" (Matthias, 28 ans, opérateur ; en couple, sans enfant).

III.3.1.2. L'âge des enfants

L'intérêt que les salariés portent aux politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle varie en fonction de **l'âge** de leurs enfants. En effet, l'âge des enfants est proportionnel au volume de soins requis. Plus les enfants sont petits, plus ils sont demandeurs en soins, organisation, énergie et temps. Plus ils grandissent, plus les contraintes semblent s'amenuiser. Les parents d'enfants en bas âge rapportent cette réalité. Ils sont les plus **demandeurs** de mesures de conciliation car ils doivent faire face à de plus grands **conflits** d'organisation et de temps. "*Surtout parce que mes enfants étaient petits. Nous devions dépendre d'une personne qui les gardait et qui les amenait à la garderie. Donc j'ai demandé un aménagement surtout à cause de leur âge. Maintenant, les deux sont à l'école, et nous nous organisons d'une autre manière. Donc aujourd'hui je peux revenir à mon horaire normal. Donc oui c'était surtout leur âge qui m'a poussée à demander un aménagement horaire"* (Neus, 37 ans, assistante; mariée, deux enfants; Espagne).

"*On pourrait penser que la prise de service très matinale aurait posé plus de soucis mais en fait c'est l'inverse, c'est la fin de service tardive qui, enfin qui pour moi pose problème. J'ai un enfant de 13 ans et un de 9 ans, voilà, ils sont quand même relativement autonomes… ils se dépatouillent bien. Mais l'école est loin de la maison et la campagne n'est pas très bien desservie par les bus… donc parfois ça me pose des soucis pour les récupérer après l'école… mais bon on y arrive*" (Ludivine, 39 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants).

"*Aujourd'hui, ma fille aînée est grande déjà… mais le petit a encore besoin que l'on soit là, un peu… l'aînée, bon c'est d'autres problèmes, tu dois aussi être là mais bon d'une autre manière, ce sont d'autres problèmes : l'orientation scolaire, il faut vraiment être vigilant.*" (Enrique, 43 ans, Responsable Entrepôt; marié, deux enfants; Espagne).

Les enfants grandissant et leurs besoins diminuant, les politiques d'équilibre semblent **moins utiles** aux salariés, et ils les mobilisent beaucoup moins "*J'ai changé mes horaires l'année dernière, et puis cette année c'est différent… mon fils est plus grand, le matin il se débrouille tout seul. Par contre je le récupère l'après-midi*." (Josette, 49 ans, opératrice ; mariée, un enfant).

"*Ça coïncide aussi, bon avec le fait aussi que ma fille soit maintenant plus grande, elle a 19 ans, je ne peux pas, de toute façon ça servait plus à rien que je m'obstine à, il y a un moment où il faut qu'elle se prenne en charge elle-même. Et puis le fait que je la surveille, en plus, je pense que… ce n'est pas, ça ne l'aide plus*." (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants).

III.3.1.3. La situation professionnelle du conjoint et la répartition familiale au sein du couple

Les représentations sont également conditionnées par le **degré d'implication** du conjoint/e dans la répartition des tâches **familiales** dans le couple. Et là aussi, les rôles sexués **traditionnels** persistent. Nous observons que les femmes faisant le plus usage des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont celles dont le conjoint n'est pas très impliqué dans la gestion du quotidien des enfants. Elles assument en grande partie les responsabilités liées aux soins, à l'éducation et à l'écoute. Les récits des salariés ci-dessous témoignent de ces arbitrages traditionnels au sein du couple.

"*Moi ça me permet de récupérer mon fils au collège, parce que je ne veux pas qu'il soit seul, et puis de goûter avec lui, de faire ses devoirs, de l'accompagner au quotidien. Il faut quand même être derrière, surtout les garçons. Et puis lui voit que je m'intéresse à ce qu'il fait, c'est important pour l'enfant. Oui c'est surtout m'occuper de mon fils… C'est moi qui gère tout cela parce que mon mari il part à 7h le matin, il rentre à 18h30 le soir, donc c'est moi qui gère…*

Mon mari: il est un peu plus dans le travail, parce que bon il est pris toute la journée. Il rentre le soir il est 18h30, 19h… Il ne bénéficie pas de tous ces avantages… C'est vrai que c'est souvent la maman qui gère…" (Josette, 49 ans, opératrice ; mariée, un enfant).

"*Les pères ne demandent rien, bien sûr que non… Mon collègue a deux enfants, et le temps partiel c'est sa femme qui l'a pris…*" (Diana, 55 ans, Directeur SI; divorcée, deux enfants; Espagne).

Toutefois, certains modèles « **intermédiaires** » semblent apparaître, caractérisés par une répartition des tâches familiales plus équilibrée entre père et mère, notamment concernant l'accompagnement et le **transport** des enfants,

"*Le matin c'est mon mari qui la dépose à l'école, vu qu'il est commerçant, c'est toujours comme ça. Mais ils m'avaient prévu au début jusqu'à 18h30 tous les jours, vu que j'ai ma petite fille à récupérer à l'école c'est pas… j'avais plaidé ma cause*." (Marie, 30 ans, opératrice ; mariée, deux enfants).

"*Donc ce qu'il y a de bien c'est qu'une semaine sur deux moi je suis quasiment sûre de pouvoir le récupérer au bus vert tous les soirs. Et la semaine d'après donc on s'arrange en covoiturage et mon mari aussi qui peut le récupérer sur son lieu de travail à Caen. Voilà. Donc, ça se fait bien"* (Ludivine, 39 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants).

"*Ici, nous avons ce que l'on appelle l'horaire flexible, nous pouvons commencer entre 8h30 et 9h30, et en fonction de l'heure d'entrée, l'heure de sortie varie entre 17h30 et 18h30. Comme le matin, c'est mon mari qui emmène ma fille à l'école, moi je termine à 17h30 normalement. Après, ponctuellement, une réunion, ou un engagement, je dois partir en déplacement etc… bon je m'arrange avec ma belle-mère, ou mon mari…"* (Esmeralda, 41 ans, Manager; mariée, un enfant; Espagne).

Les tâches quotidiennes au sein du couple autour des **soins** aux enfants (attention, cuisine, coucher) semblent aussi être mieux partagées par les **jeunes générations** car pour beaucoup, l'absence de partage peut constituer un facteur d'échec pour la famille et le couple: "*Moi oui j'aide beaucoup. Sinon, on n'y arrive pas, surtout en ce moment, notre enfant est petite, et elle requiert beaucoup d'attention… quand moi je lui donne à manger, ma femme débarasse,*

quand je passe le balai dans le salon, elle essaie de l'endormir… si on ne fait pas ça, une des deux parties explose." (Pablo, 33 ans, manager; marié, un enfant; Espagne).

"Aujourd'hui, il y a plus de flexibilité entre 8h30 et 9h30, ce qui me permet d'amener ma fille à la crèche. Je l'emmène le matin, j'arrive donc au travail une demie-heure plus tard. L'après-midi, c'est ma femme qui la récupère. Disons que nous nous sommes organisés comme ça parce que l'entreprise permet cette flexibilité d'une heure, ce qui est très positif naturellement." (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

Certains hommes ont souligné l'importance de **modèles masculins** sur cet aspect: un père très investi dans la famille et sa paternité, un manager exemplaire…

"*La participation du père est fondamentale. C'est quelquechose de fundamental. Bon, moi j'ai des amis ou des collègues qui ont une situation personnelle… le couple est cassé et les enfants bon… moi j'ai vécu dans un environnement avec un père, une mère, c'est ce que je connais et c'est ce que je veux pour ma fille ; je ne sais pas si c'est mieux ou pire, mais moi ça m'a convenu et donc je pense que c'est bien.*

Mon père était instituteur, maintenant il est à la retraite. Nous allions à l'école avec mon père, et nous passions beaucoup de temps avec lui. Et comme il était instit, il avait les mêmes vacances que nous, donc pendant les vacances, nous n'étions pas obligés de faire des activités extrascolaires etc., nous avions la chance d'être avec notre père. Après, ma mère avait un mois de vacances et nous partions tous ensemble en vacances… alors c'est ce que je veux pour ma fille, bien sûr, parce que c'est ce que j'ai vécu." (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

Le temps des **devoirs** scolaires ou des activités **extrascolaires** sont aussi des responsabilités souvent partagées, et ont souvent été mentionnées par les salariés.

"*Je pense que c'est une réalité qui a été atteinte aujourd'hui, qui a été nécessaire, pas vrai ? Parce que moi par exemple, j'ai deux enfants et ma femme travaille aussi ; donc nous nous adaptons un peu aux horaires. Moi j'essaie d'arriver le plus tôt possible à la maison 16h30/ 17h pour être avec les enfants… S'il faut les emmener à des activités extrascolaires etc… Souvent, ma femme les emmène à l'école le matin et moi je vais les chercher l'après-midi, ou je passe les chercher chez mes parents ou mes beaux-parents, en fonction de l'heure à*

laquelle ils sortent de l'école pour être avec eux l'après-midi." (Enrique, 43 ans, Responsable Entrepôt; marié, deux enfants; Espagne).

Parfois, également, les rôles traditionnels quant à la répartition des tâches familiales entre femmes et hommes semblent **inversés** : c'est l'homme qui prend en main la gestion des enfants et se désengage de la sphère professionnelle. Nous avons pu constater que cela se produisait dans trois cas :

Quand la femme a une activité et un **statut professionnel** qui lui requièrent beaucoup de temps :

"*Ma conjointe travaille en mixte, ce qu'on appelle en mixte dans son entreprise. Elle travaille de 8h30 à 19h00. Elle est commerciale, elle fait des horaires un peu chargés… Après le travail, je récupère ma petite fille qui a 10 mois et je m'occupe d'elle. Après je m'occupe de mes autres filles qui sont plus grandes quand elles rentrent de l'école, après je fais des choses à la maison. Faut bosser, faire le ménage, ou je sais pas, faire les courses, mettre du linge.*" (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants).

Quand l'organisation dans laquelle l'homme travaille lui offre les possibilités de **conciliation** et qu'il se sent à l'aise pour en bénéficier :

"*Moi, en ce qui me concerne, je suis très contente, parce que, mon mari est très 'famille' et de la même manière que moi j'ai adapté mes horaires aux enfants, lui a demandé un temps partiel à son travail maintenant. Donc c'est lui maintenant qui gère un peu plus l'environnement familial. Il travaille moins d'heures, seulement quatre heures par jour. Bon c'est vrai il est fonctionnaire, donc c'est un peu plus facile pour lui. Pour nous de toutes façons c'était clair que quand on aurait des enfants, que c'était ce que l'on voulait faire*" (Neus, 37 ans, assistante; mariée, deux enfants; Espagne).

En cas de **séparation** ou de **divorce**, lorsque l'homme veut conserver une proximité avec ses enfants et tient à passer du temps avec ceux-ci.

"*Ma femme a 3 enfants, moi j'ai mes 2 filles. J'ai divorcé mais c'était hors de question que je ne vois mes filles qu'un week-end sur deux. Alors j'ai dit à ma nouvelle femme : « moi mes enfants, mes filles c'est tout ». Donc je les vois tous les jours après l'école. Je vous dis la conciliation me permet surtout de, d'aider ma femme, d'être présent pour mes enfants et puis*

de pouvoir entrainer une équipe de foot à côté…" (Tony, 40 ans, opérateur ; famille recomposée, 6 enfants).

III.3.1.4. Le cas spécifique de la monoparentalité

Les situations de monoparentalité génèrent des difficultés d'articulation entre travail et hors-travail souvent accrues. Pour faire face à ces difficultés et quand les salariés se rendent compte qu'eux seuls ne peuvent les gérer, l'entreprise représente un **accompagnement** déterminant, qui leur permet de mieux harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales "*Je veux être la plus présente possible à la maison, justement parce que je suis toute seule. Mais ma fille s'est jamais plainte qu'elle ne me voyait jamais, en même temps c'est moi qui l'emmenais à l'école, c'est moi qui l'emmenais tous les matins enfin jusqu'à ce qu'elle aille au collège, qui la récupérais tous les soirs a midi je faisais ses leçons on mangeait tous les soirs ensemble jusqu'à temps qu'elle se couche, de 16h30 jusqu'à son coucher, tous les soirs j'étais là, on avait une journée de repos par semaine enfin je veux dire enfin bon. Oui, moi je vous dis je n'ai jamais loupé une sortie d'école jamais en 5 ans, c'est quand même… je veux dire on travaille dans la messagerie… c'est quand même génial*" (Noémie, 36 ans, opératrice ; famille monoparentale, 1 enfant).

Certains salariés nous ont rapporté que l'entreprise peut constituer également une « **béquille** » lorsque la vie personnelle et familiale se complique et qu'un changement de vie intervient. La facilitation du quotidien professionnel est salvatrice pour certains salariés vivant des situations familiales douloureuses : divorce, séparation, deuil : "*Je ne vais pas vous raconter pas ma vie mais ça va être plus simple. Je suis divorcé, il y a 3, 4 ans, j'ai été tout seul pendant 5, 6 mois. Je vous dis pour moi c'est une nouvelle vie, je n'étais pas habitué à affronter ça, tout ça quoi. Donc là, l'emploi du temps le permet quoi et…tous les soirs après l'école, je gère les devoirs, le goûter, les devoirs, et puis je les redonne après à leur mère ou elle vient les chercher*" (Tony, 40 ans, opérateur ; famille recomposée, 6 enfants).

Les cas de monoparentalité sont spécifiques en entreprise car les aménagements sont souvent **urgents** et **pressants** ; ils sont en général sollicités et largement anticipés, particulièrement chez les femmes.

"*Quand j'ai su les horaires d'animateur qualité parce que moi à l'époque j'étais seule, bon j'étais divorcée donc j'avais ma petite fille à m'occuper donc quand j'ai vu les horaires j'ai tout de suite dit que je préférais gestionnaire donc elle m'a positionnée sur le poste de gestionnaire, je lui ai expliqué pourquoi je préférais ces horaires-là, donc moi c'est vrai que si on me change mes horaires ce serait compliqué pour moi. Donc c'est pour ça que moi, mes horaires sont vraiment, ça me correspond vraiment… parce que ma fille ne se lève pas trop tôt, donc c'est bien, bon je peux pas la déposer à l'école, mais bon déjà, elle, c'est bien, le rythme il est bien là. Donc voilà, je l'amène chez ma mère le matin, c'est elle qui l'emmène à l'école et qui va la chercher, donc voilà j'ai plus de nourrice*" (Samantha, 34 ans, gestionnaire; famille monoparentale, un enfant).

"*Dans mon cas spécifique, et dans d'autres cas que je connais, je n'ai pas renoncé à mon travail ni n'ai sollicité d'aménagements horaires, rien du tout… au bout de quatre ans, j'ai eu mon deuxième enfant et heureusement parce qu'ensuite j'ai divorcé… Alors quelle aurait été ma situation financière et professionnelle si j'avais arrêté de travailler pendant un certain nombre d'années et qu'ensuite j'aurais souhaité réintégrer le marché du travail ? Et quand les gens divorcent, qu'est-ce-qui se passe? Après, il y a toutes ces polémiques autour des pensions alimentaires pour les enfants etc… mais c'est vrai que les femmes parfois elles se sont complètement dépendantes de leurs maris*" (Diana, 55 ans, Directrice SI; divorcée, deux enfants; Espagne).

III.3.1.5. L'absence d'enfants

De la même manière que la parentalité influence la perception et les besoins identifiés vis-à-vis de l'équilibre en entreprise, quand cette caractéristique disparait, les salariés semblent être moins intéressés et « concernés » par ces dispositifs : "*Je ne suis pas concernée, je n'ai pas d'enfants, donc c'est vrai que peut-être je me coupe de toutes ces aides...*" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant). Les pressions de la sphère personnelle sont dites « **inexistantes** » et leur permettent de pouvoir s'engager pleinement dans la sphère professionnelle "*Moi je n'ai pas d'enfant donc déjà, il y a ça en moins. Je suis célibataire donc, après il n'y a rien qui m'arrête…*" (Samantha, 25 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

Pour ces salariés, la conciliation est directement reliée à la **parentalité** et la vie de famille. Les dispositifs d'équilibre sont réduits à des outils disponibles pour la vie de parents ou de

famille et pas vraiment nécessaires lorsque l'on est célibataire, sans enfants ou que ces derniers ne vivent plus dans le foyer familial "*Moi, c'est assez simple en fait, parce que je vis encore chez mes parents donc moi je finis le travail, je rentre chez moi tranquillement, je n'ai pas trop de …, je n'ai pas d'autres choses à penser que le travail, quoi. Je rentre : j'ai pas de courses à faire, ni quoi que ce soit, d'enfants à aller chercher. Rien de tout ça donc pour moi c'est assez simple*" (Simon, 22 ans, opérateur ; célibataire, sans enfant). Comme si la vie en dehors du travail se limitait à la parentalité et que celle-ci seule était légitime pour que la conciliation soit acceptée et validée de tous "*Parce que moi évidemment je suis marié mais je n'ai pas encore d'enfants… et je pense que c'est là où tu as le plus besoin de flexibilité, quand tu as des enfants, moi c'est ce que je perçois de l'extérieur…*" (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

III.3.2. La vision du rôle de l'entreprise dans l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle

III.3.2.1. Le modèle du « respect » dominant pour les salariés français

L'analyse de nos résultats nous enseigne de manière précise que les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle sont également très liées à la façon dont ils perçoivent le **rôle** de l'entreprise face à leurs difficultés de conciliation.

La plupart des salariés français ont évoqué l'exigence de **respect** de la frontière entre les sphères du privé et du professionnel. Le rôle de l'employeur est de permettre et de faciliter au salarié d'assumer ses responsabilités familiales et personnelles. Ce rôle ne doit pas dépasser le cadre professionnel.

"*Dans une certaine limite, le manager doit connaitre la vie privée du salarié, je ne sais pas par exemple une personne qui va être divorcée, qui a ses enfants toute seule à charge… justement ça rentre un petit peu dans les contraintes liées à ses horaires de travail ; après il faut pas non plus que le manager devienne le confident, ce n'est pas non plus son rôle*." (Emmanuelle, 32 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

"*Je pense qu'on peut être plus fragile quand on fait une confidence personnelle à quelqu'un et puis après on peut regretter c'est-à-dire oh je n'aurais pas dû parce que maintenant les gens vont peut-être savoir quelque chose de moi ou de ma vie enfin voilà c'est, après ça dépend de ce que c'est mais je pense qu'il faut quand même protéger sa vie privée, l'entreprise ne doit pas trop rentrer dans les détails personnels.*" (Ludivine, 39 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants).

Les salariés espagnols n'ont pas abordé cette exigence de distanciation entre vie professionnelle et vie personnelle, caractéristique d'une **porosité** plus importante des sphères de vie en Espagne. Ils revendiquent plus souvent un modèle d'**intégration**, dans lequel le travail et le hors-travail sont des mondes reliés qui s'affectent l'un et l'autre. L'employeur est perçu comme un acteur majeur pour réduire les écarts entre ces deux sphères et pour aider les travailleurs à assumer de multiples rôles. Son objectif doit être d'aider le salarié à faire face aux multiples exigences de sa vie professionnelle et privée.

III.3.2.2. La relation managériale : l'obligation de confiance

Tel que nous l'avons constaté précédemment, les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont très liées au style de management exercé par le manager. Ainsi, les salariés considèrent que la condition pour que ces dispositifs fonctionnent et soient utilisés réside principalement dans la relation de **confiance** qu'ils entretiennent avec celui/celle-ci.

"*Si j'ai un problème je vais aller voir Mme F. lui dire voilà j'ai un souci à ce niveau là, je vais lui dire mais ça s'arrête là, vous voyez, je lui dirai à elle personnellement*". (Fabienne, 54 ans, opératrice ; mariée, deux enfants).

"*Après, vu qu'on a une responsable assez ouverte, je pense qu'elle apprécierait, si on a un problème au lieu que ça se répercute sur le boulot, qu'on aille la voir directement*." (Sandrine, 25 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

III.3.2.3. La culture organisationnelle conciliatrice et égalitaire

La **culture** de l'entreprise est un autre élément fondamental que les salariés ont évoqué. Celle-ci va conditionner leurs représentations vis-à-vis de la conciliation. Une culture machiste et excluante écartera l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle des champs des possibles. Une culture égalitaire et intégratrice l'érigera en un modèle à suivre.

"*Quand je suis arrivée il y a 23 ans c'était un monde de gars, on était mal vues les filles quand on arrivait avec nos 20, 22 ans… c'était des mâles, des mecs. Ah oui, non, quand je suis arrivée à Paris c'était vraiment un monde de mecs, c'était, et puis la vieille mentalité "elle a voulu faire un métier de bonhomme, elle va se démerder"" "Oui, oui, et puis ce côté très macho c'est, "c'est un métier d'hommes, qu'est-ce qu'elles viennent faire là?" on leur piquait leur travail. Ah oui c'était quelque chose, c'était des vieux schnocks. Donc ça maintenant on n'entend plus, c'est périmé… Moi je voyais à l'époque comment les filles elles étaient ben dès qu'il y avait un problème avec un môme, c'était l'arrêt parce qu'elles n'avaient pas d'autres solutions… Là on voit bien que les jeunes femmes : l'entreprise s'adapte, je trouve que oui c'est très important*" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant).

"*Majoritairement, ce secteur est pro-famille, il y a probablement des secteurs qui ont une autre mentalité… Les pères eux-mêmes maintenant manifestent le fait qu'ils veulent passer plus de temps avec leurs enfants, qu'ils ne souhaitent pas laisser la responsabilité de l'éducation à quelqu'un d'autre. Ça l'entreprise le tient en compte.*" (Diana, 55 ans, Directrice SI; divorcée, deux enfants; Espagne).

III.3.3. L'identité au travail

L'analyse de nos résultats nous révèle que les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle sont également très liées à **l'identité des salariés au travail**. En effet, leurs perceptions des politiques sont liées à la place que représente le travail dans leur système de valeurs. Ainsi, les mesures de conciliation vont être perçues comme des opportunités de « s'échapper » du travail et s'investir dans le hors-travail pour certains, de se ressourcer pour travailler mieux, pour d'autres. Ce facteur peut être

directement relié au niveau de responsabilités des interviewés : plus les salariés ont un niveau de responsabilité élevé dans l'entreprise, plus l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est vu comme un moyen de ressourcer.

Afin d'exposer le plus clairement possible ces constats et doter nos résultats de plus de lisibilité, nous avons décidé de reprendre la typologie de Sainsaulieu (1987), qui distingue quatre manières de concevoir sa vie professionnelle : le retrait, la fusion, la négociation et l'affinité. Ces différentes conceptions seront définies ci-après.

III.3.3.1. Le retrait

La posture du retrait se caractérise par une conception exclusivement instrumentale du travail : le travail est envisagé ici uniquement dans sa dimension salariale, il constitue un moyen de subsistance.

Nous observons que certains salariés se positionnent ouvertement dans cette catégorie. Pour eux, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont perçues comme un moyen de s'investir dans des **projets extérieurs** et des activités hors-travail plus épanouissants. C'est le cas de Stéphane, résigné et peu motivé dans son travail mais fin connaisseur des politiques de conciliation disponibles dans son entreprise : "*Ce qui me motive ? Rien. Dans ce boulot là, rien ne peut me motiver, je veux dire, je ferais de la musique bon d'accord… mais ce que je fais ne peut pas être passionnant. On fait ça pour manger, quoi. Tous les gens qui sont là ils ne font pas ça par passion, ils font ça, ils sont arrivés là par hasard parce qu'ils avaient besoin de manger, de payer un loyer et de payer les factures, voilà… Par contre, toutes ces facilités pour les enfants etc., oui je les connais, c'est bien c'est motivant.*" (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants).

Ces salariés sont sensibles aux mesures d'équilibre proposées par l'entreprise car elles sont destinées à favoriser la **flexibilité** et à respecter l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, aspirations auxquelles ils sont très attachés "*Je veux faire mes horaires, je fais du mieux que je peux et on me paye ce qu'on doit me payer voilà.*" (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants). "*Moi je sais que à 13h je ne suis plus dans l'entreprise… et*

voilà, la deuxième journée commence et c'est la meilleure peut-être" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant).

Ils adhèrent totalement à ces dispositifs dans la mesure où ils contribuent à **réduire** le poids des contraintes professionnelles et à améliorer leur qualité de vie "*Etre payée pareil et rester moins longtemps ici, bah ce n'est pas plus mal!*" (Marie, 30 ans, opératrice ; mariée, deux enfants). C'est une compensation qu'ils valorisent et qui les incite à rester dans l'entreprise (**fidélisation**) : "*Sans ces horaires, je changerais de travail. Je ne trouve pas que c'est un travail très intéressant*" (Sophie, 28 ans, opératrice; mariée, deux enfants).

III.3.3.2. La fusion

Dans le modèle de la fusion, le travail est avant tout perçu comme un lieu de solidarité et d'échange. Les salariés pouvant être regroupés dans cette catégorie ont une perception positive et favorable des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Ils les voient comme une continuité du monde du travail, envisagé comme un lieu d'échanges, de rencontres et de contacts. "*Moi de voir des gens super contents en tournée parce qu'ils ont leurs colis, un petit mot par-ci, un petit mot par-là, oui, voilà ça me va, c'est le contact très chaleureux, très amical, ça me va quoi, ce n'est pas grand-chose mais c'est déjà beaucoup…*" (Blandine, 44 ans, opératrice; célibataire, sans enfant).

Ils comprennent que les politiques font partie d'un management visant à **valoriser** les membres du personnel ; elles apparaissent en cohérence avec l'esprit d'une entreprise qui cherche non seulement à produire mais aussi à construire des conditions de travail agréables, compatibles avec la vie personnelle et les engagements extérieurs de chacun : "*Oui, bien sûr, naturellement, c'est vrai qu'avant tout nous travaillons pour vivre, tu ne vis pas pour travailler, donc ce qui est important c'est que tu te sentes bien dans ton entreprise, que tu puisses avoir ta vie, que ce ne soit pas uniquement le travail, et que tu puisse le concilier avec ta vie personnelle, c'est tout ça qui est positif bien sûr.*" (Evelin, 28 ans, assistante commerciale ; en couple, sans enfant).

L'idée implicite d'un accord **gagnant-gagnant** est prégnante, dans lequel les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle se veulent avant tout une reconnaissance à un travail bien fait.

"*Mon travail en lui-même me plait… On ne s'ennuie pas en fait, on ne voit pas le temps passer donc voilà. Ça me correspond très bien d'être en plein air, de rencontrer des gens, j'aime le contact. Et l'équilibre, ça va avec, c'est un peu comme une reconnaissance.*" (Emmanuelle, 32 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

III.3.3.3. La négociation

L'attitude de la négociation se caractérise par une conception enrichissante du travail : le travail est considéré ici comme un lieu d'épanouissement dans l'échange professionnel. Dans ce modèle, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle signifient souvent un **bien-être** individuel qui amène les salariés à se sentir des privilégiés.

"*Quand on fait un travail qui nous intéresse où on est bien, on est quand même beaucoup plus épanoui… S'épanouir au travail, c'est pour moi faire quelque chose d'intéressant et puis apprendre tous les jours, apprendre voilà, faire des choses nouvelles, apprendre. Le rapport avec les gens aussi c'est important d'avoir du contact… Donc pour moi l'épanouissement se prolonge en dehors de l'entreprise avec l'équilibre. Pour moi, ça signifie déjà un bien-être, un bien-être personnel, c'est un bien-être personnel"* (Myriam, 44 ans, animatrice qualité ; mariée, deux enfants).

III.3.3.4. L'affinité

La posture de l'affinité se caractérise par une conception ascendante du travail : le travail est vu comme un espace d'ascension sociale. Généralement, les salariés composant cette catégorie font spontanément part de leur intérêt en faveur des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle parce qu'elles témoignent avant tout de la volonté de la Direction de favoriser une plus grande **harmonisation** des sphères de vie. Elles cherchent

aussi à **réduire** les conflits et les tensions et permettent ainsi d'exercer son travail dans de meilleures conditions, avec moins de stress, voire de pouvoir s'impliquer davantage.

Néanmoins, comme nos résultats l'ont montré, les politiques étant perçues comme pénalisantes pour la carrière, certains salariés de cette catégorie mettent en doute l'usage excessif de ces dispositifs et l'éventuelle mauvaise image renvoyée aux supérieurs et aux collaborateurs. En effet, une présence réduite peut constituer un **frein** à la progression professionnelle. C'est pourquoi les politiques seront **rejetées** dès lors qu'elles représentent un risque d'entrave à des perspectives d'évolution... "*Moi comme je l'ai dit, je suis contente lorsque je suis au travail, j'adore ce que je fais, c'est pourquoi j'ai décidé de poursuivre ma vie professionnelle après que j'ai eu ma fille. Evidemment, tous ses soins sont assurés, mais moi j'ai continué à travailler, à grandir et à me développer professionnellement.*" (Esmeralda, 41 ans, Manager; mariée, un enfant; Espagne).

L'idée de l'**incompatibilité** entre évoluer professionnellement et bénéficier des dispositifs de conciliation revient dans nombre de témoignages "*Oui, c'est vrai, en fait j'aime mon métier, je ne me vois pas sacrifier mon activité professionnelle, j'ai quand même beaucoup profité de mes enfants maintenant il faut que j'aille de l'avant… je pense à mon évolution professionnelle*" (Ludivine, 39 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants).

Nous avons remarqué que ces différentes facettes de l'identité au travail sont fortement corrélées aux représentations du **style de management** repérés dans la première section.

En effet, les salariés appartenant à la catégorie du retrait perçoivent plutôt les dispositifs de conciliation comme une contrepartie normale et logique, un acquis. Les salariés relevant du modèle de la fusion les considèrent comme une stratégie gagnante, reflétant le contrat psychologique, source de satisfaction et de valorisation. Dans le modèle de la négociation, les politiques d'équilibre sont perçues comme un bien être personnel, un privilège. Enfin dans le modèle de l'affinité, les salariés les assimilent à une source de performance additionnelle, qui les aidera dans leur progression professionnelle.

III.3.4. La « richesse » du hors-travail

De la même manière que les perceptions des politiques sont liées à la place que représente le travail dans le système de valeurs des salariés, les mesures de conciliation vont être perçues différemment selon le degré d'implication dans des **activités hors-travail**. Les différentes activités et responsabilités liées à la sphère du hors-travail constituent un élément déterminant dans le perçu et le recours à l'équilibre vie professionnelle-personnelle.

III.3.4.1. Activités hédonistes

Les activités hors-travail peuvent être simplement hédonistes et concerner les activités sportives, culturelles, amicales…

"*Ça me permet d'aller faire du sport presque tous les jours. Je ne rentre pas spécialement aussitôt à mon domicile parce que bon je n'ai plus d'enfants d'âge scolaire. Retrouver une maison vide ce n'est pas toujours très agréable, donc généralement après, j'ai de la famille sur Caen, donc je vais rendre visite à des amis, à de la famille…*" (Myriam, 44 ans, animatrice qualité; mariée, deux enfants).

"*Je me défoule, mon énergie il faut bien qu'elle parte au bout d'un moment. Je fais de la batterie donc je fais de la musique pendant 2h, je suis toute seule chez moi, je suis très bien*" (Nadine, 40 ans, opératrice ; en couple, sans enfant).

"*Moi, par exemple, personnellement, je n'ai ni enfants ni famille, mais la conciliation de mon travail avec ma vie personnelle est bonne. Ce que je veux dire, c'est que j'ai du temps pour moi et mes relations personnelles.*" (Evelin, 28 ans, assistante commerciale; en couple, sans enfant; Espagne).

III.3.4.2. Projet professionnel

Elles peuvent être liées à un projet professionnel que l'on mène parallèlement à son travail ou un projet professionnel futur, qui doit être méthodiquement préparé. Le temps hors-travail va donc être partiellement consacré à cette implication.

"*Moi, j'ai une entreprise. J'ai une entreprise de textile, on a créé une marque… Ce n'est pas moi qui m'en occupe mais il y a certaines fonctions que je dois assumer. Mon associé réalise le travail, mais il y a certaines choses que je dois faire. Cela me prend environ deux heures par jour, mais c'est deux heures que je dois assumer et où je dois être présent… C'est cette exigence qui m'a incité à parler avec mes supérieurs, car je perdais de l'argent à travailler ici, avec les déplacements et en essayant de maintenir les deux activités en même temps en n'ayant plus de vie etc… Alors je me suis dit « ou t'arrêtes tes déplacements ou bien tu t'en vas », l'entreprise a accepté, et moi je suis très content… oui c'était vraiment une situation personnelle.*" (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

"*Je fais du bénévolat...dans le cadre de mon projet professionnel futur. Comme je vais faire une formation d'animatrice en gérontologie, pour me rendre vraiment compte du métier, de l'environnement, de tout et puis d'avoir une petite expérience avant de rentrer en formation, je fais du bénévolat dans l'animation en gérontologie depuis le mois de janvier*" (Noémie, 36 ans, opératrice; famille monoparentale, 1 enfant).

III.3.4.3. Engagement associatif

Les activités hors-travail peuvent correspondre aussi aux différents engagements associatifs des salariés, « *Je suis président d'une association de basket ; c'est parce que ma fille est rentrée dans le club, moi j'en avais fait plus jeune.*" (Louis, 37 ans, chef d'équipe; marié, un enfant).

Les niveaux hiérarchiques ne sont pas apparus déterminants pour l'implication dans le hors-travail.

III.4. Le lien établi par les salariés entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes renforce souvent la norme sexuée

Dans cette quatrième section, nous rendons compte de la nature du lien que les salariés perçoivent entre les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle d'une part, et l'égalité professionnelle femmes-hommes d'autre part. Puis, nous approfondissons les implications que peut avoir ce lien sur la norme sexuée, définie dans notre revue de littérature comme « le cadre sexué de la répartition des rôles entre femmes et hommes en entreprise. Elle renvoie à la répartition inégale des tâches domestiques et familiales et la persistance du «breadwinner model» (Poilpot-Rocaboy, Kergoat, 2006) ; un modèle qui attribue à l'homme la responsabilité de pourvoyeur de revenus de la famille, et à la femme la responsabilité du foyer et des soins familiaux ».

L'analyse de nos résultats nous a permis dans un premier temps de comprendre de quelle manière les salariés relient l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle à l'égalité professionnelle femmes-hommes. Dans tous les cas où les salariés établissent ce lien, le même constat de départ est partagé : la reconnaissance des inégalités entre femmes et hommes, qu'elles soient d'ordre professionnel ou personnel. Néanmoins, deux cheminements différenciés sont à l'œuvre. Le premier consiste à considérer les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle comme un véritable levier de changement pour favoriser **l'interchangeabilité** entre femmes et hommes, faire évoluer les rôles sociaux et atteindre l'égalité. Le second cheminement consiste à légitimer et justifier les politiques au nom de l'égalité, parce qu'elles sont des **solutions** nécessaires à l'ordre existant inégalitaire : elles ont donc pour objectif de « gérer » au mieux les inégalités entre femmes et hommes et améliorer le fonctionnement du système. Ces inégalités affectant principalement les femmes, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doivent leur être prioritairement destinées. C'est ainsi que l'égalité sera obtenue.

Il nous a été également permis de constater que l'existence d'un lien n'allait pas de soi pour les personnes interviewées. En effet, beaucoup de salariés **rejettent** ce lien en invoquant que

les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ne doivent pas être corrélées à la question de l'égalité et ne sont pas plus destinées aux femmes qu'aux hommes. Selon eux, elles dépendent avant tout de la situation individuelle de chaque salarié. Elles doivent demeurer universelles et permettre d'assumer pleinement les rôles de chacun.

Enfin nous soulignons que ces différentes approches sont très influencées par la définition que les uns et les autres confèrent à la notion d'égalité : synonyme d'égalitarisme pour certains, d'une authentique et incontournable égalité des chances pour d'autres.

Ces différents constats nous conduisent à émettre certaines pistes sur la manière de mettre en place des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle qui favorisent réellement l'égalité entre femmes et hommes.

III.4.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permettent une prise de conscience des inégalités femmes- hommes et contribuent à l'égalité

Beaucoup de salariés établissent un lien direct entre politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et égalité femmes-hommes. La prise de conscience des **inégalités** femmes-hommes est dans tous les cas à l'origine du lien établi. En effet, ils reconnaissent que l'existence de ces politiques constitue une réponse légitime à un ordre social et professionnel inégalitaire. Ces mesures sont donc, pour certains, l'opportunité de changer et de questionner cet ordre des choses (**changement de type 2**); ou pour d'autres, un moyen d'apporter des améliorations au système (**changement de type 1**).

III.4.1.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle favorisent l'interchangeabilité entre femmes et hommes et questionnent la norme sexuée

Pour de nombreux salariés, notamment espagnols, le lien réside dans le fait que ces politiques sont un moyen pour les hommes de s'impliquer davantage dans la sphère privée et de partager les tâches du hors-travail avec le/ la conjoint(e). Ils considèrent que celles-ci sont inégalement réparties et que cet ordre établi est source d'injustices, tant dans la sphère privée que dans la sphère professionnelle.

Les politiques aident donc à ce que les charges de la sphère familiale et domestique soient **mieux réparties** entre femmes et hommes, et évitent ainsi que la femme doive « affronter et assumer toutes les responsabilités » : "*La conciliation, oui je pense que cela génèrerait plus d'égalité entre hommes et femmes… parce que les hommes… nous devons faire les mêmes tâches que les femmes… Je pense que si nous favorisons la conciliation, il y aura plus d'égalité. Dans une entreprise où les hommes comme les femmes doivent amener l'enfant chez le médecin, doivent aller parler aux professeurs, doivent assumer un certain nombre d'affaires personnelles en dehors du travail, maintenant ça on le fait tous ! Et moi je n'ai aucun problème avec ça parce que si j'ai quelquechose à faire, on me donne la marge nécessaire, mais ici sur le site, c'est difficile*." (Enrique, 43 ans, Responsable Entrepôt; marié, deux enfants; Espagne).

Ces politiques constituent donc une opportunité de réflexion autour du partage du travail au sein du couple. Même si l'entreprise n'est pas là pour « dicter des principes » et « **faire la morale** », elle est un acteur important de cette réflexion, et il est de bon ton qu'elle favorise cette redistribution « privée »: "*Tes principes ne sont pas dictés par l'entreprise, ce n'est pas à elle de te dire "ça c'est bien, ça c'est mal"; mais si elle sensibilise sur ces inégalités, si elle te permet cette conciliation, oui, elle favorise cette répartition des responsabilités en dehors du travail*." (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

L'entreprise accompagne ce changement et est vue comme un potentiel **facilitateur** de cette nouvelle redistribution ; "*Parce que bon, si on donne à l'homme des facilités pour… par exemple s'il a des enfants et que les tâches sont réparties équitablement entre lui et sa femme à la maison, quand les entreprises donnent des facilités pour concilier la vie professionnelle et personnelle, elles les donnent aux deux aux hommes et aux femmes, donc il y a forcément plus de chances pour que les tâches soient réparties entre eux deux et que l'organisation soit plus équitable. Et je pense même que la femme en ressort bénéficiée, elle disposerait d'autant d'opportunités professionnelles que l'homme.* " (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

Les évolutions socioculturelles sont réelles et inévitables. Elles sont intégrées par les salariés. Le rôle de l'entreprise est donc de s'adapter au mieux à ces évolutions et d'agir conformément aux **nouvelles attentes** de la société actuelle : *"Oui, je veux dire voilà, un homme peut aussi très bien s'occuper de ses enfants c'est… voilà, ce n'est pas parce que c'est la femme qui les*

met au monde que c'est, enfin je veux dire c'est pareil, le rôle de parent il doit être égalitaire aussi, enfin pour moi." (Emmanuelle, 32 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

Agir conformément signifie pour la plupart des salariés **agir « sans frein »** pour les uns et les autres. L'entreprise doit faire en sorte qu'il n'y ait pas d'obstacles ni de barrières à l'aspiration à l'équilibre. Elle doit faciliter cette recherche, aussi bien pour les femmes que pour les hommes : "*Je ne fais pas spécialement de lien ; après en tant qu'homme si je demandais un 80% pour m'occuper de mes enfants je ne pense pas avoir de soucis, ou faire des démarches pour dégager un mercredi parce que j'ai un peu à m'occuper de mes enfants… Le fait de ne pas être une femme : je ne pense pas que ce soit un frein ni vice-versa pour une femme qui voudrait, enfin maintenant bon je trouve pas qu'il y ait trop d'activités pour les hommes ni pour les femmes…*" (Matthias, 28 ans, opérateur; en couple, sans enfant).

C'est ainsi que de nombreuses personnes interviewées reprochent une vision **machiste, souvent réductrice et limitante** de l'homme travaillant en entreprise, comme si celui-ci n'avait pas aussi une autre vie qui débute après le travail "*Mais pourquoi un homme ne pourrait-il pas mettre un tablier quand il sort du travail ? Et faire les courses ou effectuer des tâches ménagères ? L'égalité, ce n'est pas seulement pour les femmes, mais aussi pour les hommes ! Je pense que l'on s'en rapproche, je pense que l'on est très très près, mais il est clair qu'en fonction des métiers, il y a plus ou moins d'égalité, mais tous ces clichés doivent disparaître. Evidemment, c'est difficile, les mentalités humaines sont comme elles sont, et on ne peut pas forcer…* " (Catarina, 51 ans, commerciale; mariée, deux enfants; Espagne).

Selon toutes ces personnes interviewées, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont donc considérées comme un moyen de corriger et de **renverser** les inégalités existantes, relevant de la sphère privée et perçues comme injustes. Ces politiques sont vues comme un véritable moyen de questionner **l'ordre privé établi** et d'atteindre une organisation nouvelle.

Tout en reconnaissant cette relation, d'autres salariés soulignent surtout le gain professionnel pour les femmes. Ils ne se focalisent pas tant sur les aspects privés, mais insistent davantage sur les opportunités professionnelles accrues pour les femmes, que permettent ces politiques "*Oui il y a forcément un lien si on permet aux femmes de trouver une place en crèche ou une assistante maternelle avec une aide financière, éventuellement pour faire garder ses enfants et donc elle peut travailler donc il y a forcément un lien. Puisque la femme peut travailler,*

avoir un vrai salaire donc l'égalité est faite enfin bon voilà. Si la femme veut travailler elle peut le faire. En théorie parce que enfin… il y a quand même encore des inégalités" (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants).

Ces politiques sont favorables à l'égalité car elles visent avant tout à **questionner l'ordre professionnel établi** et le rendre meilleur : "*Oui, je pense que effectivement, oui, il y a un lien : si enfin, ça se rejoint de toutes façons, justement le fait d'être obligé de faire un label "égalité homme-femme" puis sur l'équilibre, c'est que déjà dans la vie privée il y a encore, enfin il y a encore des problèmes à ce niveau-là, je pense. Les femmes ont encore besoin de se battre pour être reconnues dans le travail...*" (Emmanuelle, 32 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

Même si l'équilibre aide pour qu'il y ait plus d'égalité professionnelle, il doit être accessible pour les deux, femmes et hommes, "*A priori ces aides diverses pour moi elles sont valables pour les deux donc voilà ça facilite la vie des hommes et des femmes. Ça marche pour les deux, quoi*." (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants) ; surtout la flexibilité au quotidien qui permet aux hommes de se libérer pour s'occuper de leurs enfants : "*Oui, la conciliation aide à ce qu'il y ait plus d'égalité; c'est-à-dire, si tu as des temps personnels… mais aussi bien l'homme que la femme, ça c'est valable pour les deux, car quand on parle d'égalité, on a toujours tendance, pardonnez-moi, à parler de la femme, mais je crois que l'homme doit aussi avoir cette égalité dans ses temps personnels, c'est tout aussi épanouissant. La conciliation est aussi importante pour l'homme que pour la femme, oui totalement.*" (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant).

Cette démarche de questionnement a été beaucoup moins observée chez les salariés français.

III.4.1.2. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle remédient à une situation inégale mais ne questionnent pas la norme sexuée

Certains salariés établissent un lien parce que les politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle vont permettre de résoudre avant tout une situation hors-travail inégale. Elles vont **faciliter** et **améliorer** le quotidien des femmes en leur libérant du temps nécessaire pour assumer des responsabilités domestiques et familiales "*Parce que après, je ne vous apprends*

rien, la vie est tellement dure aujourd'hui, la femme elle va travailler, aujourd'hui s'il n'y a pas deux salaires c'est compliqué. Je pense que oui il faut que l'homme mette du sien à la maison et puis si la femme peut avoir des aménagements d'horaires, c'est bien. Je vois, il y a beaucoup d'entreprises qui proposent des 80%, il y a beaucoup de femmes qui prennent leur mercredi eh bien c'est super. C'est des avantages énormes." (Tony, 40 ans, opérateur ; famille recomposée, 6 enfants).

Cette idée n'est pas l'apanage des hommes mais est partagée par les femmes elles-mêmes : "*Pour les femmes c'est d'autant plus important j'imagine. Pour un homme pas autant, non? Pour une femme, surtout quand les enfants sont petits, il me semble important qu'elle puisse avoir la possibilité de prendre un temps partiel ; ou que l'horaire flexible soit encore plus flexible… ou qu'elle puisse s'absenter à un moment ponctuel…"* (Bàrbara, 29 ans, commerciale ; célibataire, sans enfant ; Espagne).

Dans cette vision, le recours aux politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle n'est pas nécessairement considéré comme un choix mais comme un arbitrage nécessaire, indispensable au bon fonctionnement de l'organisation personnelle et/ ou familiale. Plus qu'une aide véritable, ce recours est ici souvent vu comme la conséquence d'un **non-choix**, la manifestation d'un renoncement : "*Pour la majorité des couples ayant un ou deux enfants, la conciliation les libère des difficultés qu'ils ont pour allier vie professionnelle et familiale. Mais dans de nombreux cas, ils voient qu'ils doivent renoncer à certaines choses et ils voient la conciliation comme un renoncement, pas forcément comme une aide*" (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne).

Par voie de conséquence, l'usage des dispositifs d'équilibre a une connotation parfois négative pour certains salariés. Quand ils sont mobilisés par les femmes, ils peuvent être stigmatisants et constituer « **une spirale perverse** » qui entretient les femmes dans leurs rôles de « ménagères »…"*Je pourrais dire que ça permet de libérer les femmes de leurs tâches ménagères mais c'est aussi les femmes qui s'enferment dans leurs tâches ménagères, non ? Comme on disait avant on choisit sa vie… Vous allez me dire c'est aussi cette dictature du ménage et du chiffon c'est aussi dicté par l'éducation, par leur mère. Voilà une des premières à enfermer les femmes dans le rôle de ménagère c'est leur mère,*" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, 2 enfants); certains effets néfastes et contreproductifs sont également mentionnés, comme l'accroissement des **écarts salariaux** "*Parce que finalement, la majorité*

des personnes qui choisissent de prendre un temps partiel ou certains aménagements, ce sont des femmes. Ce sont des femmes parce qu'elles ressentent le besoin d'être à la maison pour répondre aux exigences familiales tout en se maintenant dans l'emploi… Donc évidemment, la perte salariale que suppose un temps partiel, ce sont majoritairement les femmes qui la subissent, plus que les hommes."(Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne).

Ainsi, la notion **d'interchangeabilité** et le **questionnement de l'ordre sexué** apparaissent plus prégnants chez les salariés espagnols parce que les inégalités y sont explicitement reconnues et jugées injustes. L'importance du rôle familial des femmes et la conscience d'appartenir à une culture machiste sont des éléments récurrents dans leurs discours, qui leur permettent d'expliquer une réalité inégalitaire contre laquelle s'insurger. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont réellement perçues comme un levier de changement vers une autre organisation sociale plus satisfaisante pour les femmes et les hommes et plus égalitaire.

Les tâches domestiques sont plus souvent un enjeu de **négociation** au sein du couple et ils font aussi plus souvent l'objet de sous-traitance ou de « solidarité féminine », intergénérationnelle et familiale le plus souvent.

Même si la répartition sexuée du travail apparait encore très traditionnelle en Espagne (le modèle de l'homme gagne-pain et la femme assumant le foyer), il va de soi pour les salariés espagnols que sa **remise en cause** est un préalable à l'égalité. Ils sont par conséquent beaucoup plus enclins à questionner l'ordre actuel.

III.4.2. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permettent de gommer les différences entre femmes et hommes et ne sont pas liées à l'égalité

Selon certains salariés, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doivent être totalement **détachées** de la question de l'égalité femmes-hommes « *l'équilibre avec l'égalité ? Cela n'a pas de rapport* ». En effet, ces politiques doivent être ouvertes et accessibles à tous les salariés, qu'ils soient femmes ou hommes, et toute considération égalitaire doit être écartée.

III.4.2.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dépendent de la situation personnelle de chacun et ignorent la question de la norme sexuée

Il n'y a pas de lien entre équilibre et égalité, précisément parce que ces dispositifs ne doivent pas être destinés plus aux femmes qu'aux hommes. Elles dépendent de la situation personnelle, des besoins et des attentes de chacun. Elles sont **universelles** et doivent le rester: "*Non il n'y a pas de lien, ça dépend, ça dépend de la vie privée de chacun... Ça dépend si on est célibataire, en couple, des enfants, tout ça enfin, c'est chacun, personne n'a la même situation... Donc après chacun voit… en fonction de ses besoins, et fait ce dont il a besoin*" (Simon, 22 ans, opérateur ; célibataire, sans enfant).

Pour de nombreux salariés, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ne peuvent être reliées à l'égalité car cela supposerait que tous les salariés en bénéficient d'une manière ou d'une autre. Or, chaque situation est résolument différente, ces politiques doivent relever du « cas par cas » : "*ça dépend de la situation, en fait je ne pense pas qu'il y ait de règle générale… il faut voir au cas par cas. Ça dépend de la famille, enfin un homme seul avec un enfant peut tout à fait avoir besoin de toutes ces actions… après je ne sais pas comment ils organisent leur temps tout ça…*" (Noël, 35 ans, opérateur; en couple, deux enfants). L'articulation **différence/ égalité** est difficilement appréhendable pour les salariés : chaque être humain est différent, par conséquent il est difficilement envisageable de relier les politiques d'équilibre à l'égalité entre les femmes et les hommes. Dans cette configuration, **aucune mention des inégalités** et de la répartition sexuée du travail n'est effectuée. "*Non non, il n'y a aucun rapport. Chaque être humain est différent et fait ce qu'il veut du temps libéré. On va dire aujourd'hui « tiens faut aller chercher ma fille à l'école à cette heure là », moi comme je n'ai plus d'enfant je fais autre chose, il y en a qui vont faire du sport, il y en a qui vont à la piscine, vous voyez ? Une fois qu'on est sorti de là, de l'entreprise après c'est… il y en a qui vont dire ben tiens je vais aller faire des courses, je vais aller je sais pas sur le marché.*" (Bertrand, 51 ans, opérateur ; marié, deux enfants).

La répartition sexuée du travail apparait plus « **naturalisée** » en France. La division des rôles sociaux et familiaux n'est pas questionnée, elle va souvent de soi. Les salariés français parlent plus de **différences** que d'**inégalités** et ne savent pas forcément comment intégrer les différences qu'ils perçoivent (différences individuelles, situationnelles) dans l'égalité qu'ils

défendent. Ils estiment donc que les politiques vie professionnelle- vie personnelle ne peuvent servir l'égalité dans la mesure où elles doivent s'adapter aux différences de chacun.

Même si le rejet de la culture machiste est incontestable en France et le sentiment d'accès aux politiques plus développé chez les salariés français, l'ordre sexué traditionnel est beaucoup moins remis en question.

III.4.2.2. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doivent être universelles et surtout permettre de maintenir les rôles de chacun

Les politiques d'équilibre doivent rester des facilités mises à disposition par l'entreprise, mais toujours sur la base du volontariat et de la liberté de choix. L'entreprise n'a pas à imposer ou à s'immiscer dans l'organisation privée quotidienne des salariés : "*Parler d'équilibre ? C'est un choix. J'estime que l'entreprise est là pour aider quand on a besoin… pas pour imposer quoi que ce soit dans la vie privée… Enfin moi c'est ma pensée, après il y a peut être des personnes, cela leur fait du bien, ça les soulage.*" (Josette, 51 ans, opératrice ; mariée, un enfant).

Quelques salariés ne voient pas de manière évidente que les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle relèvent de la responsabilité de l'entreprise. Ils prônent plutôt la **séparation** des sphères professionnelle et personnelle: "*Ne pas oublier que cette question est personnelle… La question de si dans un couple, le père veuille avoir un rôle plus ou moins important dans la sphère familiale reste une question personnelle qui relève de l'unité familiale ; là l'entreprise ne doit pas intervenir et imposer quoique ce soit. L'entreprise ne doit pas entrer dans la vie privée des gens mais oui, sensibiliser et faciliter la conciliation, l'égalité professionnelle ET familiale et harmoniser. Elle doit aussi être à l'écoute des besoins de ses salariés parce que chaque entreprise a ses spécificités.*" (Begoña, 48 ans, RRH; mariée, un enfant; Espagne).

Certains vont même jusqu'à affirmer qu'il est toujours possible de « se débrouiller autrement » sans avoir recours aux aides de l'entreprise. "*Parce que je pouvais me débrouiller autrement et que je vous dis, je considère que je n'ai pas fait des enfants pour en tirer des*

avantages. Je n'ai jamais touché les allocations familiales non plus. Ça me regarde moi" (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants).

III.4.3. La perception de ce qu'est l'égalité professionnelle conditionne le lien entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité

La vision des salariés sur ce qu'est –ou devrait être- l'égalité professionnelle entre femmes et hommes influencent la manière dont ils appréhendent le lien entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes en entreprise.

Les salariés français ont une vision souvent **universaliste** de l'égalité ; pour eux, l'égalité est souvent assimilée à la recherche de la similitude, à l'uniformisation et l'indifférenciation : « *être égaux, c'est être pareils* ». C'est pourquoi ils ressentent tant de difficultés à comprendre et à intégrer la notion de différences dans celle d'égalité.

Les salariés espagnols ont quant à eux une vision plus **radicale** de l'égalité ; une conception qui prône un accès réel et équitable aux mêmes opportunités professionnelles.

III.4.3.1. L'universalité du principe d'égalité en France nie les différences et exclut la question de la division sexuée

La vision de l'égalité pour la majorité des salariés français correspond à la définition de l'égalitarisme : "*L'égalité on l'a ici c'est sûr, les femmes font pareil que les hommes, c'est ça…*" (Amélie, 31 ans, opératrice ; en couple, un enfant).

L'universalisme normatif du principe d'égalité exclut tout **traitement différencié** qui serait alors perçu comme une inégalité patente : "*C'est vrai qu'étant donné que le travail est dur on pourrait s'attendre à avoir peut-être une charge amoindrie pour certaines femmes, peut-être les femmes un peu plus âgées et puis ben c'est pas le cas, c'est pas le cas donc on pourrait parler d'égalité là-dessus mais bon*." (Matthias, 28 ans, opérateur; en couple, sans enfant).

"*Bon je m'en doutais un petit peu vu qu'on est tous à égalité à prendre les colis ici. Y'a pas, vu que t'es une femme, t'en prend 90, toi t'es un homme, 100. On est tous au même niveau donc ça ne m'étonne pas*" (Sandrine, 25 ans, opératrice ; célibataire, sans enfant).

Cette conception commune de l'égalité, basée sur l'égalité de traitement et excluant donc tout traitement différencié, n'est pas sans interroger parfois certains salariés, qui parlent alors d'un « **mauvais sens** » de l'égalité : "*Ils tiennent pas compte de ça donc l'égalité on l'a, que ce soit dans le bon ou dans le mauvais sens*" (Fabienne, 54 ans, opératrice ; mariée, deux enfants), ou de quelque chose « qu'il faut assumer » : " *je dis toujours… des fois ça fait bondir mes collègues féminines, c'est que le problème c'est que vous voulez l'égalité ok, mais par contre quand je vois une fille un matin qui va voir le chef d'équipe : « ma roue est crevée, tu peux me changer ma roue ? », ça je leur dis toujours « et l'égalité alors ? ». Si vous la voulez l'égalité dans le bon côté, faut la prendre aussi dans le mauvais, c'est ça, c'est vrai. Mais je leur fais comprendre quand même que quelque part on peut pas réclamer quelque chose si on ne peut pas l'assumer. Mais sinon non, ici, je pense pas qu'il y ait des problèmes de misogynie ou quoi que ce soit. Enfin je pense pas*" (Pierre, 48 ans, opérateur; marié, deux enfants).

Pour pallier ces difficultés d'articulation égalité/ différences, certains salariés français ont préféré évoquer la notion d'équité, beaucoup plus proche de la définition d'égalité des chances. Ainsi, ils ont insisté sur le fait que certains dispositifs sont très adaptés à certains salariés qui en ont réellement besoin ; le fait que d'autres salariés ne les utilisent pas relève de leurs responsabilités "*J'aime mieux parler d'équité que d'égalité… Si vous me donnez des échasses ça ne me sert à rien, c'est pas utile… à vous ça vous servira peut-être, mais à moi non…Oui, voilà mais après, une fois qu'on a fait ça, chacun est responsable de ce qu'il en fait aussi. Ça dépend de ce qu'il en fait aussi hein. C'est pas on met tout le monde au même niveau et voilà. Est-ce que vous voyez ce que je veux dire ?"* (Francis, 47 ans, chef d'équipe; divorcé, deux enfants).

Quand le terme « égalité » a été évoqué en fin d'entretien, plusieurs témoignages ont dénoté une certaine lassitude à l'égard de la question de l'égalité…Une **lassitude** due à l'inefficacité perçue de l'arsenal législatif en place, et au sempiternel discours autour de cette question : "*Enfin bon j'ai vu quelque chose quelque part là-dessus et on est en 2011 bientôt 2012 et on en est encore là, quoi. Alors après, non, je sais pas voilà on est encore en train de faire des chartes, des lois, ou des machins pour pérenniser un truc qui existe déjà théoriquement*

l'égalité homme-femme en tant que salaires, etc. droits en général. Et on est encore en train de, alors ça je tombe des nues à chaque fois au moins c'est bien mais ça ne devrait pas, quoi, on ne devrait plus en être là depuis longtemps" (Stéphane, 44 ans, opérateur; marié, trois enfants).

Une lassitude due aux discriminations auxquelles l'égalité renvoie en permanence, une réalité peut être dérangeante, elle-même « génératrice » de problèmes et de tensions : "*Je trouve que c'est le fait d'avoir un label déjà, le fait d'avoir créé un label ça rend encore plus visible la discrimination, ça veut vraiment dire qu'il y a une discrimination. Si on en parle, ça veut dire qu'il y a un problème, je veux dire si on en parlait pas, peut-être que ça se passerait mieux*" (Pierre, 48 ans, opérateur; marié, deux enfants) ; qui explique peut être le désintérêt de certain(e)s "*L'égalité ?... Rien, franchement ça veut rien dire pour moi, non mais bon*" (Nadine, 40 ans, opératrice ; en couple, sans enfant).

III.4.3.2. L'égalité des chances de l'Espagne insiste sur l'égalité des opportunités professionnelles en prenant en compte les rôles sexués de chacun

La vision de l'égalité pour la majorité des salariés espagnols se rapproche beaucoup plus de la définition de l'**égalité des chances**. L'égalité est souvent évoquée de manière plus précise dans sa déclinaison : elle induit les mêmes chances d'accès, de promotion, de formation : "*Pour moi, l'égalité professionnelle hommes-femmes, c'est que tous deux aient les mêmes chances d'évolution, de promotion, de formation etc… indépendamment de s'ils sont hommes ou femmes, même poste de travail, mêmes responsabilités, le salaire doit être égal !"* (Neus, 37 ans, assistante; mariée, deux enfants; Espagne); mais aussi les mêmes conditions de salaire, de responsabilité et de développement "*L'égalité signifie précisément qu'à fonctions égales, le niveau doit être le même dans tous les sens du terme : salaire, responsabilité, engagement, implication, opportunités, croissance, etc."* (Mariano, 46 ans, Directeur commercial; marié, un enfant).

L'égalité des chances admet un **traitement différencié** au sein de l'entreprise, qui n'est pas vu comme une inégalité patente mais comme une nécessité pour progresser : "*L'égalité réelle signifie que les femmes puissent accéder à des postes en égalité de conditions avec les hommes. Il faut donc favoriser ces conditions… Cela veut dire aussi qu'on puisse les aider,*

que l'on élimine les stéréotypes, par exemple ceux liés à la grossesse et le soin aux enfants. Egalité des chances dans l'accès, la promotion et le développement professionnel." (Diana, 55 ans, Directrice SI; divorcée, deux enfants; Espagne).

Ce traitement différencié est accepté pour chercher à corriger « ce qui est **injuste** ». Les situations de départ sont souvent inégales, il faut donc accepter de fournir des **opportunités** plus importantes pour certaines catégories de salariés. L'entreprise, et surtout les managers doivent être sensibilisés à cette démarche positive : "*Moi je pense que c'est la valeur de la personne qui importe, et la valeur se démontre en travaillant. Ce qui est certain c'est qu'il faut donner cette opportunité, oui là il est nécessaire de la donner… Et si la personne qui est en position de décider n'est pas d'accord, si cette personne est misogyne etc… on a eu le cas ici… c'est là qu'il y a un problème. Le problème ce n'est pas l'entreprise. Mais évidemment, ce qui doit être évalué c'est avant tout ce que tu donnes à l'entreprise, la compétence, la qualité du travail.*" (Coke, 33 ans, analyste marketing; marié, un enfant; Espagne).

Toutefois, ce sont les **compétences** et les capacités du salarié qui doivent rester prioritaires et guider une entreprise dans ses choix: "*Pour moi, c'est clair, la question de la femme au travail est une injustice. Mais bon je pense que lorsqu'un poste doit être couvert, la question de la conciliation n'intervient pas, ce qui doit intervenir c'est la valeur du salarié, rien à voir avec le fait d'être père ou mère, mais c'est vrai que dans les faits, ce n'est pas comme ça, la proportion est déséquilibrée*." (Esteban, 45 ans, commercial; marié, un enfant; Espagne).

"*A mon avis, l'égalité c'est à égalité de compétences, égalité dans la possibilité de prétendre à un poste. Pouvoir y prétendre, et qu'il n'y ait pas de différences basées sur le sexe… à égales compétences, qu'hommes et femmes puissent y accéder… et pour ce faire, qu'on nous évalue sur la base de critères similaires, n'avoir ni plus ni moins parce que vous êtes une femme.*" (Esmeralda, 41 ans, Manager; mariée, un enfant; Espagne).

III.4.4. Le déni des inégalités sexuées et l'indifférenciation empêchent que les politiques d'équilibre favorisent l'égalité professionnelle

La compréhension et la mise en lumière des différents positionnements ci-dessus nous renseignent sur la manière de mettre en place des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle qui favorisent réellement l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.

Nous venons de constater que les salariés opèrent un lien entre équilibre vie professionnelle-vie personnelle et égalité seulement quand les inégalités entre femmes et hommes sont reconnues, qu'elles soient d'ordre professionnel ou personnel.

Lorsque les inégalités sont explicitement reconnues, mentionnées et jugées injustes, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont perçues comme un véritable moyen de progresser vers plus d'égalité et de questionner les normes établies pour atteindre une organisation nouvelle.

Le pointage des injustices et la remise en cause du fonctionnement actuel empreint de normes sexuées est un préalable à l'égalité professionnelle.

De même, nous avons constaté que l'universalité et l'indifférenciation des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle tendaient à renforcer les schémas traditionnels de répartition sexuée. En effet, quand les salariés pronaient cette indifférenciation, les rôles traditionnels étaient généralement maintenus.

La volonté d'indifférenciation a été plus souvent observée chez les salariés français, pour lesquels l'universalisme normatif du principe d'égalité exclut tout traitement différencié, qui est perçu comme une inégalité patente. En revanche, le traitement différencié est plus facilement accepté chez les salariés espagnols, car il a pour but de chercher à corriger « ce qui est injuste » et une nécessité pour progresser.

Nous pouvons enfin signaler que l'articulation différence/ égalité est difficilement appréhendable pour certains salariés : en effet comment favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, tout en intégrant que tous deux sont différents ? De nombreux salariés ont manifesté leurs difficultés à rendre compatibles ces deux réalités.

Contrairement aux salariés espagnols, les salariés français parlent plus de différences que d'inégalités et ne savent pas forcément comment intégrer les différences qu'ils perçoivent (différences individuelles, situationnelles) dans l'égalité qu'ils défendent. Ils estiment donc souvent que les politiques vie professionnelle- vie personnelle ne peuvent servir l'égalité dans la mesure où elles doivent s'adapter aux différences de chacun.

A l'issue de cette partie, nous synthétisons les principaux résultats de notre recherche dans le tableau suivant, en nous centrant sur les résultats convergents à nos deux études de cas (premier quadrant), puis sur les spécificités propres à chaque étude (second quadrant).

Tableau 21 : Récapitulatif des résultats de la recherche

Résultats convergents aux deux entreprises	
Représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle	• L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est associé à la **flexibilité horaire** • Aux **aides sociales** • Aux **conseils** en matière de **carrière** • A un style de **management bienveillant** basé sur la **confiance** et une culture d'entreprise **égalitaire**
Le genre comme facteur influençant les représentations	• Aménagement **durable, demandé et formalisé** pour les femmes ; des **arrangements occasionnels et informels** pour les hommes. • Les différences femmes-hommes dans le **rapport au temps**. • Persistance des **stéréotypes de genre** relevant de la sphère **personnelle** : la conciliation vue comme plus impérieuse pour la femme (double journée, conflit travail-famille plus prégnant pour les femmes, imbrication des deux sphères de vie, maintien des rôles traditionnels et de la division sexuée du travail…) • **Stigmatisation** des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et persistance des **stéréotypes de genre** relevant de la sphère **professionnelle** : la femme perçue comme « différente » (moindres aptitudes physiques et techniques, grossesse, absences plus fréquentes et moindre disponibilité dues à son statut de mère, discrimination professionnelle…), l'homme perçu comme devant être surinvesti dans son travail. • Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont vues comme un critère **pénalisant la carrière** des femmes et des hommes, et impliquant une problématique réduction salariale.
Autres facteurs	• L'exercice des responsabilités familiales ; la vision du rôle de l'entreprise sur la question de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ; l'identité au travail et l'importance accordée à la sphère professionnelle.

Spécificités	France	Espagne
Style de management associé à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle	• Management « à l'affectif », mal perçu et dénigré par les managers français	• Management à l'affectif apprécié et valorisation de la sphère personnelle
Le rôle de l'entreprise dans l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle	• Dominance du modèle du respect : exigence de frontières entre travail et hors-travail • Crainte de l'immixtion de l'employeur dans la sphère personnelle • Rôle déterminant des politiques d'équilibre dans les décisions personnelles non évoqué	• Exigence de respect non mentionnée, dominance du modèle d'intégration et perméabilité des frontières • Acceptation du rôle central et proactif de l'employeur dans la conciliation • Rôle déterminant des politiques d'équilibre dans la décision de maternité
La perception de l'accessibilité des dispositifs aux hommes	• Pas d'obstacles perçus mais l'équilibre est vu comme une question de femmes	• Sentiment d'injustice perçu chez les hommes espagnols
La paternité sur le lieu de travail	• Peu abordée	• La paternité bouleverse les priorités
Equilibre et carrière	•Compatibilité pour les femmes françaises mais acceptation de l'alternance famille-carrière et du « report » des ambitions	• Incompatibilité pour les femmes espagnoles et risque de renforcement des normes masculines
Le lien établi entre équilibre et égalité professionnelle	• L'équilibre est un outil de gestion des inégalités • Démarche de prolongement de la norme sexuée • Naturalisation de la norme sexuée	• L'équilibre est un levier de changement pour favoriser **l'interchangeabilité** et permettre une autre **organisation sociale** • Démarche de questionnement de l'ordre sexué comme préalable à l'égalité • Opportunité de participation accrue dans le hors-travail pour les hommes
La définition de l'égalité	• Egalitarisme • Vision universaliste de l'égalité : recherche de la similitude, de l'uniformisation et de l'indifférenciation	• Egalité des chances • Vision radicale de l'égalité : reconnaissance de l'injustice des inégalités et acceptation des actions correctrices

Source : Tanquerel, 2014

Conclusion du chapitre III. Restitution des résultats

Les résultats montrent que les représentations des salariés vis-à-vis de ces dispositifs sont très variées. Elles renvoient à la fois à des facilités de flexibilité horaire, des aides d'ordre financier, des conseils sur la conduite de carrière, mais surtout, elles font référence à un management bienveillant, source de performance et de bien être, et assorti de répercussions positives dans l'exercice du travail.

Ces perceptions sont sous-tendues par de nombreux facteurs explicatifs. Notre travail de recherche a permis de mettre en exergue qu'un des facteurs majeurs influençant ces représentations était le genre. En effet, une lecture des résultats sur la base du critère du genre permet de mettre en lumière que l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle signifie pour les femmes un aménagement horaire durable et formalisé -évalué en termes qualitatifs-, et pour les hommes, un aménagement ponctuel et informel –évalué en termes financiers. Ces résultats peuvent être en partie reliés aux différences femmes-hommes dans leur rapport au temps.

Nous avons également pu constater que les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre étaient empreintes de nombreux stéréotypes de genre, relevant à la fois de la sphère privée et de la sphère professionnelle. Les idées préconçues quant aux qualités et rôles traditionnels des femmes et des hommes dans la société, la famille et l'entreprise influencent largement leurs représentations vis-à-vis des mesures qui leur sont offertes. Ces constats montrent ainsi qu'une norme sexuée implicite caractérise les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

L'existence de ces stéréotypes conditionne la perception du salarié à l'égard des possibilités de conciliation sur le lieu de travail, et influence inéluctablement son appropriation et son usage. Ce constat nous permet de parler de « valence différentielle des sexes » (Françoise Héritier) de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, puisque celui-ci ne revêt pas le même sens et n'a pas la même valeur selon que l'on soit femme ou homme en entreprise.

Nous avons pu également observer que d'autres facteurs étaient à l'œuvre dans la construction de ces représentations : l'exercice des responsabilités familiales, la vision du rôle de

l'entreprise à l'égard de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, l'identité au travail du salarié et la richesse de la sphère du hors-travail.

Il nous a été également possible d'approfondir le lien qu'établissaient les salariés entre équilibre et égalité et ainsi, de mieux comprendre comment certaines représentations vis –à-vis des dispositifs avaient une influence différenciée sur la norme sexuée (pouvant la renforcer, la prolonger ou au contraire la questionner). Dans cette perspective, nous avons observé certaines différences entre les salariés français et espagnols. La mise en lumière de ces mécanismes nous a ainsi permis de dégager certaines conditions pour que les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle soient réellement porteuses d'une plus grande égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Chapitre IV. Discussion

« **Les progrès de la raison sont lents, les racines des préjugés sont profondes**. »

(**Voltaire**. Cité dans Héritier, Masculin/Féminin 1. La pensée de la différence)

1

INTRODUCTION GENERALE

Présentation de la problématique de recherche

2

ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL

- **La définition de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle**
- **L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fortement relié à l'égalité professionnelle femmes-hommes (contexte international et français)**
- **L'équilibre vie professionnelle- personnelle en Espagne ou la tentative de remise en question de la division sexuée du travail**

LITTERATURE

3

METHODOLOGIE

- Construction de l'objet de recherche : problématique et questions de recherche
- Description de la démarche méthodologique
- Présentation du terrain de la recherche : études de cas basées sur entretiens semi-directifs et observation non-participante au sein de deux entreprises en France et en Espagne

4

RESTITUTION DES RESULTATS

- Description de la nature des représentations
- Facteurs explicatifs
- Compréhension du lien entre équilibre et égalité

5

DISCUSSION

- Retour sur la littérature
- Proposition d'une catégorisation
- Préconisations managériales

PARTIE EMPIRIQUE

6

CONCLUSION GENERALE

Implications théoriques, contributions managériales, limites et perspectives de la recherche

Introduction du chapitre IV. Discussion

Dans ce chapitre, nous allons mettre en perspective et discuter les résultats présentés dans la partie précédente. Ce chapitre s'organise selon trois sections.

Dans la première section, nous proposons une mise en perspective de nos résultats en les confrontant aux principes fondamentaux des concepts mobilisés dans la littérature. En répondant à nos principales questions de recherche, nous explicitons de quelle manière notre travail de recherche permet de compléter la littérature existante (Section 1).

Les enseignements établis lors de cette mise en perspective nous conduisent à modéliser nos résultats et à élaborer une catégorisation. Celle-ci a pour objectif de répondre à la problématique de recherche principale de notre travail « ***Comment la compréhension des représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permet de favoriser une égalité de fait en entreprise?*** ». La présentation de cette catégorisation fera l'objet de la Section 2.

Enfin, les apports de notre recherche permettent de suggérer des pistes d'action possibles destinées aux acteurs individuels et organisationnels de l'égalité professionnelle et de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en entreprise. Nous exposerons ces préconisations dans la dernière section (Section 3).

CHAPITRE IV.

DISCUSSION

Ce chapitre, consacré à mettre en perspective et discuter les résultats présentés dans la partie précédente, s'organise selon trois sections : une mise en perspective de nos résultats et la réponse à nos différentes questions de recherche (Section 1) ; la proposition d'une catégorisation (Section 2) ; des recommandations destinées aux acteurs individuels et organisationnels de l'égalité professionnelle et de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en entreprise (Section 3).

IV.1. Mise en perspective des résultats

Dans cette première section, nous proposons de mettre en perspective nos résultats avec les principaux points saillants relevés dans la littérature académique (Partie I- Chapitre 1). Nous répondons à nos quatre questions de recherche et analysons ensuite comment ces résultats contribuent à réduire certaines des lacunes initialement constatées dans l'état de l'art.

Nous choisissons de reprendre l'ordre thématique de l'analyse des résultats (Chapitre III) pour structurer cette discussion, et rappelons ci-dessous les quatre questions de recherche qui ont guidé ce travail doctoral :

Question de recherche n°1 : ***Comment les salariés se représentent-ils les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle de leur organisation?***

Questions de recherche n°2 : ***Le genre est-il un facteur explicatif de ces représentations ?***

Question de recherche n°3 : ***Comment le lien établi par les salariés entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes influence t'il la norme de la répartition sexuée ?***

Question de recherche n°4 : ***Comment peut-on mettre en place des politiques d'équilibre qui favorisent l'égalité professionnelle ?***

IV.1.1. Les représentations des salariés

Nos résultats nous ont permis de mettre en lumière les principales représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle en entreprise. Ces représentations s'articulent fondamentalement autour de quatre principes-clés :

➢ La flexibilité horaire formelle ou informelle : la possibilité pour tous de bénéficier d'une flexibilité horaire dans leur activité professionnelle ; des horaires adaptés aux besoins familiaux, parentaux et personnels.

➢ Les aides sociales : les différentes prestations financières offertes (aides garde d'enfants et sport, chèques cinéma, chèques vacances, CESU, mutuelle…) ainsi que les avantages en nature (accès au logement, colonies de vacances, journées enfants malades, tarifs préférentiels…).

➢ Le style de management bienveillant : la majorité des salariés associe l'équilibre à une posture volontariste de la direction et aux qualités de disponibilité, d'empathie, de communication et d'écoute du manager.

➢ Les aides à la carrière : le conseil professionnel, l'accompagnement en formation tout au long de la vie professionnelle et les recommandations concernant la gestion de carrière.

A la lumière de ces résultats, nous décidons de mettre en relief trois aspects essentiels de nos résultats :

- la convergence entre les actions menées par l'entreprise et les représentations des salariés,

- la valorisation de la figure du manager,

- et enfin, le caractère résolument sexué de certaines représentations.

IV.1.1.1. Forte congruence actions- représentations

Les représentations dégagées à l'issue de notre travail de recherche apparaissent en étroite **correspondance** avec les différentes typologies des actions organisationnelles exposées dans la revue de littérature (Partie I.1.3.4). Nous retrouvons en effet les grandes catégories distinguées par les auteurs (Lefèvre, Pailhé et Solaz, 2009 ; Chrétien et Létourneau, 2010 ; Ollier Malaterre, 2010). Les représentations portent à la fois sur l'aménagement du temps de travail, les avantages sociaux et la gestion des carrières. Néanmoins dans notre recherche, la figure du manager ressort comme un élément central et déterminant de ces représentations. Nous y reviendrons plus tard dans l'analyse.

Nous avons également constaté que les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont étroitement liées à leurs **besoins**, leurs attentes et leurs aspirations (flexibilité, formation, problèmes personnels), **confirmant** ainsi les travaux académiques sur la question (Barel et Frémeaux, 2005 ; Dumas, 2008 ; Poilpot et Kergoat, 2010 ; Chinchilla, 2011 ; Kossek et al., 2011).

La proximité actions-représentations constitue un indicateur de convergence entre d'une part, ce qui est mis en place par l'organisation et d'autre part, l'appropriation par les salariés de ce qui est mis en place. Car, dans nos deux études de cas, même si les salariés se disent parfois insuffisamment informés des actions menées par leur entreprise en matière de conciliation et d'équilibre, ils possèdent en définitive une assez bonne connaissance des facilités et des avantages auxquels ils peuvent prétendre en son nom.

L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle semble être ici une réalité partagée entre les acteurs interagissant (Covalesky et Dirsmith, 1988, p.562), démontrant ainsi comment l'introduction d'une politique managériale finit par être intériorisée par l'ensemble des acteurs (Berger et Luckmann, 1996, p.87).

Cette première observation révèle un processus d'institutionnalisation certain de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle dans les deux entreprises étudiées. L'acceptation de l'institutionnalisation est amplement facilitée par l'intérêt que portent les salariés à cette question, car comme l'indique Di Maggio (1988), les parties en présence sont d'autant plus susceptibles d'accepter une institutionnalisation que la politique ainsi répandue est conforme a leurs intérêts.

Cet état de fait est à relier incontestablement avec le choix de nos terrains et des entreprises sélectionnées, puisqu'un des critères de choix avait été la conviction, la maturité et l'exemplarité de ces organisations en matière d'équilibre. Cette convergence entre discours organisationnel et réalité vécue des salariés confirme par conséquent la maturité et l'institutionnalisation de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle dans ces deux sociétés.

IV.1.1.2. La valorisation de la figure du manager

L'élément le plus marquant de ces résultats réside sans doute dans la dimension substantifiquement managériale que revêtent les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

En effet, les représentations des salariés vis-à-vis de ces actions sont explicitement associées à un style de management humaniste et bienveillant, source de bien être (Cappelletti, 2010). Le lien entre bien être et santé des salariés et modèle de management (notamment celui de « l'organisation de la discussion ») a déjà été établi dans la recherche en gestion (Detchessahar et al., 2012). Mais au-delà de ce style de management, les représentations renvoient directement à la personne du manager lui-même, à sa personnalité et ses qualités, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. Le manager est presque perçu comme la personnification et l'instigateur des actions d'équilibre, un acteur essentiel sans qui ces mesures et ces facilités seraient impossibles. Il est vrai que les managers des deux organisations semblent incarner ces qualités.

Ce constat entre directement en **résonance** avec tous les travaux mettant en exergue la centralité de la figure du manager dans la promotion de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, et la réciprocité (accord « gagnant-gagnant ») relevant du contrat psychologique tissé entre salariés et employeurs (Allen, 2001 ; Barel et Frémeaux, 2005 ; Hammer et al., 2009 ; Thomas et Ganster, 1995 ; cités dans Kossek et al., 2011 ; Dumas, 2012).

Il fait fortement écho aux théories du Soutien Organisationnel Perçu (Eisenberger et al., 1986, cité dans Kossek et al, 2011), où le manager est à même de fournir au salarié un soutien

instrumental, émotionnel, informationnel et d'estime de soi. Sur lui repose le changement (Dumas, 2012).

L'analyse comparée France-Espagne a permis de relever qu'un des freins dans les organisations françaises à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle pouvait émaner de l'association de l'équilibre à un management d'ordre « affectif » et émotionnel, un style critiqué et mal perçu par les managers français. Cette correspondance n'a pas été retrouvée dans l'entreprise espagnole, dans laquelle l'équilibre n'était pas perçu avec cette forte dimension émotionnelle et affective.

Concernant la perception des effets de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sur les salariés, nos résultats s'inscrivent dans le **prolongement** des études conduites dans ce champ : augmentation de l'implication et de la satisfaction des salariés (Youngblood, Chambers-Cook, 1984 ; Milkovich, Gomez, 1976 ; Ezra, Deckman, 1996 ; Kossek, Nichol, 1992, cités dans Barel et Frémeaux, 2005) ; efficacité accrue car réduction du conflit travail-famille; sentiment de valorisation, fidélisation et bien être.

IV.1.1.3. Le caractère sexué de certaines représentations

Un autre point essentiel à retenir de nos résultats réside dans le caractère résolument sexué de certaines représentations. Les quatre axes composant les représentations (flexibilité horaire formelle ou informelle ; les aides sociales ; le style de management bienveillant et les aides à la carrière) sont valables aussi bien pour les hommes que pour les femmes, mais revêtent toutefois un sens différent selon que l'on soit homme ou femme.

Les représentations demeurent assez neutres au regard du genre pour les dimensions managériales (style de management et aides à la carrière). Toutefois, elles apparaissent **sexuées** pour la flexibilité et les aides sociales.

- La flexibilité horaire est plutôt demandée ouvertement, durable et formelle pour les femmes, occasionnelle et informelle pour les hommes.

Les arrangements « informels » dominant dans les entreprises françaises (Paillé et Solaz, 2009) refléteraient donc la norme masculine de l'entreprise, qui privilégie l'occasionnel et l'informel au détriment du régulier et de l'officiel.

➢ Les aides sociales sont davantage pour les enfants lorsqu'il s'agit des femmes, plus générales et diversifiées (financières, bancaires, matérielles) lorsqu'il s'agit des hommes. La valorisation apparait d'ordre quantitatif pour les hommes, dans la mesure où les avantages financiers contribuent au bien être de la famille. La valorisation est d'ordre qualitatif pour les femmes, qui mettent davantage l'accent sur les facilités en termes de temps et de loisirs offertes par l'entreprise.

➢ La temporalité : cet aspect est évoqué tant par les femmes que les hommes, contredisant le fait que les hommes seraient moins sensibles à la flexibilité horaire (Garcia Ramon et al., 2012). Ils ont souvent évoqué un parti pris du « travailler mieux ». Néanmoins, le rapport au temps des femmes et des hommes n'est pas le même et donne lieu à des arbitrages temporels différents.

Nos résultats semblent être dans le **prolongement** des recherches sur le conflit travail-famille, vécu différemment selon le genre. Les hommes qui travaillent avec charge de famille jouent deux rôles « successifs », les femmes dans la même situation jouent deux rôles « simultanés » et en interaction (Dumas, 2008 ; 2012). C'est pourquoi elles expriment souvent une plus grande surcharge (de trop nombreuses exigences de rôles en même temps) et plus de conflits de rôles (des exigences différentes et opposées) que les hommes (Méda, 2001 ; Van Steenbergen et al., 2007 ; Naschberger et al., 2013).

Dans notre étude, pour la majorité des hommes interviewés, la priorité reste le travail. Cette priorisation donne lieu à un découpage temporel et spatial différencié. Les femmes de notre échantillon ont, quand elles étaient mères, toutes évoqué ce conflit des rôles (notamment le conflit Famille-Travail) et cette surcharge quotidienne.

Cette observation est en lien avec les dernières études sur le temps et la conciliation selon lesquelles les budgets temps sont toujours très **sexués** et la répartition des responsabilités n'a pratiquement pas changé de nature : c'est aux femmes (actives ou pas) que revient encore et toujours principalement la responsabilité de la gestion des charges familiales et aux hommes (actifs ou pas) qu'on accorde la responsabilité d'assurer la sécurité économique des ménages

(Nicole-Drancourt, 2009). La domination et la persistance du « breadwinner model » sont bien réelles.

IV.1.1.4. Les principales contributions de la recherche

Nous pouvons résumer les principales contributions de notre recherche relatives à la nature des représentations des salariés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 22 : Principales contributions de la recherche sur la nature des représentations des salariés

Question de recherche n°1	Principales contributions
Comment les salariés se représentent-ils les dispositifs d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle de leur organisation ?	- La forte **convergence** entre les actions menées par l'entreprise et les représentations des salariés - La **valorisation** de la figure du manager - Le caractère résolument **sexué** de certaines représentations : • flexibilité horaire : *aménagement durable, demandé et formalisé pour les femmes ; des arrangements occasionnels et informels pour les hommes.* • aides sociales : *diversité des aides mentionnées et valorisation quantitative pour les hommes ; facilités en nature et valorisation qualitative pour les femmes.* • rapport au temps : *rôles « successifs » pour les hommes ; rôles « simultanés » et conflit des rôles plus intenses chez les femmes.*

Source : Tanquerel, 2014

IV.1.2. Le genre est un facteur explicatif influençant les représentations des salariés

D'après nos résultats, les représentations vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont influencées par différents éléments. A la question de recherche n°2 (***Le genre est-il un facteur explicatif influençant ces représentations ?***), nous pouvons répondre que le genre constitue effectivement une dimension déterminante dans les représentations. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ne renvoie pas aux mêmes réalités vécues et revêt une signification différente pour les hommes et les femmes. Ces

constats nous permettent de révéler la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, dont il est difficile de s'extraire. Nous exposons ci-après les différentes facettes de ces perceptions.

IV.1.2.1. L'identité sexuée fonde le sentiment de légitimité

Identité familiale de la femme et légitimité incontestée pour bénéficier des dispositifs d'équilibre

La femme dispose d'une légitimité incontestée dans la sphère privée : haut lieu du pouvoir féminin (de Singly, 2007), la sphère du hors-travail reste une priorité pour elle. Les femmes doivent assumer une plus grande part de responsabilité dans l'organisation de la vie domestique et familiale (enfants et parents), tout en devant faire face à une division du hors-travail encore très souvent inégalitaire (elles se chargent encore d'une majeure partie des tâches ménagères et familiales dans leur vie de tous les jours).

Il est assez difficile de repérer s'il s'agit d'un véritable choix ou la conséquence d'un non-choix, fruit d'une répartition inégalitaire des responsabilités familiales et domestiques et d'un certain conformisme social (Méda, 2001 ; 2012 : Barrère-Maurisson, 2012). La femme se plie souvent naturellement au rôle social que l'on attend d'elle, et l'équilibre devient alors une exigence, plus impérieuse pour elle que pour l'homme, et perçu comme un outil nécessaire permettant de l'accompagner dans la gestion de ses différentes responsabilités.

Cette conformité au modèle social dominant lui confère une légitimité incontestée, à la fois dans la sphère privée mais également dans la sphère professionnelle, qui l'autorise à demander des aménagements sur le lieu de travail et à réduire (dans certains cas) sa disponibilité professionnelle.

Cette pleine assomption des femmes à manifester aux yeux de l'employeur leurs difficultés liées au hors-travail comporte deux implications.

Confrontées à certains obstacles, elles osent s'exprimer clairement et demander des aménagements. Elles font part de leurs difficultés plus aisément et plus souvent à leur hiérarchie, qui les conseille et les guide alors dans la recherche de solutions de conciliation

adaptées. Les hommes, même s'ils se sentent concernés et impliqués dans leur vie de famille, ne font généralement pas cette démarche sauf en cas d'impérieuse nécessité. Ce qui confirme l'idée selon laquelle être père au travail fait encore l'objet d'un manque de reconnaissance et de légitimité (Fusulier et al., 2007).

La seconde implication est que l'entreprise (incarnée le plus fréquemment par le manager) est souvent plus tolérante à l'égard des demandes des femmes et plus ouverte à la « pluralité identitaire » de la femme (Van Doorne-Huiskes, Den Dulk et Peper, 2005 ; Ollier-Malaterre, 2009).

Le conflit travail-famille est probablement le même pour les hommes et les femmes (Frone, 2003) mais il se manifeste différemment. Les femmes ont tendance à exprimer de manière plus explicite que les hommes leurs besoins et leurs attentes en matière de conciliation.

Identité professionnelle de l'homme et manque de légitimité pour bénéficier des dispositifs d'équilibre

L'identité masculine est orientée vers la sphère professionnelle et la carrière. Le travail reste la priorité et constitue le principal critère de valorisation et de reconnaissance de l'identité masculine (Merla, 2007). Le modèle de l'homme gagne-pain, principal pourvoyeur de revenus du foyer résiste et persiste dans les représentations collectives (Poilpot-Rocaboy, Kergoat, 2006 ; Voynnet-Fourboul et al., 2007 ; Codello Guijarro, 2009 ; Ollier-Malaterre, 2010).

L'image du manager idéal reste celle de l'hyperdisponibilité professionnelle dans de nombreux imaginaires (Brannen et Lewis, 2000 ; Ollier-Malaterre, 2010).

Par voie de conséquence, les hommes ne ressentent pas de légitimité à demander de l'équilibre (investissement professionnel requis), et ceux qui le font restent minoritaires et présentent des « profils particuliers » (Méda, 2009 ; Guillaume et Pochic, 2009). Trois exceptions ont en effet émergé dans nos résultats : lorsque les hommes ont un projet professionnel extérieur à l'entreprise ; lorsque le statut/revenu professionnel de la conjointe sont plus élevés ; et lors « d'accidents de vie » : enfants malades, crise dans le couple ou

lorsqu'ils sont à la tête de familles monoparentales, ce qui les contraint à occuper une place prépondérante dans la vie familiale. Dans ces trois cas, la légitimité semble s'opérer.

Ces constats sont dans le **prolongement** des travaux sociologiques conduits sur l'acceptabilité sociale de l'usage des mesures de conciliation par les hommes (Fusulier et al., 2007 ; Merla, 2007). Ces recherches insistent notamment sur l'importance du rôle de l'entreprise dans la définition de la légitimité accordée à l'usage des congés parentaux aux hommes. Ceux-ci se considérant plus légitimes quand ils occupent une position inférieure dans l'entreprise et toujours moins légitimes que les femmes. Ces travaux portent aussi sur la difficulté pour les hommes à maintenir une image positive d'eux-mêmes lorsqu'ils se détachent de la sphère professionnelle, car « transgressant les normes de la division sexuelle du travail », ils s'écartent des normes de genre et leur masculinité est mise en doute (Merla, 2007).

Une des sources de légitimité pour l'homme de recourir aux dispositifs de conciliation serait une rémunération équivalente, aspect fortement mentionné dans nos entretiens.

IV.1.2.2. Le traitement différencié dans l'exigence de cloisonnement des frontières

Imbrication naturelle des deux sphères pour la femme au travail

Suite à nos résultats, nous observons que l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle remplit une double fonction pour les femmes.

Il remplit une fonction professionnelle car il facilite l'exercice d'une activité professionnelle. Le travail étant perçu comme vecteur de valorisation individuelle dans la sphère privée, l'équilibre permet par ailleurs de s'en émanciper.

Il revêt également une dimension plus personnelle : l'équilibre constitue un facteur déterminant dans d'importantes décisions privées, comme la décision d'avoir des enfants (commentaire mentionné par les salariées espagnoles).

Ces observations nous conduisent à affirmer que le cloisonnement vie professionnelle- vie personnelle est perçu comme difficilement envisageable pour les femmes. C'est le « décloisonnement » et la perméabilité des frontières qui domine (Lunghi, 2002). Cette forte

conscience de l'impossibilité de séparer la vie professionnelle de la vie tout court est prégnante dans nos deux études. Ce décloisonnement va de soi également pour l'entreprise, ce qui la pousse souvent à être plus intrusive envers les femmes qu'envers les hommes.

Cette impossibilité de séparation est pleinement intégrée par les femmes. Elles intériorisent que leur vie privée a (ou aura) forcément des implications professionnelles. Elles en acceptent et en assument les répercussions, notamment en termes d'image renvoyée aux managers et collaborateurs (risque d'être stigmatisées de moindre implication, pénalités pour l'évolution de carrière…), et en termes d'opportunités pour des postes à plus hautes responsabilités. Ces constats sont en **correspondance** avec les travaux conduits sur les impacts que représente la naissance d'un enfant (vie personnelle) sur la carrière des femmes : désengagement, rupture ou discrimination (Nicole-Drancourt, 2007 ; Dutraive, Forest, 2001 ; cités dans Naschberger et al., 2013). Les femmes relèvent qu'elles doivent faire d'importants sacrifices dans leur vie privée pour mener à bien leur carrière, d'où l'idée d'un modèle « sacrificiel », une constante dans le discours des femmes interrogées, mais ressenti avec amertume et injustice en raison de l'origine privée des inégalités professionnelles.

Les femmes espagnoles se sont souvent montrées plus expansives et critiques vis-à-vis de l'injustice de cet ordre sexué. Elles ont été plus promptes à exprimer que les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle étaient nécessaires mais stigmatisaient les femmes et les freinaient dans leurs aspirations à une carrière ambitieuse. Les femmes managers espagnoles –contrairement aux françaises- ont dénoncé l'image négative des dispositifs de conciliation dans l'entreprise et ont plus souvent défendu l'idée que responsabilités managériales allaient de pair avec hyperdisponibilité, adhérant ainsi à la norme masculine dominante.

Le sentiment de culpabilité est récurrent dans la perception des mères, se sentir coupable de ne pas s'occuper suffisamment des enfants ou même des parents âgés est un des sentiments les plus observés parmi les femmes ayant des obligations familiales. Ces résultats **confirment** ainsi la plus grande propension à la culpabilité observée par Méda (2012).

Cloisonnement des sphères attendu et requis pour l'homme au travail

La dissociation entre les différentes sphères de vie est au contraire une condition évidente pour le plein exercice de l'activité professionnelle des hommes. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est un outil susceptible d'être utile à la carrière et à la poursuite d'objectifs professionnels. Mais en tous les cas, il ne doit pas la pénaliser. Le statut est essentiel (position hiérarchique, salaire…). Il incarne ce que l'on attend d'un homme : qu'il s'investisse dans le travail. Cette vision est perçue comme injuste par certains salariés masculins.

L'androcentrisme des normes de l'entreprise est naturellement au centre de la question du cloisonnement des sphères de vie. La norme de l'entreprise, loin d'être neutre, est masculine (Laufer, 2004). Les règles du jeu, notamment les normes de carrière, sont construites au masculin-neutre (Guillaume, Pochic, 2007) et tous les salariés, femmes et hommes, doivent s'y conformer.

Ces normes implicites sont intégrées par les salariés : les femmes les reconnaissent et savent que leurs exigences en termes d'équilibre les fragilisent et sont susceptibles de les pénaliser dans leur carrière. D'ailleurs, dans nos deux études, les femmes ne sont pas perçues comme « neutres » dans l'entreprise et par leurs collègues masculins : elles sont « différentes », potentiellement moins disponibles, avec des différences biologiques, relationnelles, techniques et émotionnelles (force physique, maternité potentielle)…

Pour les hommes, l'équilibre est un possible, il est perçu positivement mais avec ses limites. A la différence de la femme, qui a souvent évoqué le poids de la famille, celle-ci est un facteur de satisfaction pour les hommes. Ils ne perçoivent généralement pas la paternité comme un frein, confirmant ainsi les recherches qui signalent la naissance d'un enfant comme facteur de stabilisation pour la carrière des hommes (Naschberger et al., 2013). Ils ne mentionnent pas dans la même mesure que les femmes le sentiment d'incompatibilité entre devoirs familiaux et travail ou carrière, car ils « ont toujours le choix ». L'implication des hommes dans la parentalité signifie souvent une prise de distance psychologique vis-à-vis de la sphère professionnelle et une valorisation accrue du temps libre. Mais le travail n'est jamais vraiment considéré comme incompatible avec l'exercice de responsabilités familiales.

Cependant, l'entreprise est souvent plus exigeante et plus intolérante envers les demandes masculines. Ainsi, de manière générale, même avec une hiérarchie proactive et empathique, les hommes se sentent exclus de ces dispositifs. Ils vivent ainsi une certaine injustice car ils estiment qu'ils sont destinés autant aux femmes qu'aux hommes.

Le sentiment d'injustice sur ce point est plus marqué chez les hommes espagnols, face à une direction jugée insuffisamment encourageante, qui semble ne pas assez prendre en compte leur rôle paternel, et les oblige à s'inscrire dans un cadre de référence qui ne convient plus à leurs attentes. En effet, beaucoup ont évoqué le bouleversement qu'avait supposé la paternité pour eux, et le manque de reconnaissance de ce statut par l'entreprise (Fusulier et al., 2007).

Les salariés espagnols –hommes et femmes- ont en général évoqué (et sollicité) l'intervention de l'entreprise en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Ils s'attendent à ce que l'entreprise leur permette et assure cet équilibre. Le déficit des aides sociales de l'Etat-Providence Espagnol constitue indubitablement un facteur explicatif : les salariés comptent sur l'entreprise pour combler ces défaillances.

L'ensemble des salariés hommes font mention de la sanction financière que supposent les dispositifs d'équilibre, ce qui les rend selon eux peu attractifs.

Les seuls hommes qui ont eu recours à ces dispositifs présentent clairement des spécificités : ceux qui ont mis leur carrière « en veilleuse » ou ont réduit leur temps de travail sont ceux dont le salaire et les responsabilités professionnelles de leur conjointe étaient supérieurs aux leurs ; ceux qui se déclarent insatisfaits du travail ; ou ceux qui vivent des situations personnelles douloureuses. Cette observation semble bien **confirmer** l'idée selon laquelle les hommes sont perçus par leur hiérarchie (ou leurs collègues), comme des « déviants », lorsqu'ils adoptent des comportements considérés comme traditionnellement féminins, (Méda, 2009 ; 2011).

En tous les cas, le cloisonnement des sphères de vie dans l'entreprise, dérivant des normes organisationnelles masculines est perçu de manière négative et injuste par l'ensemble des salariés : les femmes parce qu'elles n'ont pas le choix : une entreprise qui exclut la vie privée de ses salariées les exclut inévitablement de la structure et limite leurs possibilités de carrière; les hommes parce qu'ils se sentent écartés des dispositifs mis en place à cause des pressions et exigences d'investissement professionnel fort (Tremblay, 2003) pesant implicitement sur eux.

Le modèle de séparation (Kirchmeyer, 1992) semble ne plus correspondre aux attentes des salariés aujourd'hui, qui sollicitent de part et d'autre un assouplissement des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Les salariés Français ont toutefois plus insisté sur l'importance du respect de la vie privée (Dumas, 2008 ; 2012), et les salariés espagnols sur la nécessaire intervention de l'entreprise, se rapprochant ainsi du modèle d'intégration. Cette exigence d'intervention de la part des salariés espagnols vis-à-vis de l'entreprise renvoie à la fois à des aides étatiques déficitaires en matière de conciliation, et à un modèle culturel de « contexte *diffus* », développé par Trompenaars (1994), dans lequel la perméabilité des frontières entre travail et hors-travail est demandée et acceptée par les salariés espagnols.

IV.1.2.3. L'enrichissement famille- travail est absent des représentations

Selon nos résultats, la perception des femmes vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle s'inscrirait plus dans le modèle de la rareté des ressources et dans la perspective du conflit individuel famille- travail (Greenhaus et Beutell, 1985). La sphère privée est perçue comme un fardeau, source de contraintes. La maternité est ressentie comme un « handicap » pour la carrière.

Ainsi, l'enrichissement famille- travail (c'est-à-dire l'implication dans le rôle familial prédit l'enrichissement de la famille vers le travail) n'a été évoqué par les femmes à aucun moment. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas mais il n'est pas perçu comme tel. Toutefois, l'enrichissement travail- famille (l'implication au travail prédit l'enrichissement du travail vers la famille) a été mentionné, principalement en termes de gains psychologiques (estime de soi) et de capital social (statut) (Greenhaus et Powell, 2006).

Ce constat semble dans le **prolongement** des travaux de Rotundo et Kincaid (2008) et de Van Steenbergen, Ellemers et Mooijartt (2007), pour lesquels les femmes perçoivent davantage d'enrichissement travail- famille que les hommes.

Par ailleurs, ce constat **confirme** l'idée selon laquelle « la satisfaction des personnes augmente quand elles valorisent des aspects de leur vie qui sont sous-valorisés dans les rôles traditionnels de genre : le travail et le développement personnel pour les femmes, la famille pour les hommes » (Ollier-Malaterre, 2012).

Ainsi, les Françaises acceptent la double journée mais parce que « travailler sans interruption et avoir des enfants » est devenu impossible, elles réduisent leur journée de travail. Le taux d'activité des femmes qui travaillent chute à 50% lorsque celles-ci deviennent mères (INSEE, 2012).

L'incompatibilité est perçue plus fortement chez les femmes espagnoles et reflète le modèle du renoncement à la famille, confirmant les travaux de Pasamar et Valle (2011) sur la perception d'incompatibilité de l'équilibre avec la promotion professionnelle. Un renoncement illustré par l'effondrement des taux de natalité en Espagne (Eurostat, 2013).

Concernant les hommes, l'enrichissement travail- famille est aussi présent, essentiellement en termes de ressources matérielles (Greenhaus et Powell, 2006) : les revenus et les avantages sociaux financiers sont ainsi souvent mentionnés comme ayant un effet positif sur la famille.

L'enrichissement famille- travail n'est pas non plus évoqué mais la famille et la sphère privée sont beaucoup plus valorisées, et sont considérées comme des répits nécessaires à l'équilibre des individus, une source de bien être, de jeu et de satisfaction.

Notre cadre théorique rappelait l'importance des variables organisationnelles et socio-culturelles dans le succès des politiques d'équilibre en entreprise. Nous avons retrouvé certaines de ces variables dans notre étude : la perception de l'attitude du management, le degré d'ouverture de l'entreprise sur cette question, la vision du rôle de l'entreprise…confirmant les recherches sur ces questions (Barel et Frémeaux, 2005; Chinchilla, 2007, 2011 ; Dumas, 2008 ; Naschberger et al., 2013…).

IV.1.2.4. Les principales contributions de la recherche

Nous pouvons résumer les principales contributions de notre recherche concernant les facteurs explicatifs influençant les représentations dans le tableau ci-dessous :

Tableau 23 : Principales contributions de la recherche sur les facteurs explicatifs influençant les représentations

Question de recherche n°2	Principales contributions
Le genre est-il un facteur explicatif de ces représentations ?	- Le genre influence les représentations : <u>L'identité sexuée fonde la légitimité</u> • *Identité familiale de la femme et légitimité incontestée pour bénéficier des dispositifs d'équilibre* • *Identité professionnelle de l'homme et manque de légitimité pour bénéficier des dispositifs d'équilibre* <u>Le cloisonnement des frontières est un facteur excluant</u> • *Imbrication naturelle des deux sphères pour les femmes* • *Cloisonnement des sphères attendu et requis pour les hommes* <u>L'enrichissement famille-travail est absent des représentations</u>
D'autres facteurs importants ne sont pas à négliger.	- L'exercice de la parentalité - La vision du rôle de l'entreprise - L'identité au travail

Source : Tanquerel, 2014

IV.1.3. Le lien établi par les salariés entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes renforce souvent la norme sexuée

Les résultats de notre recherche soulignent à quel point les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont empreintes du poids d'une norme implicite et sexuée (Codello-Guijarro, 2009) qui conditionne l'utilisation des dispositifs et conduit souvent à un renforcement des stéréotypes de genre, tant dans la sphère professionnelle que personnelle.

Suite à l'analyse de nos entretiens, nous avons pu comprendre comment les salariés relient (ou non) l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle à la question de l'égalité femmes-hommes en entreprise. Nous répondons ainsi à notre troisième question de recherche (***Comment le lien établi par les salariés entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes influence t'il la norme de la répartition sexuée?***).

La mise en lumière du lien établi par les salariés entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité femmes-hommes en entreprise constitue une contribution essentielle de notre travail de recherche à la littérature académique existante. En effet, elle permet de comprendre les mécanismes individuels qui sont à l'œuvre lorsque les salariés s'interrogent sur la fonction des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, leurs destinataires et l'égalité femmes-hommes.

Quand les salariés établissent ce lien, ils partent toujours de la reconnaissance des inégalités entre femmes et hommes, qu'elles soient d'ordre professionnel ou personnel. Les politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle sont donc perçues soit comme un véritable levier de changement pour favoriser l'interchangeabilité entre femmes et hommes (remise en question de l'ordre établi) soit comme des solutions nécessaires à l'ordre existant inégalitaire (amélioration de l'ordre établi).

Quand les salariés n'établissent pas de lien, ils rejettent la corrélation entre équilibre et égalité, au nom d'un égalitarisme souhaité, « *cela n'a pas de rapport, ces politiques sont pour tout le monde* ». Ainsi, ils invoquent souvent la recherche de l'indifférenciation comme méthode la plus égalitaire. Cette stratégie revient à la négation des différences des femmes et des hommes dans l'entreprise, différences auxquelles ils sont pourtant sensibles puisqu'ils les abordent dans les entretiens. Cette situation apparait paradoxale dans la mesure où les salariés

constatent ouvertement que les femmes et les hommes sont différents dans l'entreprise, mais qu'il convient d'ignorer ces différences pour parvenir à l'égalité professionnelle.

Nous nous rendons compte ici que l'indifférenciation et la non-reconnaissance des différences empêchent de pouvoir relier l'équilibre à l'égalité. L'indifférenciation est tantôt valorisée, tantôt dénoncée en Sciences de Gestion, notamment autour du débat sur la diversité et l'égalité (Bender et Pigeyre, 2004 ; Barth, 2007 ; Laufer, 2007 ; Benn Michaels, 2009). Les recherches récentes en sciences de l'éducation sont instructives à cet égard : la non-reconnaissance des différences dans l'enseignement renforcent les stéréotypes de genre au lieu de les atténuer (Sax, 2014).

C'est la reconnaissance des inégalités qui permet aux salariés de percevoir les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle comme un véritable levier d'amélioration, de changement et de progrès.

Ainsi, l'équilibre « égalitaire », correspondant à notre question de recherche n°4 (***Comment peut-on mettre en place des politiques d'équilibre qui favorisent l'égalité professionnelle ?***) résiderait dans les points suivants :

- La prise de conscience des inégalités comme point de départ et condition préalable pour la remise en cause de l'ordre établi,

- La promotion de l'interchangeabilité,

- La sensibilisation des hommes à la sphère privée.

Il est intéressant ici de souligner les différences fondamentales qui sont apparues entre nos deux terrains.

En Espagne, la prise de conscience des inégalités est apparue plus forte qu'en France. Ce sont ces inégalités qui entrainent un questionnement de l'ordre établi et légitiment le recours aux politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, notamment pour les hommes. La norme sexuée est remise en cause parce que les salariés comprennent qu'elle est inégale et génératrice de déséquilibres. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont donc considérées comme un moyen de corriger les inégalités privées existantes, perçues comme injustes. Elles sont également perçues comme un nouveau modèle d'organisation et de

fonctionnement, tant dans la famille que dans l'entreprise. De plus, la flexibilité au quotidien offerte à tous renforce cette prise de conscience et demeure propice à une réflexion sur une meilleure répartition des responsabilités entre femmes et hommes voire une interchangeabilité dans les rôles de chacun.

Les salariés espagnols ont été également plus nombreux à évoquer la question des charges domestiques comme frein à l'égalité au travail. Ce qui confirmerait que les tâches domestiques sont un vrai enjeu de négociation au sein des couples espagnols et qu'ils font plus souvent l'objet de sous-traitance (Jarty, 2013). L'importance de la « solidarité féminine intergénérationnelle » (Altaba, 2004) n'est pas à sous-estimer.

Bien que les hommes espagnols se soient révélés plus sensibles à la question de l'équilibre et des inégalités, ils ont été aussi plus prompts à exprimer un sentiment d'iniquité et d'injustice vis-à-vis de leur organisation. Ils lui ont reproché son manque de communication sur les facilités possibles. La culpabilisation sociale (« le doigt accusateur » de la société) exige des contreparties. Il convient d'être donc vigilant aux risques du « backlash effect ».

Chez les salariés français, la norme sexuée apparaît plus « naturelle » et constitue une configuration où la division des rôles sociaux et familiaux ne semble pas être questionnée (Méda 2001 ; Alis, Dumas, 2005 ; Dumas, 2008 ; Fortino, 2007 ; Sénac, 2007). Les hommes ont été plus nombreux à affirmer que les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle étaient indispensables au bon fonctionnement du quotidien, et particulièrement pour les femmes qui en ont sans doute le plus besoin. Ils n'ont néanmoins pas mentionné de sentiment d'injustice, considérant ces politiques comme leur étant parfaitement accessibles.

Les femmes françaises semblent avoir intégré entièrement cet état « naturalisé » des choses. A la différence des femmes françaises qui combinent travail et famille –souvent par « alternance »-, nous avons relevé un comportement plus radical chez les femmes espagnoles. En effet, les managers interviewées ont intériorisé le modèle de carrière et de réussite masculin, arguant qu'il est illusoire de croire qu'un équilibre vie professionnelle- vie personnelle est compatible avec l'exercice de responsabilités managériales. Ce constat explique qu'en Espagne beaucoup de jeunes femmes renoncent à la maternité pour se consacrer à leur carrière professionnelle. Il est certain qu'elles disposent également de moins de « modèles » féminins de conciliation qu'en France, leur arrivée sur le marché du travail étant beaucoup plus récent (Poelmans, Chinchilla, 2001).

Enfin, les mots ont leur importance. La définition de l'égalité livrée par les salariés espagnols et français apparait comme différente. L'égalité des chances de l'Espagne insiste sur l'égalité face aux opportunités d'emploi et l'égal accès aux opportunités de promotion, de formation et de salaire, avec un traitement différencié accepté. Femmes et hommes, avec leurs différences, doivent bénéficier des mêmes accès et reconnaissances. En revanche, l'égalité « à la française » induit l'idée d'identité, de similitude et de volonté d'ignorance des différences. Tout traitement différencié est exclu. Nous avons relevé par ailleurs une certaine « lassitude » à l'égard de la question de l'égalité.

Tableau 24 : principales contributions de la recherche sur le lien entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes

Question de recherche n°3 et n°4	Principales contributions
Question de recherche n°3 : ***Comment le lien établi par les salariés entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes influence t'il la norme de la répartition sexuée ?***	- L'indifférenciation et la non-reconnaissance des différences empêchent de pouvoir relier l'équilibre à l'égalité. C'est la reconnaissance des inégalités qui permet aux salariés de percevoir les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle comme un véritable levier de changement.
Question de recherche n°4 : ***Comment peut-on mettre en place des politiques d'équilibre qui favorisent l'égalité professionnelle ?***	- Ainsi, l'équilibre « égalitaire » résiderait dans les points suivants : • *La prise de conscience des inégalités comme point de départ et condition préalable pour la remise en cause de l'ordre établi,* • *La promotion de l'interchangeabilité,* • *La sensibilisation des hommes à la sphère privée.* - Le poids des mots : l'égalité professionnelle « française » est vidée de son sens. L'égalité des chances de l'Espagne insiste sur l'égalité face aux opportunités d'emploi et l'égal accès aux opportunités de promotion, de formation et de salaire, avec un traitement différencié accepté.

Source : Tanquerel, 2014

IV.2. Proposition d'une catégorisation sur l'influence des représentations sur l'égalité professionnelle

Comme nous avons pu le constater lors de l'exposé de nos résultats, les représentations des salariés vis-à-vis des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont variées et reflètent amplement la répartition sexuée des rôles (norme sexuée) : une assignation prioritaire des hommes à la sphère productive et au travail rémunéré, et des femmes à la sphère familiale et au travail non rémunéré.

Ces représentations nous livrent une image précise de l'idée que l'on se fait du féminin et du masculin dans la société et de manière logique, dans l'entreprise : les représentations sont empreintes de stéréotypes de genre, d'une répartition privée souvent inégalitaire, d'une identité sexuée qui conditionne la présence et la légitimité des uns et des autres dans chacune des sphères de vie.

A la lumière des résultats de notre recherche, particulièrement ceux portant sur le genre, et le lien établi par les salariés entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle entre femmes et hommes (Chapitre III, sections 2 et 4), nous sommes en mesure de proposer une catégorisation. Cette catégorisation va synthétiser les conclusions établies, en reprenant les différentes représentations et leur possible effet sur la norme sexuée, et plus largement sur l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Suite à l'analyse de nos résultats, nous pouvons mieux comprendre comment certaines représentations sont susceptibles de renforcer, neutraliser, perpétuer ou questionner la norme sexuée de l'entreprise. Ainsi, la section 4 de nos résultats nous a permis de dégager quatre différents types de représentations que nous décrirons ci-après :

- les représentations progressistes : les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle favorisent l'interchangeabilité entre femmes et hommes et questionnent la norme sexuée (section III.4.1.1.).

- les représentations traditionnalistes : les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle remédient à une situation inégale mais ne questionnent pas la norme sexuée (section III.4.1.2.).

- les représentations neutres : les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dépendent de la situation personnelle de chacun et ignorent la question de la norme sexuée (section III.4.2.1.).

- les représentations hostiles : les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doivent être universelles et surtout permettre de maintenir les rôles de chacun (section III.4.2.2.).

Nous pouvons caractériser chacune de ces représentations en recourant aux différents facteurs influençant les représentations que nous avons identifiés dans nos sections 2 et 3.

- Les représentations progressistes

Dans cette configuration, les représentations questionnent la norme sexuée parce qu'elles interrogent le système établi, allant parfois jusqu'à l'inverser. Elles peuvent être qualifiées de progressistes.

"*Si les entreprises donnent les mêmes facilités aux hommes et aux femmes pour concilier vie professionnelle et personnelle, les tâches sont mieux réparties et c'est plus équitable. L'homme s'investit plus dans la sphère privée et je crois que la femme a plus d'opportunités. Tes principes ne sont pas dictés par l'entreprise, ce n'est pas à elle de te dire "ça c'est bien, ça c'est mal"; mais si elle sensibilise sur ces inégalités, si elle te permet cette conciliation, oui, elle favorise cette répartition des responsabilités en dehors du travail.*" (Juan, 30 ans, ingénieur; en couple, sans enfant; Espagne).

Il s'agit d'une remise en cause globale du système établi : questionnement de la répartition sexuée au sein du couple, nouvelles attentes revendiquées des hommes et des pères, aspirations professionnelles affichées des mères, liberté d'opter pour un autre fonctionnement, rôle incitateur de l'entreprise.

Caractéristiques des représentations progressistes :

- L'interchangeabilité y est dominante. Les rôles sexués traditionnels sont remis en cause et parfaitement échangeables au sein du couple. Chacun assume les responsabilités professionnelles, domestiques et familiales de manière indifférenciée.

Cette interchangeabilité a été constatée dans diverses situations :

- Quand les hommes (souvent jeunes mais pas dans tous les cas) disent souhaiter passer plus de temps avec leurs enfants et modifient leurs aspirations (les « nouveaux pères »). Ces aspirations peuvent être liées à une situation professionnelle insatisfaisante.
- Quand les femmes ont une carrière exigeante et rémunératrice, et disposent de moins de flexibilité dans leur organisation quotidienne. Une exigence accrue en termes de répartition égalitaire des tâches s'avère indispensable. C'est ce qui se passe chez les couples bi-carriéristes (femmes diplômées), plus égalitaires sur cet aspect.
- Dans les situations de séparation, divorce et monoparentalité, les configurations traditionnelles sont bouleversées. L'interchangeabilité devient alors une nécessité et une contrainte.

• Dans les représentations progressistes, l'organisation a un rôle proactif dans le questionnement et n'est pas considérée comme intrusive. La sphère privée est vue comme un lieu d'épanouissement et d'enrichissement – pour les femmes et les hommes-.

"*Oui, la conciliation aide à ce qu'il y ait plus d'égalité; c'est-à-dire, si tu as des temps personnels… mais aussi bien l'homme que la femme, ça c'est valable pour les deux, car quand on parle d'égalité, on a toujours tendance, pardonnez-moi, à parler de la femme, mais je crois que l'homme doit aussi avoir cette égalité dans ses temps personnels, c'est tout aussi épanouissant. La conciliation est aussi importante pour l'homme que pour la femme, oui totalement.*" (Mariano, 46 ans,, Directeur commercial; marié, un enfant)

• Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont perçues comme la réparation d'une situation inégale et l'opportunité de questionner et de faire évoluer les rôles. Elles sont considérées comme source de performance.

<u>- Les représentations traditionnalistes</u>

Ici, les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont nettement imprégnées des stéréotypes de genre. Elles font référence à des comportements conformes à ce que l'on attend d'un homme et d'une femme dans la société.

Ces représentations ne sortent pas de la traditionnelle partition qui renvoie les femmes à la famille et les hommes au travail.

"*L'équilibre me facilite les choses dans ma vie privée vu que ça me permet de rentrer beaucoup plus tôt, et puis je suis à temps partiel, pour avoir mes mercredis et m'occuper des enfants*" (S., 28 ans, opératrice).

Il s'agit d'une amélioration du système dans la continuité : un progrès, parce que l'on apporte des solutions à une situation inégale, mais la division sexuée est maintenue : une répartition encore inégale dans la sphère privée, une conciliation plus légitime pour les femmes, une intégration des codes masculins de l'entreprise avec une adhésion au modèle dominant de l'investissement professionnel et d l'hyperdisponibilité.

Caractéristiques des représentations traditionnalistes :

- L'interchangeabilité est plus limitée et reste occasionnelle. Les rôles sexués restent ancrés.

- Dans les représentations traditionnalistes, l'organisation a un rôle facilitateur dans l'exercice de ces rôles ; mais elle doit respecter les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. La sphère privée est vue comme un lieu d'échange et d'épanouissement mais plutôt féminine.

- Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont implicitement perçues comme une aide prioritairement destinée aux femmes. Elles sont considérées comme source de bien être.

"*Je pense que oui il faut que l'homme mette du sien à la maison et puis si la femme peut avoir des aménagement d'horaires, c'est bien. Je vois il y a beaucoup d'entreprises qui proposent des 80%, il y a beaucoup de femmes qui prennent leur mercredi eh bien c'est super. C'est des avantages énormes*" (Tony, 40 ans, opérateur ; famille recomposée, 6 enfants).

- Les représentations neutres

Dans cette catégorie, les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont assez indifférentes. Les attentes des salariés à l'égard de

la conciliation sont quasi inexistantes, sinon ponctuelles et exceptionnelles. Ces représentations « neutralisent » la norme sexuée car elles ne questionnent pas le modèle traditionnel et inévitablement le perpétuent et le maintiennent.

"*Moi, c'est assez simple en fait, parce que je vis encore chez mes parents donc moi je finis le travail, je rentre chez moi tranquillement… j'ai pas de courses à faire, d'enfants à aller chercher… rien de tout ça*" (S., 22 ans, opérateur)

Il s'agit d'une perpétuation involontaire et souvent non-consciente du système établi.

Caractéristiques des représentations neutres :

- L'interchangeabilité n'est pas (encore) envisagée, car les besoins restent parcellaires et irréguliers.

- Dans les représentations neutres, l'organisation n'est pas forcément envisagée comme ayant un rôle à tenir dans l'articulation vie professionnelle- vie personnelle ; même si l'on apprécie de l'entreprise qu'elle la facilite « en cas de problème ». La sphère privée est valorisée mais secondaire.

- Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont implicitement perçues comme un désengagement de l'entreprise pour ses bénéficiaires. Elles sont un accord gagnant-gagnant.

- Les représentations hostiles

Ici, les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont hostiles. Elles sont empreintes de puissants stéréotypes de genre figés, relevant du privé et du professionnel, qu'il ne convient pas d'interroger mais plutôt de maintenir.

"*Parler d'équilibre ? C'est un choix. J'estime que l'entreprise est là pour aider quand on a besoin… pas pour imposer quoi que ce soit dans la vie privée… Enfin moi c'est ma pensée, après il y a peut être des personnes, cela leur fait du bien, ça les soulage.*" (Josette, 51 ans, opératrice)

Il s'agit d'une volonté de maintien de l'ordre établi, qui en ressort renforcé. Les représentations renforcent la norme sexuée car elles renforcent le schéma traditionnel de l'homme (sur)impliqué dans la sphère professionnelle et la femme responsable de la sphère domestique et familiale. Elles engendrent des représentations régressives, voire hostiles, quand elles rejettent le changement et l'implication de l'entreprise dans la question de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. L'entreprise n'a pas à « imposer quoi que ce soit ».

Caractéristiques des représentations hostiles :

- L'interchangeabilité ne relève pas de l'ordre « normal » des choses, dans le sens de conforme « à la norme ». Elle est plutôt perçue comme un élément menaçant.

- Dans les représentations hostiles, l'organisation n'a aucun rôle dans l'articulation vie professionnelle- vie personnelle. C'est la séparation des sphères qui domine. La sphère privée, dont la responsabilité incombe à la femme, appartient au salarié et l'entreprise en est résolument exclue.

- Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont négativement perçues, car elles peuvent être une intrusion et l'égalité professionnelle est considérée comme « utopique ». Elles ne sont pas nécessaires.

Ainsi, à l'issue de ces quatre types de représentations décrites ci-dessus, nous sommes maintenant à même de proposer la catégorisation suivante. Elle est assortie de deux axes distincts émanant de notre étude terrain.

- Notre abscisse est définie selon l'axe différences/ inégalités :

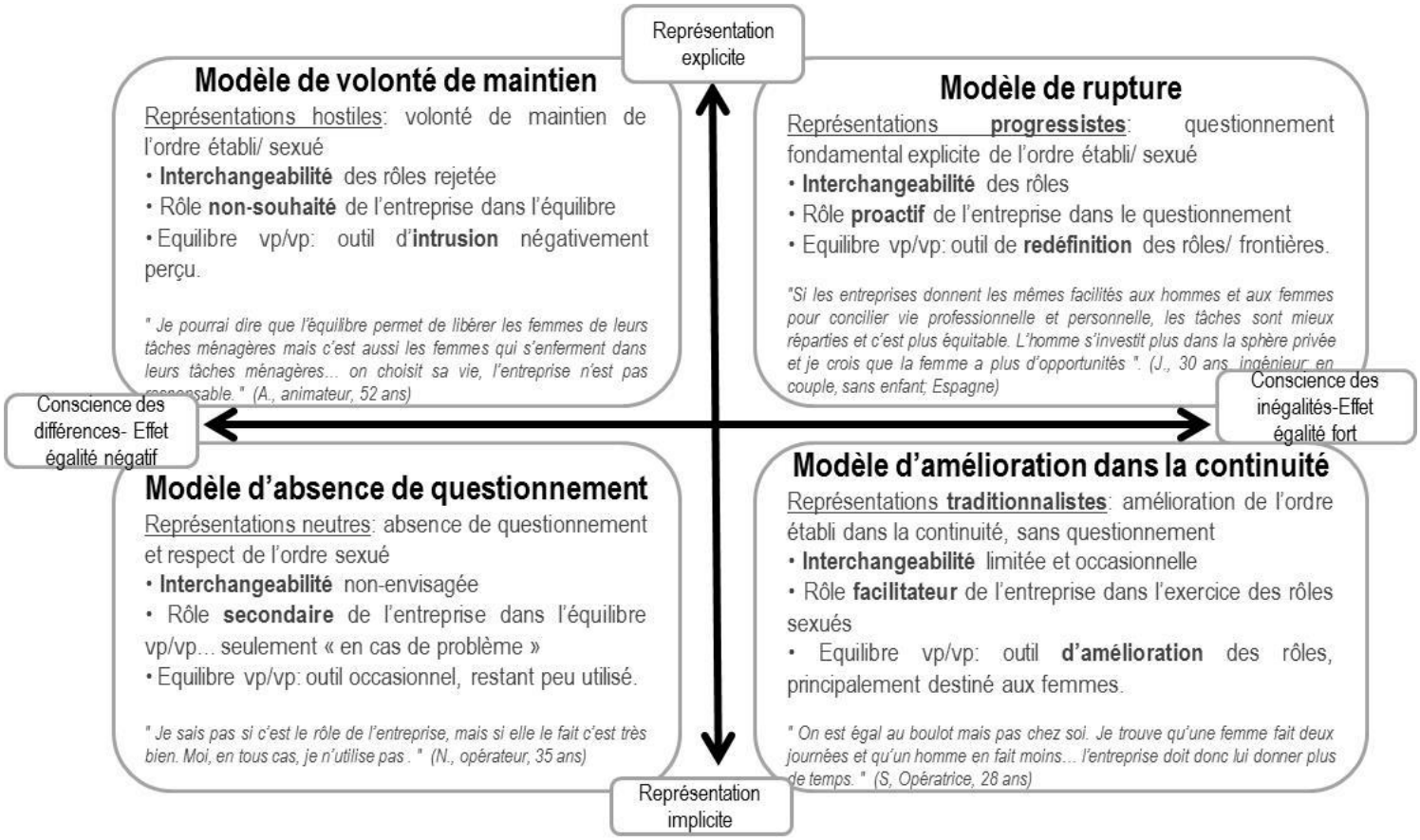
Notre étude terrain nous a permis de dégager deux axes différenciés qui généraient des représentations différentes. Les représentations étaient d'une part influencées par la perception des différences femmes-hommes, d'autre part, par la perception des inégalités femmes-hommes. La première configuration (partie gauche de notre catégorisation) considère que les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle visent à gommer les

différences. La seconde postule que les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle visent à corriger les inégalités (partie droite de notre catégorisation).

- L'ordonnée de notre catégorisation se caractérise par les représentations explicites/ implicites :

L'analyse des entretiens a permis de mettre en lumière des représentations implicites et explicites. Nous distinguons les « représentations explicites » - qui renvoient à des discours affirmés, déterminés et ouvertement exprimés- et les représentations implicites –qui ne renvoient pas à des discours, mais plutôt à des idées en filigrane, souvent non-conscientes.

Tableau 25 : Les représentations de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle (VP-VP) des salariés en entreprise et leur influence sur la norme sexuée du travail et l'égalité professionnelle F-H



Source : Tanquerel, 2014

Nous approfondissons la description des différents quadrants du modèle ci-après, en y incorporant la définition de l'égalité livrée par les différents salariés.

Modèle de la rupture/ questionnement : [représentations progressistes] dans ce modèle, l'égalité signifie liberté de choix [interchangeabilité, réversibilité des rôles]. Les salariés sont conscients que l'ordre instauré est inégalitaire, ils dénoncent les inégalités, et sont disposés à questionner, renverser l'ordre sexué. Pour eux, atteindre l'égalité c'est d'abord reconnaître les inégalités, les comprendre, les corriger et VALORISER LES DIFFERENCES. La différence n'est pas niée mais, au contraire, reconnue et valorisée. L'organisation a un rôle proactif dans ce questionnement, elle délivre un discours ouvertement égalitaire et honnête sur la réalité des

inégalités professionnelles (émanant souvent de la sphère privée), elle promeut et incite à la co-responsabilité des hommes. Ce modèle agit sur le système de domination, le remet en question, valorise la différence. L'équilibre VP/VP est perçu comme un outil de réorganisation du travail et du hors-travail, un outil de redéfinition des frontières entre vies professionnelle et personnelle.

Modèle d'amélioration dans la continuité : [représentations traditionnalistes] dans ce modèle, égalité signifie équité et complémentarité : « chacun son rôle ». L'équité étant le principe de justice donnant à chacun non pas la même chose selon ses caractéristiques personnelles, mais équitablement selon sa nature, ce schéma ne remet pas en question la division sexuée du travail. L'interchangeabilité des rôles y est donc occasionnelle et réduite. Les salariés sont conscients des différences et des inégalités mais attendent de l'entreprise qu'elle offre les moyens de s'y adapter (notamment aux femmes). LES DIFFERENCES sont UTILISEES pour justifier les besoins des femmes. On attend de l'organisation qu'elle facilite l'articulation VP/VP en tenant compte des rôles sexués des femmes et des hommes mais sans les interroger. L'équilibre VP/VP est perçu comme devant permettre à la femme d'avoir plus de temps puisque la sphère privée est inégalitaire. L'ordre sexué n'est pas questionné ; il est au contraire intériorisé et naturalisé. On assume comme naturel le fait que les femmes travaillent dans la sphère domestico-familiale pour faciliter la disponibilité professionnelle du chef de famille.

Modèle d'absence de questionnement : [représentations neutres] dans ce modèle, égalité signifie uniformisation « être égaux, c'est être pareils et identiques ». Il y a confusion entre égalité et identité/ pareilleté (=égalitarisme). Même si les salariés défendent l'égalité professionnelle, ils sont néanmoins conscients des différences qui existent entre femmes et hommes sur le lieu de travail (logique protectrice « pour les soulager entre guillemets »). Ces différences sont vues comme un obstacle à l'interchangeabilité. Puisque pour eux, atteindre l'égalité c'est DISSOUDRE LES DIFFERENCES et que celles-ci continuent d'être présentes dans leurs discours, l'égalité est une réalité partielle et souvent perçue comme injuste. Le discours managérial s'en retrouve délégitimé et décrédibilisé. L'organisation occupe ici un rôle secondaire dans l'équilibre VP/VP, elle est seulement source de résolution de problèmes en cas de nécessité. Ce modèle n'agit pas sur le rapport de domination mais continue de créer et de consolider de la différence, du genre. L'équilibre VP/VP est perçu comme un droit universel (« parce que l'on y a droit ») mais n'est pas fréquemment utilisé.

Modèle de volonté de maintien : [représentations hostiles] dans ce modèle, l'égalité est perçue comme une réalité peu crédible et impossible à atteindre. Elle n'est pas une préoccupation majeure pour les salariés. Les différences sont reconnues certes mais pas les inégalités, et les femmes doivent S'ACCOMMODER DES DIFFERENCES et s'adapter à leur environnement, en l'occurrence l'entreprise. L'interchangeabilité y est donc rejetée et l'entreprise n'est pas bienvenue dans le débat. L'équilibre VP/VP est perçu comme ne devant pas relever du rôle de l'entreprise car c'est une affaire privée (« j'ai pas fait d'enfants pour en tirer des avantages »).

Nous pouvons ainsi déduire qu'une conciliation serait « transformatrice », progressiste et émancipatrice si les représentations sont progressistes et acceptent de questionner l'ordre sexué. Cela passerait par l'acceptation que l'entreprise joue un rôle dans ce questionnement dans le cadre d'un management responsable.

Cette conciliation « transformatrice » consisterait à accepter de déconstruire en acceptant de traiter les mécanismes de production/ reproduction de la norme sexuée de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle pour apprendre à reconstruire, en traitant des espaces d'innovation sociale en matière de conciliation.

Les différentes recommandations managériales regroupées dans la section suivante sont autant de pistes à explorer pour tenter de mener à bien cette évolution.

IV.3. Recommandations managériales

« *Il ne suffit pas de masculiniser les carrières des femmes, il faut aussi féminiser les carrières des hommes.* » (Jönsson et Morel, 2008)

Ces éléments de discussion posés, comment avancer en entreprise? Comment favoriser un nouveau modèle de l'équilibre, plus égalitaire pour les femmes et pour les hommes? Comment envisager une dynamique émancipatrice et progressiste de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle?

Puisque nos résultats montrent que la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle les freine dans l'atteinte d'une véritable égalité professionnelle, et que seule une vraie prise de position en faveur d'un équilibre égalitaire et symétrique permettra à ces politiques de favoriser l'égalité, nous suggérons ici de concentrer les efforts des uns et des autres autour de trois axes. Ces trois axes issus de notre étude empirique ont pour objectif de « désexuer » ces politiques et de pouvoir passer d'un quadrant à un autre dans notre catégorisation. Ils sont reliés les uns aux autres et doivent être engagés de manière simultanée et complémentaire :

- Un travail sur la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doit être accompli : les inégalités relevant de la sphère privée et les enjeux d'égalité doivent être clairement exprimés par l'entreprise qui décide de s'investir dans ces actions. Une stratégie globale et transversale alliant équilibre et égalité doit être mise en place. L'un ne va pas sans l'autre.

Le pouvoir de la maîtresse de maison (Francis de Singly, 2007), et la dimension de pouvoir dans la gestion des affaires familiales doivent être débattus et questionnés.

Il doit y avoir une conscience et une volonté de l'entreprise de se rendre compte que la question des tâches domestiques n'est pas annexe (« une petite injustice ») mais une règle du jeu qu'il convient de modifier.

Dans cet objectif, les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doivent continuer à être destinées à tous, mais pas de manière indifférenciée. Car, nous l'avons

observé, l'**indifférenciation** renforce les stéréotypes de genre et la norme de la répartition sexuée au travail.

Un travail sur l'identité doit être mené afin que les bénéficiaires potentiels de ces dispositifs – et surtout les hommes- se sentent légitimes de les utiliser. L'entreprise doit sensibiliser à la notion d'**interchangeabilité** car elle est une source de richesse.

La notion de « mobilité des identités » (Christine Castelain-Meunier, 2013) peut être mobilisée en entreprise pour mieux s'adapter et appréhender les évolutions actuelles. Ce concept sociologique renvoie à la manière dont les hommes cherchent aujourd'hui un équilibre identitaire dans une tension entre l'adhésion à certaines normes (patriarcales notamment) et la volonté de s'en émanciper. Ce concept permettrait d'élargir l'identité sexuée prégnante dans les organisations ; une identité sexuée qui ne doit pas être figée, qui doit être susceptible d'évoluer et d'être « plastique ».

- Un positionnement offensif « égalité des chances » doit être assumé. Il convient de (re)définir ce que le mot « égalité » veut dire en entreprise. Les mots sont importants. A cette fin, il est essentiel de rappeler que l'égalité est un enjeu organisationnel car il y a de nombreuses **inégalités**. Il s'agit ici de transformer les croyances selon lesquelles l'égalité serait une aspiration absolue et consisterait à rendre les salariés identiques. « Le semblable est une barrière », aime à dire Francise Héritier (2013). Il est primordial de redonner du sens au mot égalité en sensibilisant à la différence femmes- hommes pour légitimer les actions entreprises.

- Une **valorisation** de la sphère privée : valoriser la sphère privée pour lui redonner de la place et du pouvoir. Dans cette perspective, il est central d'insister sur la richesse des compétences et ressources qui y sont développées, de promouvoir et valoriser les activités menées en dehors de la sphère professionnelle parce qu'elles accroissent, renforcent et enrichissent les qualités individuelles et personnelles des salariés. Il convient de souligner l'importance pour l'entreprise de former et d'inciter ses salariés à savoir « cultiver ses ailleurs » (Mispelblom Beyer, 2012).

Nous choisissons d'organiser cette section en fonction des niveaux d'action auxquels s'adressent nos recommandations. Etant donné que notre recherche s'est positionnée principalement sur un plan individuel, il nous semble nécessaire de présenter d'abord des pistes d'action pour les salariés intéressés et concernés par l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle dans l'entreprise. Nous aborderons ensuite les pistes d'action envisageables à un niveau organisationnel.

IV.3.1. Préconisations à destination des individus

A destination des femmes :

Promouvoir la mobilité des identités et l'interchangeabilité

• Travailler sur ses propres stéréotypes, intériorisés depuis toujours, est une préconisation centrale. Celle-ci consiste notamment à s'interroger sur l'organisation au sein du couple et sur la répartition des responsabilités hors-travail. Cette distribution est-elle satisfaisante, équitable? Freine-t-elle l'ambition professionnelle ? D'autres formes d'organisation dans le couple sont-elles possibles ? L'entreprise offre-t-elle certaines aides concernant cet aspect ? Si tel est leur souhait, les femmes ne doivent pas hésiter à tenter de s'émanciper de la sphère domestique et personnelle, à cesser de voir le conjoint comme un délégué mais au contraire comme un vrai « partenaire ». Il demeure essentiel de le convaincre qu'il est un vrai partenaire, acteur crucial de l'équilibre et soutien facilitateur de la carrière de sa femme. A cet effet, il est indispensable que le conjoint soit traité comme un égal à la maison, tout aussi capable que la femme ; une approche collaborative et interchangeable favorise la répartition équitable des responsabilités du hors-travail. Dans le cadre d'une formation, il suffirait par exemple de se référer aux recherches menées depuis plus de quarante ans qui montrent toutes que les enfants de pères aimants et présents développent de meilleures aptitudes cognitives, obtiennent plus de diplômes, gagnent mieux leur vie, courrent moins de risques de sombrer dans la délinquance et témoignent de plus d'empathie et de savoir-vivre en société (Rohner et Veneziano, 2001). D'autres recherches signalent aussi que les couples où la femme travaille et l'homme assume la même quantité de tâches divorcent deux fois moins que les autres (Price Cook, 2006). Comme l'écrit Sheryl Sandberg (2013), « il est nécessaire d'encourager les hommes à se montrer plus ambitieux au foyer ».

Un positionnement offensif « égalité des chances »

• De manière pragmatique, il est indispensable pour les femmes de bien s'assurer des conditions et des implications des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sur la carrière professionnelle : s'informer par exemple à partir de témoignages d'autres femmes (et surtout d'hommes !) bénéficiant de ces politiques dans l'entreprise, de leur compatibilité avec une vie professionnelle épanouissante et sans frein. Il est essentiel de vérifier s'il existe des portraits de femmes et d'hommes managers avec une conciliation réussie, aller à leur rencontre, partager les expériences, les difficultés rencontrées, les moyens mis en œuvre pour les surmonter, échanger des bons conseils etc. L'objectif est d'être bien conscientes des enjeux et des éventuelles pénalités que ces actions supposent, afin d'éviter les surprises et de choisir en toute connaissance de cause.

• Il convient également de bien s'informer sur les engagements de son entreprise et de ses supérieurs : la transparence des critères de promotion et d'évaluation est une nécessité ; le suivi des processus d'évaluation et de promotion avant et après un congé ou une absence prolongée (rdv spécifiques…) est un gage de l'importance portée à l'équité organisationnelle et à l'équilibre égalitaire.

Une valorisation de la sphère privée

• Les femmes gagnent à s'affirmer dans la sphère professionnelle : oser montrer leur ambition et leur choix sans se sentir coupable de laisser de côté leurs responsabilités parentales ou domestiques et manifester ainsi leur volonté de s'émanciper de la sphère privée. Les compétences acquises dans la sphère privée sont de véritables atouts au travail, ne pas en douter. Il est ainsi indispensable de ne pas sous-estimer la valeur des aptitudes acquises dans la sphère familiale et personnelle tout en mobilisant les outils mis en place pour favoriser la carrière des femmes : réseaux, programmes de mentoring, de coaching… afin de mettre toutes les chances de son côté.

• Etre son propre « **régulateur** » en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : admettre que l'on subit des pressions et des contraintes extérieures mais que l'on reste acteur central de son existence. Face aux contraintes, l'individu doit se sentir libre d'emprunter certaines voies au détriment d'autres.

A destination des hommes :

Promouvoir la mobilité des identités et l'interchangeabilité

• Il convient pour les hommes d'être convaincus qu'ils ont tout à gagner dans cette évolution (et non pas tout à perdre). L'accès à plus d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est une opportunité et a une fonction libératrice : sortir de l'image rétrograde de l'homme fort, du mâle dominant, du pilier de la famille. Cela signifie une moindre pression pour briller et réussir, et plus d'égalité. Ils doivent remettre en cause et contester leur rôle traditionnel (on s'attend à ce qu'ils fassent passer leur carrière en premier) et s'émanciper ainsi de la sphère professionnelle. Réussir dans la vie n'est pas nécessairement réussir sa vie, comme nous l'enseignait La Rochefoucault au XVIIème siècle et il convient de trouver et de montrer que d'autres modèles de réussite sont possibles. L'homme doit cesser d'être un être cloisonné et amener plus de flexibilité et de polyvalence à son existence.

• Ils ont tout intérêt également à être conscients de leurs propres stéréotypes. L'identité masculine peut dépasser le travail et la sphère professionnelle; pour cela il est essentiel de trouver des hommes « modèles » [managers] en termes d'équilibre et de s'intéresser à leur organisation, leur succès… . Il est possible de s'extraire du modèle unique et dominant en faisant le choix de la conciliation.

Un positionnement offensif « égalité des chances »

• Il est important que les hommes soient conscients des inégalités entre femmes et hommes. L'égalité ce n'est pas du féminisme mais bel et bien une question de justice et de performance organisationnelle.

Une valorisation de la sphère privée

• Au regard de la légitimité : les hommes doivent se sentir légitimes dans la sphère privée et familiale et prendre plus de pouvoir. Ils peuvent ainsi démontrer qu'ils sont de véritables partenaires, et être capables de décider et d'agir dans le hors-travail. Le salarié doit être conscient de sa pluralité : citoyen, travailleur, père, fils, mari. La distance de l'homme vis-à-vis de la sphère privée doit être réajustée car les frontières s'estompent et les formes de travail évoluent.

• Enfin, être conscients que le hors-travail constitue un lieu d'épanouissement alternatif. La revalorisation de la sphère privée est une avancée : l'une et l'autre sphère peuvent être perçues comme des sphères de réalisation.

A cet effet, un « guide de la co-responsabilité pour les hommes » pourrait être envisagé (à l'image de celui réalisé par le gouvernement basque ; Gizardatz, 2010), afin de promouvoir des modèles masculins différents des modèles traditionnels. Ce guide, destiné aux hommes, présenterait dans une première partie les bénéfices de la co-responsabilité : plus de temps à partager en famille, amélioration de la qualité relationnelle et de la complicité avec la conjointe, acquisition de nouvelles compétences, partage des responsabilités financières du foyer… Une seconde partie pourrait être consacrée à un test sur le degré de co-responsabilité de la personne, pour mener une réflexion approfondie sur ses attitudes individuelles (par exemple : « *à la maison… les courses sont réalisées par : ma conjointe/ tous les deux/ plus moi/ uniquement moi* »…). Une troisième partie comporterait des pistes d'action pour atteindre une organisation « co-responsable » au sein du foyer et enfin, une quatrième partie aborderait les aspects juridiques en rappelant aux hommes les aides possibles et outils légaux qu'ils peuvent solliciter afin d'exercer leurs pleins droits en matière de conciliation.

• Etre son propre régulateur.

IV.3.2. Préconisations à destination des organisations

« *Emanciper les hommes du travail pour émanciper les femmes du domestique* » (Méda, 2001)

De manière générale, les entreprises peuvent être incitées à entamer une réflexion en profondeur sur ce que doit être l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle en entreprise et prendre en considération l'enjeu d'égalité que doivent revêtir ces politiques. L'un ne va pas sans l'autre. Elles doivent être à même de dépasser le déni et savoir renouveler le modèle en vigueur. Si l'objectif est véritablement de favoriser une culture plus égalitaire, plus socialement performante et plus propice à la liberté de choix de chacun, alors elles ont la responsabilité d'oser faire preuve de plus d'audace dans leurs actions.

Plutôt que de s'adresser aux femmes et aux hommes de manière indifférenciée, l'idée consiste à déconstruire de façon globale les stéréotypes de genre dominants, s'interroger sur la place assignée aux femmes et aux hommes en entreprise pour ainsi construire une autre culture. En d'autres termes, il s'agit de repenser le rapport féminin/ masculin en entreprise, en agissant sur l'individu et sur la structure.

Si nous reprenons nos trois axes de travail, nos préconisations prendraient la forme suivante.

Promouvoir la mobilité des identités et l'interchangeabilité

• Dans cet objectif, l'entreprise peut évidemment communiquer en interne et de façon ouverte et disponible sur les facilités et les mesures qu'elle propose en matière d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Néanmoins cela n'est pas suffisant. Il existe toujours un décalage entre les politiques de ressources humaines formelles et la réalité des constructions sociales dans l'entreprise. L'existence de facilités offertes par l'entreprise ne gage pas de leur utilisation effective par les salariés. L'organisation a donc pour mission d'être proactive sur cet aspect.

Elle doit aussi rassurer femmes et hommes sur les implications de la conciliation sur leur carrière ; préciser à la fois ses engagements mais aussi ses exigences ; garantir la transparence des critères de promotion et d'évaluation ; rappeler les démarches à suivre en cas de départ en congé, d'absence prolongée, ou de réaménagement horaire.

Sa finalité doit être de remporter l'adhésion au **changement** et que chaque partie prenante ait la confiance et la garantie de gagner dans cet enjeu.

• Mais surtout, il est essentiel qu'elle insiste sur le système en place largement asymétrique et qui reproduit encore souvent le schéma traditionnel de l'homme pourvoyeur de revenus, devant assumer ses responsabilités de chef de famille, et de la femme responsable de la sphère privée. Elle peut ainsi montrer que son objectif est de remédier à cette dyssimétrie, en développant une vraie culture organisationnelle équitable et basée sur le libre choix. Ce libre choix passe par un questionnement en profondeur de l'ordre patriarcal/sexué instauré, souvent dissimulé et non-conscient. Elle pourra ainsi s'appuyer notamment sur les témoignages de couples qui s'interrogent sur cette question et ont déjà inversé avec succès le fonctionnement classique.

Les hommes doivent être privilégiés dans cette démarche pour être accompagnés dans ce changement de valeurs et dans ce qui peut être vécu comme un « déchirement identitaire ». L'organisation considère souvent l'homme comme un être cloisonné, disponible et présent pour elle, et non comme une personne engagée dans la sphère privée, le cercle amical, associatif, l'éducation de ses enfants. Les tensions vécues par les hommes sont le reflet de cette ignorance.

L'objectif serait ainsi de questionner ce qui se passe en entreprise et de proposer de nouvelles alternatives à cette organisation. Un nouvel horizon où les femmes et les hommes seraient gagnants et ont tous des bénéfices à retirer : changer, valoriser, « désexuer » l'image de l'équilibre en entreprise, de l'équilibre et de l'homme, humaniser la virilité.

Cette prise de position doit également être associée à des actes forts : nous proposons par exemple la création d'un « compte équilibre vie professionnelle- vie personnelle », qui fonctionnerait tel un compte épargne temps, qui viserait à équilibrer l'existence de chaque salarié malgré les contraintes professionnelles. Il pourrait être alimenté tant par le salarié (heures supplémentaires) que l'employeur (avantages en nature). Il serait mobilisable en fonction de périodes de temps et des étapes de carrière de chacun (en fonction des priorités et choix professionnels et personnels), ce qui permettrait de pouvoir bénéficier d'une certaine flexibilité horaire utilisable au moment souhaité.

• L'exemplarité du manager est centrale dans tout processus favorisant l'équilibre des sphères de vie. Son attitude et son action sont déterminantes dans le message qu'il transmet aux salariés. Il doit donc incarner lui-même cet équilibre, créer les conditions de travail favorables pour l'instaurer et savoir convaincre ses parties prenantes des effets bénéfiques qu'il engendre. La sensibilisation et la formation sont cruciales, à travers notamment l'utilisation d'un toolkit, qui accompagnerait le manager dans le traitement de cette question. Ce toolkit pourrait consister en un Guide pratique pour le manager « égalitaire ». Ce guide regrouperait toutes les informations nécessaires à la conduite égalitaire des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Il pourrait inclure des mini-scénarios, illustrant des situations professionnelles courantes en entreprise (demande d'aménagements du temps de travail, de congés parentaux, d'absences prolongées…) mais en les éclairant de la dimension du genre. Ces situations donneraient lieu à la formulation de préconisations destinées aux managers, les guidant dans les comportements à adopter pour rester vigilants quant aux risques de déni et de

stigmatisation, et ainsi contribuer à l'évolution des rôles sexués dans la sphère professionnelle et personnelle. Ce guide devra également constituer un rappel des dispositifs juridiques concernant l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle en entreprise (relatifs aux congés de maternité, paternité, parentaux, télétravail etc…). Il sera une ressource référente sur cette question.

La sensibilisation du manager s'appuierait sur l'intégration de la dimension « équilibre » dans son évaluation annuelle. Un des critères sur lequel serait évalué le manager serait sa propension à faciliter l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle de ses collaborateurs. La formation à cette question serait obligatoire. Un des volets de cette formation pourrait aborder en premier lieu le traitement inégal des hommes et des femmes dans l'exercice de la parentalité. Les hommes, craignant une stigmatisation ou une réprobation de leurs supérieurs hiérarchiques ou de leurs pairs, se conforment aux attentes des employeurs. Ces derniers traitent différemment les hommes et les femmes dans l'exercice de la parentalité et sont plus tolérants avec les femmes en cas d'imprévu familial ou de souhait de passer à temps partiel.

La sociologue Ghislaine Julémont expliquait récemment à l'AFP que les hommes "qui prennent la décision de se désinvestir, même provisoirement, de la sphère professionnelle, sortent de la norme dominante (...) Cela amène nombre d'hommes à ne pas prendre leur congé paternité ou à en réduire la durée". Il convient donc que l'organisation laisse le choix à l'homme de se désinvestir et d'être en quelque sorte « déviant » (Méda, 2012).

Un positionnement clair et offensif « égalité des chances »

Une meilleure compréhension du concept de l'égalité est vitale. L'entreprise et les managers doivent mettre un point d'honneur à informer et définir ce que signifie pour eux « égalité professionnelle » et ce que cela implique pour l'ensemble des salariés, tous niveaux hiérarchiques confondus.

L'égalité est souvent perçue comme une question favorisant les femmes et excluant les hommes. Il en va de même pour l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Beaucoup trop d'hommes ou de non-parents se sentent exclus des dispositifs mis en place.

L'universalisme étatique du principe français d'égalité doit être nuancé et recontextualisé dans l'entreprise. L'universalité des allocations familiales est un pilier du modèle social

français au cœur du pacte républicain mais ne crée-t-il pas des injustices ? Les salariés refusent souvent de concevoir l'égalité femmes-hommes autrement que comme l'identité des sexes. L'égalité ne doit pas signifier identité. Etre égaux ce n'est pas être pareils. Car dans ce cas, que dire et que faire des différences ? Les différences sont bel et bien présentes en entreprise et constatées par les salariés, il faut les aborder et les intégrer dans la logique d'égalité. Elles peuvent constituer un angle privilégié pour mener une réflexion sur l'égalité : comment construire une société d'égaux où les différences existent ?

Il convient dès lors de partir des différences pour expliquer qu'elles sont souvent à l'origine des inégalités, et qu'une démarche égalité ne consiste pas à gommer les différences mais plutôt à reconnaitre les inégalités existantes pour mieux les combattre. Le fait de privilégier l'angle des différences aurait un double objectif.

D'abord, insister sur l'écart entre les faits et l'objectif reviendrait à mettre en relief la dissonance qui existe aujourd'hui en matière d'égalité. Selon Weick, l'élaboration du sens au sein des organisations est influencée par l'impératif de consonance. Parler des inégalités contribuerait à transformer le sens actuel et à revenir à une forme de consonance.

Comme le souligne très justement Joan Scott, il s'agit du « paradoxe de l'égalité ». Pour demander l'égalité, il est nécessaire d'insister sur la différence entre femmes et hommes, d'expliquer que les différences ont construit la discrimination et l'inégalité. Il est essentiel de sensibiliser les managers à cette approche. Atteindre l'égalité consiste d'abord à éliminer les situations inégales et discriminantes, et non pas à éliminer les différences. Ces différences existent et doivent continuer à exister mais elles ne doivent plus donner lieu à des inégalités.

Cette logique fournit ensuite toute l'amplitude et la légitimité pour engager des mesures destinées à corriger les inégalités persistantes.

Il faut donc retravailler la sémantique car elle est essentielle. Le mot « égalité » a été vidé de son sens. Il a besoin d'être réinventé.

Valorisation de la sphère privée

Les entreprises doivent réorienter leurs politiques actuelles vers une redéfinition du rapport travail- hors-travail. La porosité des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle est désormais une réalité. Les normes masculines de séparation et d'imperméabilité qui

continuent de régir le fonctionnement interne des organisations (Giampino, Grésy, 2012 ; Ballarin, 2012) doivent régresser. En plus d'actions en faveur des hommes, il est nécessaire de déconstruire ces représentations qui ne correspondent plus à la réalité de notre société actuelle. Pour poursuivre ces objectifs, quelques pistes sont à explorer.

- Une première piste serait de cesser de cloisonner les deux sphères de vie et de mettre en exergue que les compétences apprises et acquises dans chaque sphère de vie sont un enrichissement mutuel. Les théories de l'enrichissement sont très peu diffusées en entreprise, elles doivent être davantage mobilisées et promues. Il convient de faire porter ces actions sur l'absence de frontières, la complémentarité et l'enrichissement des sphères de vie, comme inciter les salariés à communiquer sur leurs activités extraprofessionnelles, leur permettre d'y consacrer du temps, et valoriser les compétences qu'ils y acquièrent. Cette piste soulagerait les hommes des fortes pressions professionnelles qui s'exercent sur eux. Elle permettrait une vision positive de la sphère du hors-travail et donnerait plus de légitimité à l'engagement masculin dans la sphère personnelle.

- Une deuxième piste en prolongement de la première concernerait la parentalité. La famille et la parentalité sont déjà des questions très présentes en entreprise aujourd'hui. Cette sensibilité doit s'accroitre et aller au-delà. La famille doit être considérée comme une valeur hautement estimable bien sûr, mais aussi comme renvoyant à un ensemble d'activités concrètes et de développement de compétences précises (intelligence émotionnelle, sensibilité, empathie, communication, capacités de négociation). Elle constitue aussi une sphère de réalisation et d'épanouissement, fortement valorisable dans le management.

Il est important ici de souligner que dans l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, la vie « personnelle » ne se limite pas à la vie familiale. Il semble judicieux de donner toute sa légitimité aux activités extraprofessionnelles, montrer combien elles sont importantes dans le développement et l'acquisition de nouvelles aptitudes, utiles dans la carrière ou dans la progression professionnelle.

Ainsi, l'entreprise favorisera la valorisation de la sphère privée, vue alors comme un lieu d'apprentissage et de développement de compétences. Cette valorisation poursuivrait un double objectif : permettre aux femmes d'acquérir plus d'estime de soi et de ne plus voir la sphère privée comme un fardeau (car les compétences qui y sont développées sont utiles au travail) ; et aux hommes de se sentir plus légitimes, car ils ont de multiples compétences à

apporter dans la sphère privée (développement de compétences managériales). La valorisation de la sphère personnelle sera financière et pourra être reflétée par la contribution financière de l'entreprise aux congés, aux formations (hors-travail), aux programmes de développement personnel des salariés[37].

[37] La rémunération des activités liées à la sphère du hors-travail constitue une dimension fondamentale dans la reconnaissance et la valorisation de la sphère privée. Les pays Scandinaves ont bien compris l'enjeu de cet aspect financier en rémunérant de manière significative les activités de « care » et les congés de maternité, paternité et parentaux. La création du « mois du père » en Finlande (2002) est une parfaite illustration de la volonté de valoriser les activités de care auprès des hommes et de répartir de manière égalitaire les coûts occasionnés par les congés liés aux enfants. Cette valorisation est concrétisée par un taux moyen de compensation financière des congés de 66% (Martiskainen, 2008)

IV.3.3. Tableau synthétique des leviers managériaux préconisés

Tableau 26 : Tableau synthétique des leviers managériaux préconisés pour déjouer la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

AXES PROPOSES	Promotion de la mobilité des identités et de l'interchangeabilité	Positionnement offensif « égalité des chances »	Reconnaissance et valorisation de la sphère privée
Actions préconisées niveau individuel (femmes et hommes)	• Réfléchir à sa propre organisation personnelle et aux stéréotypes intériorisés • Envisager l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle comme un gain et une opportunité de travailler autrement	• S'assurer auprès de l'entreprise des conditions et des implications des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle sur la carrière • S'informer sur les engagements de son entreprise • Etre conscients des inégalités entre femmes et hommes	• Oser s'affirmer dans la sphère professionnelle pour les femmes ; dans la sphère privée pour les hommes • Ne pas oublier que l'on est son propre « régulateur » • Défendre sa pluralité identitaire et revendiquer que la sphère privée est un haut lieu d'épanouissement et d'enrichissement
Actions préconisées niveau organisationnel	• Communiquer et rassurer femmes et hommes sur les implications de la conciliation sur leur carrière • Développer une véritable culture équitable et basée sur le libre choix (Horaire flexible pour tous ; rémunération congés) ; en communiquant sur les inégalités du hors-travail • Former les managers de proximité sur la question de la	• Sensibiliser aux différences femmes-hommes pour qu'elles n'engendrent pas d'inégalités • Insister sur l'écart entre l'égalité de droit et l'égalité de fait • Sensibiliser les managers à cette approche : atteindre l'égalité c'est d'abord éliminer les situations inégales et discriminantes. Ce n'est pas éliminer les	• Promouvoir des modèles de managers, exemplatifs d'une conciliation réussie • Diffuser les théories de l'enrichissement vie professionnelle-vie personnelle pour changer de paradigme • Défendre la sphère privée comme un lieu de développement et d'acquisition de nouvelles compétences, éminemment utiles

	conciliation et inclure ce critère dans leur évaluation annuelle • Rappeler que l'équilibre n'est pas une intrusion	différences	dans la carrière ou dans la progression professionnelle
Exemple d'actions concrètes en entreprise	• Campagne avec témoignages de « success stories » de couples progressistes • Formation sur le conflit travail- hors-travail • Affichage sur les tâches domestiques • Coaching pour les hommes / femmes en faveur de l'interchangeabilité • Compte équilibre vie pro- vie perso • Formation et évaluation des managers de proximité sur la question • Création du Guide du « Manager égalitaire » • Création du Guide de « co-responsabilité » pour les hommes »	• Rebaptiser les politiques d'égalité en politiques d'équité/ co-responsabilité • Formation sur l'égalité professionnelle en la focalisant sur les inégalités et les différences : formation sur les styles de leadership féminins/ masculins ; les styles de management etc…	• Campagne avec témoignages de managers « conciliateurs » • Formation sur le paradigme de l'enrichissement • Formation en développement personnel : inciter les salariés à cultiver leurs ailleurs, leurs contacts extérieurs pour développer de nouvelles compétences (choisir le cadre des accords sur la santé au travail par exemple)

Source : Tanquerel, 2014

Ces différentes pistes d'action permettraient ainsi de favoriser le passage du modèle d'amélioration de notre catégorisation au modèle de rupture, porteur de changements réels.

Conclusion du chapitre IV. Discussion

Ce dernier chapitre a eu pour objectif de mettre en perspective et discuter les différents résultats de notre travail de recherche.

Dans la première section, nous avons proposé une mise en perspective de nos résultats en les confrontant aux principes fondamentaux des concepts mobilisés dans la littérature. En reprenant nos principales questions de recherche, nous avons exposé de quelle manière notre travail de recherche permettait de les compléter.

La Section 2 nous a permis de présenter notre catégorisation répondant à notre problématique de recherche principale « ***Comment la compréhension des représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permet de favoriser une égalité de fait en entreprise?*** ».

Enfin, les apports de notre recherche nous ont guidé dans la suggestion de pistes d'action possibles destinées aux entreprises et salariés de l'égalité professionnelle et de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en entreprise.

La comparaison France – Espagne nous a également permis de revenir sur certaines spécificités nationales en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. L'association de l'équilibre à un management d'ordre « affectif » et émotionnel par les managers français peut constituer un obstacle à la mise en œuvre de ces mesures en France. L'importance du respect de la vie privée est dominant chez les salariés français tandis que les salariés espagnols valorisent la nécessaire intervention de l'entreprise, se rapprochant ainsi du modèle d'intégration. Bien que les salariés espagnols se soient montrés plus prompts dans le questionnement de l'ordre sexué établi – perçu comme inégal et injuste-, ils ont été généralement plus critiques à l'égard de l'organisation et des normes la régissant. Les femmes espagnoles ont ainsi exprimé que les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle étaient nécessaires mais stigmatisaient les femmes et les freinaient dans leurs aspirations à une carrière ambitieuse, s'interrogeant sur la compatibilité de ces actions avec leurs ambitions de carrière. Les hommes espagnols ont quant à eux exprimé un sentiment d'injustice manifeste vis-à-vis de leur hiérarchie qui semblait ne pas assez prendre en compte leur rôle paternel et leurs attentes en termes d'équilibre.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle constituent incontestablement un axe déterminant pour faire progresser l'égalité réelle en entreprise entre les femmes et les hommes.

Toutefois, cet équilibre est encore loin d'être partagé sur le lieu de travail. Les nécessaires ajustements entre travail et vie familiale/ vie hors-travail incombent majoritairement aux femmes et influent sur leur choix de conciliation, leur parcours professionnel et par conséquent sur l'égalité promue par l'entreprise. Ainsi, les politiques d'équilibre peuvent aller jusqu'à pénaliser les femmes dans leur trajectoire professionnelle et leur carrière et « priver l'ensemble des autres salariés qui aspirent à un équilibre de vie de leurs bénéfices » (Dumas, 2012). De nombreux stéréotypes persistent : selon une récente enquête, les hommes hésitent toujours à utiliser les jours d'absence autorisés si leur enfant est malade, de peur d'être mal vus de leurs collègues, 40% des femmes connaissent un changement de situation professionnelle après une naissance, ce qui demeure exceptionnel pour un homme (INSEE, 2012).

Dans cette recherche, nous avons analysé les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle proposées en entreprise. Ensuite, nous avons cherché à comprendre dans quelle mesure ces représentations pouvaient influencer l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, particulièrement la norme de la répartition sexuée en entreprise.

Pour mener à bien cette étude, nous avons réalisé deux études de cas approfondies dans deux organisations distinctes, considérées « exemplaires » en termes d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Elles appartiennent à un secteur d'activité équivalent (Messagerie et Construction), présentent les mêmes caractéristiques mais sont implantées dans deux pays différents. La première étude de cas a été menée en France, la seconde en Espagne, en raison de son approche spécifique de la question de la conciliation. Notre travail de recherche ayant une visée compréhensive son objectif était d'abord de repérer et faire

émerger les éléments constitutifs des représentations des salariés, en dégager leur contenu et leur signification, pour comprendre les attitudes développées par les individus face aux politiques d'équilibre. C'est pourquoi nos deux études de cas se sont appuyées principalement sur des entretiens semi-directifs, « outil majeur de repérage des représentations » (Abric, 2011). L'entreprise française a opté pour une approche somme toute traditionnelle de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle (en développant des politiques et des actions que l'on retrouve dans d'autres organisations) mais dispose de pratiques collectives innovantes. L'entreprise espagnole a plutôt choisi une approche intrusive et focalise ses pratiques sur l'individu, son développement personnel et son éveil social. L'intérêt de cette approche duale a résidé dans l'analyse des stratégies résolument différentes de ces organisations et de leurs effets sur les représentations et décisions d'usage des politiques de conciliation.

En réponse à notre première question de recherche (***Comment les salariés se représentent-ils les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle de leur organisation ?***), les résultats de nos deux études montrent que les représentations des salariés vis-à-vis de ces dispositifs sont très variées. Dans les deux pays, elles renvoient à la fois à des facilités de flexibilité horaire (aménagements formels et informels, durables ou non, du temps et de l'espace de travail), des aides d'ordre financier et des conseils sur la conduite de carrière. Surtout, elles font référence à un management bienveillant, source de performance et de bien être, et assorti de répercussions positives dans l'exercice du travail.

Nous avons observé que ces perceptions sont sous-tendues par de nombreux facteurs explicatifs. Notre travail de recherche a permis de mettre en exergue qu'un des facteurs majeurs influençant ces représentations était le genre (question de recherche n°2 : ***Le genre est-il un facteur explicatif de ces représentations ?)***. Nous avons ainsi mis en lumière une norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. Cette norme sexuée a émergé de nos travaux à travers deux voies : par des données purement factuelles d'une part, et la présence de nombreux stéréotypes de genre d'autre part. En effet, une lecture des résultats sur la base du critère du genre permet de mettre en lumière que l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle signifie pour les femmes un aménagement horaire durable et formalisé -évalué en termes qualitatifs-, et pour les hommes, un aménagement ponctuel et informel –évalué en termes financiers. Ce constat nous permet de parler de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 2008) de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle

puisque celui-ci ne revêt pas le même sens et n'a pas la même valeur selon que l'on soit femme ou homme en entreprise.

Nous avons également pu constater que les représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre étaient empreintes de nombreux stéréotypes de genre, relevant à la fois de la sphère privée et de la sphère professionnelle. Ces stéréotypes sont souvent le reflet de la répartition sexuée des rôles sociaux, caractérisée par une assignation prioritaire des femmes à la sphère privée et des hommes à la sphère professionnelle. L'existence de ces stéréotypes conditionne la perception du salarié à l'égard des possibilités de conciliation sur le lieu de travail, et influence inéluctablement son appropriation et son usage. Les rôles traditionnels dévolus aux femmes et hommes perdurent et constituent des freins à l'équité. Femmes et hommes ont des difficultés à sortir et se libérer de ces schémas sociaux.

Nous avons analysé que d'autres facteurs étaient à l'œuvre dans la construction de ces représentations : la vision du rôle de l'entreprise à l'égard de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, l'identité au travail du salarié et la richesse de la sphère du hors-travail.

Il nous a été également possible de souligner (partie III.4) le lien qu'établissaient les salariés entre équilibre et égalité et ainsi de mieux comprendre comment certaines représentations vis –à-vis des dispositifs avaient une influence différenciée sur la norme sexuée (question de recherche n°3 : ***Comment le lien établi par les salariés entre équilibre vie professionnelle-vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes influence t'il la norme de la répartition sexuée ?***).

Nos résultats ont ainsi montré que lorsque les salariés établissent ce lien, ils partent toujours de la reconnaissance des inégalités entre femmes et hommes, qu'elles soient d'ordre professionnel ou personnel. Les politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle sont donc perçues soit comme un véritable levier de changement pour favoriser l'interchangeabilité entre femmes et hommes (remise en question de l'ordre établi) soit comme des solutions nécessaires à l'ordre existant inégalitaire (amélioration de l'ordre établi).

Quand les salariés n'établissent pas de lien, ils rejettent la corrélation entre équilibre et égalité, au nom d'un égalitarisme souhaité, « *cela n'a pas de rapport, ces politiques sont pour tout le monde* ». Ainsi, ils invoquent souvent la recherche de l'indifférenciation comme méthode la plus égalitaire. Cette stratégie revient à la négation des différences des femmes et

des hommes dans l'entreprise, différences auxquelles ils sont pourtant sensibles puisqu'ils les abordent dans les entretiens. Cette situation apparait paradoxale dans la mesure où les salariés constatent ouvertement que les femmes et les hommes sont différents dans l'entreprise, mais qu'il convient d'ignorer ces différences pour parvenir à l'égalité professionnelle.

Nous nous rendons compte ici que l'indifférenciation et la non-reconnaissance, voire le déni des différences empêchent de pouvoir relier l'équilibre à l'égalité. Notre étude montre que c'est d'abord la **reconnaissance des inégalités** qui permet aux salariés de percevoir les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle comme un véritable levier d'amélioration et de changement.

Ces constats nous ont permis d'être à même de répondre à notre quatrième question de recherche (***Comment peut-on mettre en place des politiques d'équilibre qui favorisent l'égalité professionnelle ?***). Une conciliation plus égalitaire aurait ainsi pour conditions une prise de conscience des inégalités comme point de départ et condition préalable pour la remise en cause de l'ordre établi, la promotion de l'interchangeabilité des rôles féminin et masculin et la sensibilisation des hommes à la sphère privée.

Les conclusions tirées de l'analyse des résultats nous ont conduit à l'élaboration d'une catégorisation, permettant de modéliser les différentes représentations repérées, d'en exposer leurs caractéristiques et d'expliciter leur influence sur l'égalité professionnelle.

Nous rappelons ici que notre recherche s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln. La validité de nos résultats est donc assurée d'une part, par « l'authenticité de l'interprétation du sens que les différents acteurs donnent à la situation étudiée » (validité du construit) : tous les points de vue des parties prenantes de la situation étudiée ont été pris en compte ; d'autre part, par la « justification de la rigueur du processus mis en œuvre pour la construction de cette interprétation (description épaisse du processus) » (Avenier, Gavard-Perret, 2012 ; p.44-45).

Pour mettre un terme à cette recherche doctorale, il convient de souligner ses principaux apports, de préciser ses limites et d'envisager des prolongements futurs.

1. Les apports de la recherche

1.1. Les apports théoriques

Nous synthétisons ici les contributions à la littérature existante.

Le premier apport théorique porte sur la **nature** des représentations. En effet, notre travail de recherche a mis en évidence la forte convergence entre les actions menées par l'entreprise et les représentations des salariés, la valorisation de la figure du manager et le caractère résolument sexué de certaines représentations (flexibilité horaire, aides sociales et rapport au temps). Si de nombreuses recherches ont déjà mis en exergue le rôle du manager dans la mise en place de politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et ont ainsi privilégié une perspective organisationnelle, notre étude a permis de mettre en avant la perception des salariés quant au rôle central qu'occupe le manager dans cette question.

Le second apport théorique concerne le **genre** comme facteur explicatif majeur des représentations, ce qui nous permet de parler de norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. En effet, le genre conditionne les perceptions des salariés. Les dispositifs de conciliation renvoient plutôt à une flexibilité demandée, durable et formalisée pour les femmes. La flexibilité est plutôt occasionnelle et informelle pour les hommes. Nous avons aussi observé que l'identité sexuée est fondatrice de la légitimité d'usage des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle (identité familiale de la femme et légitimité incontestée pour bénéficier des dispositifs d'équilibre ; identité professionnelle de l'homme et manque de légitimité pour bénéficier de ces mesures). Le traitement différencié dans le cloisonnement des frontières entre travail et hors-travail requis par les normes masculines de l'entreprise est perçu comme un facteur excluant (imbrication naturelle des deux sphères pour les femmes ; cloisonnement des sphères attendu et requis pour l'homme). L'enrichissement famille-travail est absent des représentations.

Le troisième apport théorique se situe dans la compréhension du **lien** entre équilibre et égalité **perçu** par les salariés. La conciliation égalitaire se caractériserait d'abord par la **prise de conscience des inégalités** comme point de départ et condition préalable pour la remise en cause de l'ordre établi, la promotion de l'interchangeabilité, la sensibilisation des hommes à la sphère privée et une redéfinition de l'égalité professionnelle en insistant sur la notion d'équité et d'égalité des chances.

Le quatrième apport théorique de notre travail réside dans l'élaboration d'une **catégorisation**, qui permet non seulement de classifier les représentations des salariés observées dans notre recherche, mais surtout de comprendre le processus d'influence de ces représentations sur la norme sexuée et, plus largement, sur l'égalité professionnelle. Les représentations progressistes ont été ainsi catégorisées comme les représentations ayant l'effet le plus significativement positif sur la norme sexuée, suivies des représentations traditionnalistes qui sont porteuses d'améliorations. Les représentations neutres et hostiles ont été reconnues comme neutralisant et renforçant la norme sexuée et ayant une influence négative sur l'égalité professionnelle. Cette catégorisation peut servir de point de départ à de futures recherches.

Le cinquième apport théorique vient compléter la littérature **espagnole** sur la conciliation : la littérature espagnole sur la conciliation est rare en la matière (Poelmans, Chinchilla, 2001). Peu de travaux espagnols s'intéressent à la dimension individuelle, et à l'utilisation effective de ces mesures par les salariés. (Pasamar, Valle, 2011). Notre recherche a permis de combler en partie cet aspect.

Enfin le sixième apport théorique est satisfait par l'analyse comparée entre la France et l'Espagne, qui vient enrichir l'**approche interculturelle** –déficitaire- (Ollier-Malaterre, 2012) en matière de conciliation et d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. En effet, la comparaison France – Espagne a permis de revenir sur certaines spécificités nationales en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. L'association de l'équilibre à un management d'ordre « affectif » et émotionnel par les managers français peut constituer un obstacle à la mise en œuvre de ces mesures en France. L'importance du respect de la vie privée est dominant chez les salariés français tandis que les salariés espagnols valorisent la nécessaire intervention de l'entreprise, se rapprochant ainsi du modèle d'intégration. En Espagne, la **prise de conscience des inégalités** est apparue plus forte qu'en France. Cette prise de conscience a entraîné plus souvent un questionnement de l'ordre établi –ordre « naturalisé » en France- et rendait plus légitime le recours aux politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, notamment pour les hommes (la norme sexuée est remise en cause parce que les salariés comprennent qu'elle est inégale et génératrice de déséquilibres. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont donc considérées comme un moyen de corriger les inégalités privées existantes, perçues comme injustes). Enfin, un point intéressant a porté sur la définition distincte de l'égalité livrée par les salariés espagnols et français (l'égalitarisme français face à vision plus radicale des Espagnols).

1.2. Les contributions managériales

Les principales contributions managériales de notre travail de recherche résident dans la mise en garde des organisations sur les effets « néfastes » de l'indifférenciation des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle. L'indifférenciation risque en effet de renforcer la norme sexuée si celle-ci est éludée et ignorée. L'objectif d'une conciliation égalitaire est bel et bien de « désexuer » ces dispositifs.

Nous avons aussi observé le bénéfice de politiques plus intrusives et de programmes de sensibilisation individuelle vis-à-vis des questions de la division sexuée du travail. La co-responsabilité entre femmes et hommes doit également être promue au sein de l'entreprise pour impulser une répartition plus égalitaire des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

Dans le but de « désexuer » ces politiques, de nombreuses propositions d'action ont été décrites. Le premier axe s'appuie sur la promotion sur le lieu de travail de l'interchangeabilité des rôles. Le second axe défend un positionnement clair en faveur d'une véritable « égalité des chances », favorisant une réelle discussion autour des inégalités existantes et de leur nécessaire correction. Le troisième axe porte sur la valorisation de la sphère privée dans l'entreprise.

Des pistes d'actions concrètes ont ainsi été développées et déclinées à un niveau individuel (femmes et hommes) et organisationnel. Elles ont pour but de passer d'un quadrant de notre catégorisation à un autre (des représentations hostiles aux représentations progressistes).

Malgré certaines limites théoriques de notre travail (précisées ci-après), la mise en action des connaissances élaborées présente moins de limites sur le plan managérial. En effet, ces actions peuvent être facilement envisagées en entreprise dans une perspective de prévention, d'amélioration et de réussite dans la mise en œuvre des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle.

2. Les limites de la recherche

2.1. Les limites théoriques

Les limites théoriques tiennent fondamentalement au caractère incomplet des connaissances élaborées. En effet, le caractère très contextualisé de la recherche et le choix de l'angle des représentations limitent fortement la généralisation théorique. Toutefois, tel que nous l'avons mentionné, les recommandations managériales formulées peuvent être généralisées à toute entreprise désireuse de mettre en œuvre des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle, tout en cherchant à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

La conjoncture et le contexte de la crise économique en Espagne conditionne et a pu biaiser le recueil des données.

2.2. Les limites méthodologiques

Les limites méthodologiques portent sur trois aspects :

D'une part les limites propres à l'étude de cas et à la méthode principale mobilisée ; l'entretien semi-directif : « l'entretien étant avant tout une technique qui se traduit par la production d'un discours, qui est une activité complexe », il favorise –consciemment ou non- l'utilisation de mécanismes psychologiques, cognitifs et sociaux qui rendent problématiques la fiabilité et la validité des résultats : « rationalisations, scotomisations, contrôle, obligation plus ou moins forte de cohérence, filtrage de tous ordres ». « L'utilisation de l'entretien suppose le recours à des méthodes d'analyse de contenu dont chacun sait qu'elles sont largement tributaires d'interprétations que même les méthodes les plus récentes ne parviennent à détacher de la subjectivité et des biais de lecture des analystes » (Abric, 2011, p.75).

Ainsi, nous pouvons nous interroger sur les tenants des discours progressistes et leur passage à l'acte… Comme l'évoque Sénac-Slawinski (2007), l'évolution du discours des jeunes hommes est notoire, mais sont-ils pour autant en entreprise porteurs d'une transformation des modèles d'équilibre et d'égalité ?

Même si ces limites sont certaines, elles sont également une richesse pour la recherche car « l'étude de cas ne peut se départir du regard de l'observateur sur le phénomène (the observer effect). Tenter de le neutraliser serait d'ailleurs un non-sens dans cette méthodologie puisque la subjectivité du chercheur est un outil d'investigation (Arnaud, 1996). Le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur le construit de la réalité des acteurs, susceptible de l'expliquer (Wacheux, 1996). » (Gombault, 2005).

La deuxième limite méthodologique porte sur le caractère restreint de notre échantillon. Il n'y a pas de démonstration massive, notre recherche reste très contextualisée, ce qui requiert une modestie dans l'ambition de la démonstration. De plus, notre choix de sélectionner des entreprises appartenant à des secteurs « masculins », dotées par conséquent d'une culture organisationnelle masculine, peut également constituer un biais pour nos résultats. Les représentations relevées pourraient effectivement apparaître plus marquées et conservatrices que d'ordinaire.

Enfin, la troisième limite concerne la comparaison Espagne-France. En effet, comme dans toute comparaison, les données utilisées doivent être traitées avec beaucoup de vigilance: les chiffres comparés renvoient parfois à des réalités distinctes et des modes de calcul différents ; les mots et les concepts mobilisés renvoient à des construits sociaux différenciés et ne résonnent pas de la même façon chez les personnes interviewées.

3. Les perspectives de la recherche

Tout d'abord, nous prévoyons très prochainement de présenter les résultats de notre recherche auprès des salariés des deux entreprises étudiées. Nous avons déjà procédé à la présentation et validation des premiers résultats auprès de la Direction, nous souhaitons l'élargir aux salariés, pour bénéficier de leurs réflexions, surtout à l'égard des préconisations exposées dans notre quatrième partie « Discussion ». Quel sera leur sentiment vis-à-vis des formations suggérées ? Nous pourrions envisager, comme le préconise Abric (2011), une phase de « vérification de la centralité » des représentations avec le recours aux techniques de validation du noyau central (technique de mise en cause du noyau central et méthode d'induction par scénario ambigu notamment).

Afin de valider les différences de représentations repérées dans notre recherche entre salariés français et espagnols, nous pourrions envisager de mener une étude dans la même entreprise mais possédant une filiale en France et une en Espagne. La comparaison interculturelle n'était pas l'objet de ce travail car ce que nous recherchions dans l'analyse France/ Espagne était l'approche contrastée de la question de la conciliation dans ces deux pays. Néanmoins, il serait intéressant d'élargir cette étude à d'autres pays appartenant à des clusters culturels très différents (la Suède, le Royaume-Uni…). Les approches interculturelles des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont en effet déficitaires aujourd'hui (Ollier-Malaterre, 2012). Les cultures diffuses seraient elles ainsi plus facilitatrices de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ? Le modèle d'intégration choisi par une organisation faciliterait-il le questionnement de la norme sexuée ?

Une approche interculturelle élargie constituerait également une opportunité de s'intéresser à la définition de l'égalité selon les pays et dans quelle mesure ces différentes acceptions favorisent le changement et le questionnement de la norme sexuée.

Nous pouvons également mobiliser d'autres techniques d'analyse des représentations : la méthode des cartes cognitives par exemple, ou envisager d'autres méthodes de recueil des représentations alternatives et complémentaires : planches inductrices, dessins et supports graphiques (« illustrer l'équilibre en dessin »), chaînes associatives etc…

Enfin, notre recherche peut s'élargir au rôle des hommes dans l'évolution de la question de l'égalité : la paternité change t-elle le rapport à l'égalité, à l'acceptabilité des émotions et aux femmes en entreprise ? Des travaux sur les jeunes diplômés sont aussi pertinents : existe-t-il une réelle évolution du modèle de réussite (aspirations à plus d'équilibre) ? Là aussi, une perspective européenne comparée serait pertinente et pourrait contribuer à valider les différences de mentalités entre hommes français et espagnols quant au questionnement des rôles sexués.

En guise de point final, il convient de réaffirmer que l'enjeu de l'équilibre entre travail et hors-travail en entreprise va au-delà du seul rééquilibrage des responsabilités professionnelles et familiales. Il répond à une véritable responsabilité sociale de l'entreprise, qui se doit d'accompagner les salariés. Sous l'angle de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle,

l'entreprise a la responsabilité de les aider à repenser le rôle traditionnel des hommes dans la sphère professionnelle et des femmes dans la sphère privée et/ou familiale. Faire bouger les lignes du rapport au travail des uns et des autres est la condition pour atteindre une égalité professionnelle de fait. Cette démarche implique indubitablement une redéfinition des frontières entre vie privée et vie professionnelle dans l'entreprise, et une revalorisation de la sphère familiale et personnelle. Cela requiert un travail de prise de conscience puisque « l'absence du travail domestique dans les chiffres de l'économie renforce l'idée que le travail réalisé dans la sphère privée est un travail sans valeur » (Andrée Michel).

Les enjeux sont cruciaux : l'évolution de la cellule familiale génère de nouvelles formes de parentalité (volonté d'implication croissante des pères, essor des couples biactifs (40% en France selon l'OCDE), augmentation du nombre de familles monoparentales (23%)…). De plus, le vieillissement de la population laisse présager un accroissement important des besoins de prise en charge de la dépendance. L'organisation doit donc s'adapter à cet environnement changeant, ouvrir de « nouvelles façons de concevoir la relation Hommes- organisations, de plus en plus complexe, à temporalité variable » (Scouarnec et Boyer, 2010) et proposer de nouveaux outils pour favoriser ce rééquilibrage tout en assurant sa performance sociétale.

L'optimisme est permis et le changement palpable:

« *Je ne parle jamais, sauf abus de langage, d'égalité entre hommes et femmes. C'est un concept beaucoup trop large et polémique et donc à mon avis inopérationnel. L'égalité ça ne veut rien dire en soi puisque déjà, génétiquement et sexuellement, les hommes et les femmes sont différents, sans parler de leur construction psychologique spécifique. C'est la hiérarchisation du masculin et du féminin qui pose problème, pas la différence. On confond égalité et identité et des anathèmes sont portés à partir de concepts dont on n'a même pas une définition commune. A peu près tout le monde est d'accord pour dire que, hommes et femmes, nous sommes des produits de la nature et de la culture. Je ne m'intéresse pas à savoir dans quel pourcentage, cela ne sert à rien sinon à créer de vaines polémiques. Il suffit de savoir que la part de culture est certainement plus importante qu'on le pense souvent, jusqu'à souvent devenir une seconde nature comme le disait Pascal. La question de l'égalité professionnelle, avec son corollaire d'égalité de partage des responsabilités dans le couple, pose des problématiques concrètes, non idéologiques. Les solutions peuvent nécessiter des lois ou des stratégies institutionnelles, mais leur réussite dépend plus modestement du*

comportement de chacun. La question qui est posée est celle de la liberté, pour les hommes comme pour les femmes, de s'épanouir professionnellement ET personnellement, de ne pas être conduit, sans le vouloir, sans le savoir, à renoncer à une excellente part de soi-même. L'égalité professionnelle n'est pas idéologique : les compétences n'ont pas de sexe comme le dit si bien Brigitte Grésy. » (Antoine de Gabrielli, fondateur de Mercredi c'est papa, 2013).

Nous en sommes convaincus, le mouvement est en marche…

« ***La valeur de l'accomplissement réside davantage dans la quête que dans le résultat*** ».

(**Einstein**, Pensées intimes)

Conclusion personnelle

Comment croire qu'un travail de recherche puisse vous modifier à ce point ? Chambouler vos croyances, interroger vos convictions et remettre en question tout un apprentissage ?

Ce travail, en plus d'avoir signifié l'acquisition d'une rigueur scientifique, d'un regard analytique plus aiguisé et approfondi, la maîtrise d'une démarche méthodologique… a supposé une immense stimulation intellectuelle. Il m'a aussi permis d'avoir un autre regard sur le monde, de mieux saisir sa complexité et de comprendre son infinie subjectivité.

Il m'a révélé tout un univers de connaissances insoupçonnées, fissurant les certitudes qui rassurent mais fuyant les idées toutes faites. Ce cheminement m'a enseigné à prendre de la distance, savoir adopter différents niveaux d'analyse face à un même phénomène, décortiquer la réalité, développer la réflexivité.

Tantôt catalyseur de compétences, tantôt révélateur d'insuffisances, ce travail de recherche parfois douloureux a été générateur de doutes, d'angoisse, de stress mais aussi incontestablement de connaissance, d'apprentissage et de croissance.

Accomplir une thèse c'est apprendre à gérer le doute tout en le valorisant, car il est souvent source de créativité et de progression. C'est apprendre pour être capable de désapprendre et de déconstruire ses schémas intérieurs pour être mieux à même de produire et d'engranger de nouvelles connaissances.

La recherche est un langage, une manière de voir le monde, une attitude face à la vie et face aux autres. C'est reconnaître qu'il existe différentes voies d'accès à la connaissance et qu'aucune n'est supérieure à l'autre, elles sont simplement des chemins complémentaires qui enrichissent notre vision de la réalité.

Devenir chercheur c'est accepter de renoncer à ses certitudes à jamais, renoncer à l'unicité du monde et accepter de vivre, de construire et de s'épanouir dans cette mer d'incertitudes, d'instabilités et de questionnements. C'est un processus de croissance irréversible car il n'est plus possible de revenir à l'état initial. C'est aussi un apprentissage de la modestie,

reconnaître que la Vérité n'existe pas requiert une certaine dose d'humilité. Tout ce que je sais c'est ce que ne sais rien (Socrate) !

Il s'agit d'un profond processus transformateur, une quête vers plus de profondeur, de précision, d'authenticité, d'exigence, en définitive de sens. « Deviens qui tu es » disait Nietzsche, c'est peut être cela que la thèse permet : tester ses limites pour dévoiler son moi profond.

Pour moi, elle a signifié un cheminement personnel qui a répondu incontestablement à une soif d'apprendre, de comprendre et de connaître.

« Le bonheur n'est pas au bout du chemin, le bonheur c'est le chemin ». Etre docteur est plus qu'un aboutissement, il constitue une première étape vers un espace de connaissances illimité.

Une thèse ne change pas le monde certes mais en tous cas, « oui incontestablement la personne qui la mène » ! Merci Mme Barth !

Bibliographie

A

ABRIC, J.C. (2011). *Pratiques sociales et représentations*. Paris: Editions PUF, 303 p.

ALEGRE, I., CHINCHILLA, N., LEÓN, C., CANELA M.A. (2007). Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2200 pymes españolas. *IESE Business School, Universidad de Navarra, Centro Internacional Trabajo y Familia.* Estudio n°50, noviembre.

AGACINSKI, S. (2006). *Engagements*. Paris : Editions Seuil, 186p.

ALIS, D., DUMAS, M. (2003). 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale / vie professionnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, octobre/ novembre 2003, p.37-56.

ALIS, D., DUMAS, M., OLLIER-MALATERRE, A. (2012). Les politiques d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. In : ALLOUCHE J. (éd.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris: Editions Vuibert.

ALLARD-POESI, F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. (2007). Analyses de représentations et de discours. In : THIETART, R.A. et coll. (éd.), *Méthodes de Recherche en Management*. Paris: 3ème edition, Dunod.

ALLEN, T.D. (2001). Family-supportive work environments : the role of organization perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, n°58, p.414-435.

ALTABA , M. S. (2004). Conciliación de la vida laboral y familiar. El quiero y no puedo de la madre trabajadora. *Familia y Educación***,** *AGEA (Asociación de grupos de Estudio de Actualidad)*, http://agea.org.es.

AVENIER M.-J., GAVARD-PERRET M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In : GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (éd.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris : 2ème édition, Pearson.

AVENIER M-J., THOMAS C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'AEGIS*, Volume 8, numéro 4 Hiver 2012.

B

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

BAREL, Y., FREMEAUX, S. (2005). Equilibre vie professionnelle - vie personnelle : les attentes des salariés. *Actes du Colloque de la septième Université de Printemps de l'Audit Social 'Performances Économiques & Performances Sociales à l'heure de la R.S.E.', Marrakech, 5-7 mai 2005*.

BAREL, Y., FREMEAUX, S. (2008). Programmes d'aide à la conciliation vie professionnelle- vie personnelle : ce que l'analyse des identités au travail nous révèle… *Management et Avenir*, 2008/6 n°20, p.49-64.

BARRERE-MAURISSON, M.-A. (1992). *La division familiale du travail - La vie en double*. Paris : Editions PUF – Collection « Economie en liberté ».

BARRERE-MAURISSON, M.-A., TREMBLAY, D.G. (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs France-Québec*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 464 pages.

BARRERE-MAURISSON, M.-A. (2012). Actualité et pertinence de la relation travail-famille : les mutations d'un enjeu sociétal. In : CLOSON, C., LOUREL, M. (éd.), *L'interface vie de travail- vie privée. Questions en chantier*. Paris : L'Harmattan.

BARTH, I. (2007). Enjeux et limites du management de la diversité dans le cadre des forces de vente. In : BARTH, I., FALCOZ, C. (éd.), *Le Management de la Diversité Enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan.

BARTH, I. (2007). La face cachée du management de la diversité. In : BARTH, I., FALCOZ, C. (éd.), *Le Management de la Diversité Enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan.

BAILYN, L. (1993). *Breaking the mold : women, men, and time in the new corporate world*. New York : Free Press, Macmillan Inc.

BAU, J. (2013). *Los pros y contras del teletrabajo*. Cinco días. 05/08/2013.

BELGHITI-MAHUT, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. *Revue Française de Gestion*, 2004/4, n°151, p. 145-160. DOI : 10.3166/rfg.151.145-160 http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-145.htm.

BELGHITI-MAHUT, S., BASTID, F. (2006). Les femmes et le plafond de verre. In : EL AKREMI, A., GUERRERO, S., NEVEU, J.P. (éd.), *Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck.

BELGHITI-MAHUT, S., DAMBRIN, C. et LAMBERT, C. (2008). L'égalité hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps. In : PEZET A., SPONEM S. (éd.), *Petit Bréviaire des idées reçues en management*. Paris : CriM, Editions La Découverte.

BELGHITI-MAHUT S., LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., (2008). Le plafond de verre, encore et toujours. In : CORNET A., LAUFER J. et BELGHITI-MAHUT S. (éd.), *GRH et genre, les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : AGRH, Vuibert.

BENDER, A.F., PIGEYRE, F. (2003). L'égalité professionnelle hommes-femmes dans l'entreprise : quelles innovations pour la fonction RH ? *Actes du 14e congrès annuel de l'AGRH 2003, Reims*.

BENDER, A.F., PIGEYRE, F. (2004). De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la carrière des femmes ? In : GUERRERO, S., CERDIN, J.L., ROGER, A. (éd.), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*. Paris : Vuibert AGRH.

BENDER, A.F. (2007). L'approche diversité dans les pays anglo-saxons. In : BARTH, I., FALCOZ, C. (éd.), *Le Management de la Diversité Enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan.

BENN MICHAELS, W. (2009). *La diversité contre l'égalité*. Paris : Editions Raisons d'agir.

BERGER, M., LUCKMANN, T. (1996). *La construction sociale de la réalité*. Paris : 2ème édition, Masson / Armand Colin DL.

BLANCHET, A, GOTMAN, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien.* Paris : Nathan Université.

BLAT, T. (2007). Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral en España: situación actual, necesidades y demandas. In: MARTÍNEZ TEN, C., GONZÁLEZ RUIZ, P. (éd.), *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Santander: Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

BORDERIAS, C., CARRASCO, C. ALEMANY, C. (1994). *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*. Barcelona : Editions Icaria.

BOUFFARTIGUE, P. (2005). La division sexuée du travail professionnel et domestique : quelques remarques pour une perspective temporelle. *Lien social et Politiques*, n° 54, 2005, p. 13-23. http://id.erudit.org/iderudit/012856ar).

BOURDIEU, P. (1998). *La domination masculine*. Paris : Seuil (Edition de 2002).

BRANNEN, J., LEWIS, S. (2000). Workplace programs and policies in the United Kingdom. In: HAAS, L., HWANG, P., RUSSEL, G. (éd.), *Organizational Change and gender equity : International perspective on fathers on mothers in the workplace*. Thousand Oaks, Sage, pp. 99-116.

BUQUERAS, I. (2013). Communiqué de presse ARHOE 8/3/2013. *Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles*. www.horariosenespana.es.

BURKE, M., SARDA, P. (2007). *Émergence des valeurs féminines dans l'entreprise, une révolution en marche*. Bruxelles : Editions De Boeck Université.

C

CABALLERO BELLIDO, M. (2004). Políticas empresariales de conciliación de vida familiar y laboral: buenas prácticas. *Infopolis 2000*, S.L. http://www.igualando.org/recursos/docs/conciliaci%C3%B3n%20y%20usos%20del%20tiempo/politicas _empresariales.%20Buenas%20pr%C3%A1cticas.pdf.

CADALEN, S., (2008). *Les femmes de pouvoir, des hommes comme les autres ?* Paris: Editions du Seuil.

CAPPELLETTI, L., KHALLA, S., NOGUERA, F., SCOUARNEC, A., VOYNNET FOURBOUL, C. (2010). Toward a new trend of managing people through benevolence?. *Management & Avenir*, 2010/6 n°36, p.263-283.

CARANTOÑA, E. (2007). *Igualdad y Diversidad*. Madrid : Colección Acción Empresarial. LID Editorial Empresarial.

CARANTOÑA, E. (2009). *Sin plumero ni mandil. Descubre las trampas de género en la empresa*. Madrid : ESIC Editorial.

CARLSON, D.S., KACMAR, K.M., WAYNE, J.H., GRZYWACZ, J.G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: development and validation of a work-family enrichment scales. *Journal of Vocational Behavior*, vol.68, p.131-164.

CASADO APARICIO, M., GOMEZ ESTEBAN, P. (2006). *Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI*. Madrid : Editorial Biblioteca Nueva.

CASTELAIN-MEUNIER, C. (2013). *Le ménage, la fée, la sorcière et l'homme nouveau*. Paris : Editions Stock.

CEGARRA-LEIVA, D., SÁNCHEZ-VIDAL, M.E. et CEGARRA-NAVARRO, J.G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:1, 91-108, DOI: 10.1080/09585192.2011.610955.

CHARREIRE PETIT, S., DURIEUX, F., (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In : THIETART, R.A. et coll. (éd.), *Méthodes de Recherche en Management*. Paris: 3ème edition, Dunod.

CHINCHILLA, N., LEON, C. (2011). *Diez años de conciliación en España 1999-2009*. Madrid : IESE Business School-ICWF. Grupo5.

CHINCHILLA, N. (2009). *Dueños de nuestro destino, cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona : Ariel.

CHINCHILLA, N., LEÓN, C. (2007). Guía de buenas prácticas de la empresa flexible 2007. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. *IESE Business School, Universidad de Navarra, Centro Internacional Trabajo y Familia y Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid*.

CHINCHILLA, N., POELMANS, S., LEÓN, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *IESE Business School, Universidad de Navarra, Documento de investigación 498*.

CLARK, A. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, n°4, p.341-372.

CLOSON, C., LOUREL, M. (2012). *L'interface vie de travail- vie privée, Questions en chantie*r. Paris : L'Harmattan.

CHRETIEN, L., LETOURNEAU, I. (2006). La gestion du travail en contexte de conciliation travail- famille. *Actes de la 17ème conférence AGRH des 16 et 17 novembre 2006. Reims*.

CHRETIEN, L., LETOURNEAU, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 2010/3 Vol.35, p.53-61.

CODELLO GUIJARRO, P. (2009). L'égalité professionnelle hommes-femmes vers un changement de scénario ? *XX° Congrès annuel de l'AGRH, Université Toulouse 1, IAE & Groupe ESC TOULOUSE*.

COHEN, S. (1999). *L'art d'interviewer les dirigeants*. Paris : Politique d'aujourd'hui, PUF.

COLLE, R., FRIMOUSSE, S., PERETTI, J.M., (2006). Le défi de l'articulation vie privée-vie professionnelle des couples à double carrière. *Actes de la 17ème conférence AGRH des 16 et 17 novembre 2006. Reims.*

CONFUCIUS (2008). *Préceptes de vie*. Textes choisis par Alexis Lavis. Presses du Châtelet. Paris : Editions Point.

CORNET, A., LAUFER, J. ET BELGHITI-MAHUT, S. (2008). *GRH et genre, les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : AGRH, Vuibert.

CORNET, A., RONDEAUX, G. (1998). Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes? *Actes du Congrès de l'AGRH, Saint Quentin en Yvelines, p.414-422.*

CORNET, A., WARLAND, P. (2008). GRH et gestion de la diversité. Paris : Editions Dunod.

COVALESKI, M., DIRSMITH, M. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation and fall of a university budget category. *Administrative Science Quaterly*, vol.33, p.562-587.

D

DARES. Le temps partiel en 2011 : des profils et des conditions d'emploi très contrastés selon que le temps partiel est « choisi » ou « subi ». *DARES Analyses*, janvier 2013, n° 005.

DE BRY, F., OLLIER-MALATERRE, A. (2006). L'intégration du hors-travail dans la GRH : entre paternalisme et empowerment. *Actes de la 17ème conférence AGRH des 16 et 17 novembre 2006. Reims.*

DE BRY, F., McCABE, M. (2007). Les politiques d'égalité professionnelle entre femmes et hommes en France et aux Etats-Unis. In : PERETTI J.M. (éd.), Tous différents, gérer la diversité dans l'entreprise. Paris : Editions d'organisation Eyrolles.

DENZIN, N.K., LINCOLN, Y.S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage publications.

DETCHESSAHAR, M., DEVIGNE, M., GREVIN, A., STIMEC, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question. In : BARDELLI, P., ALLOUCHE, J. (éd.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise?* Paris: Armand Colin, Collection Recherches.

DIMAGGIO, P.J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Editions Ballinger. Cambridge, MA.

DUMAS, M. (2008). L'articulation travail-famille et le conflit travail-famille. In : CORNET A., LAUFER J. et BELGHITI-MAHUT S. (éd.), *GRH et genre, les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : AGRH, Vuibert.

DUMAS, M. (2008). *Vie personnelle et vie professionnelle vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* Editions EMS Management et Société.

DUMAS, M. (2011). Les outils d'une politique de promotion du bien être et d'articulation entre vie privée et vie professionnelle. In : DUPUICH, F. (éd.), *La Gestion des Ressources Humaines en devenir*. Paris : Editions L'Harmattan.

DUMAS, M. (2012). Les politiques organisationnelles de conciliation, formelles ou informelles, un succès ? In : CLOSON, C., LOUREL, M. (éd.), *L'interface vie de travail- vie privée. Questions en chantier*. Paris : L'Harmattan.

DUMEZ, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d'AEGIS*, Volume 9, numéro 2 Eté 2013.

DUXBURY, L., HIGGINS, C. (2001). Work Life Balance in the New Millenium. Where are we ? Where we need to go? *CPRN Discussion Paper*, No W/12, Octobre.

E

EISENHARDT, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, n°14, p.532–550.

EINSTEIN, A. (2000). *Pensées intimes*. Editions Anatolia/ Rocher.

EL PAIS (26-9-2013). Article "En España, siempre con 'jet lag'".

EUROSTAT (2013). Taux d'emploi en Europe.

EUROSTAT (2013). Age moyen à la maternité.

EUROSTAT (2013). Total fertility rate, 1960-2011.

F

FAGENSON, E. (1990). At the heart of women in management research : theoretical and methodological approaches and their biases. *Journal of Business Ethics*, 9, p.267-274.

FATOUX, F., SILVERA, R., (2011). La place des hommes dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle. Rapport ORSE, Mars.

FLETCHER, J., RAPOPORT, R. (1996). Work-family issues as a catalyst for organizational change. In : LEWIS, S., LEWIS, J. (éd.), *The Work-Family challenge. Rethinking Employment.* London, Sage.

FORTINO, S. (2007). *La mixité au travail.* Paris : La Dispute, Le genre du monde.

FROTIEE, B. (2006). L'égalité des sexes en Espagne comme enjeu politique dans le processus de démocratisation. *Politique européenne*, 2006/3, n° 20, p. 75-99.

FRENCH, E. (2001). Approaches to Equity Management and their Relationship to Women in Management. *British Journal of Management*, n° 12, p.267-286.

FRONE, M.R. (2003). Work—family balance. In: QUICK, J.C, TETRICK, L.E. (éd.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC : American Psychological Association.

FROTIEE, B. (2005). Les plans d'action positive en entreprise, France et Espagne : deux modes d'intégration d'une recommandation communautaire (enquête). *Terrains & travaux*, 2005/1 n° 8, p. 90-108. www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2005-1-page-90.htm.

FUSULIER, B., GIRALDO, S., LEGROS, E. (2006). L'utilisation des dispositifs d'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Etude auprès de 48 entreprises de Wallonie (Belgique). *Revue EFG*, n°4, p.1-21.

FUSULIER, B., LALOY D., SANCHEZ, E. (2007). L'acceptabilité sociale de l'usage de congés légaux pour raisons parentales : le point de vue des cadres d'une grande entreprise. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 38-2 « Articuler vie familiale et vie professionnelle : une entrée par les pères », p.83-103.

FUSULIER, B., MARQUET, J. (2009). Pour une lecture « rubikcubique » de l'investissement paternel. In : NICOLE-DRANCOURT, C. (éd.), *Conciliation travail-famille : attention travaux*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales.

G

GALENDE, J.L. (2013). Ya somos europeos en trabajo a tiempo parcial. *El correo*, Economía, 08/09/2013.

GAVARD-PERRET, M.-L., HELME-GUIZON, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In : GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., HAON, C., JOLIBERT, A. (éd.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris : 2ème édit, Pearson.

GARCIA RAMON, M.D., ORTIZ, A., PUJOL, H. (2012). Institutionalisation de la géographie et rapports sociaux de genre : stratégies féminines et masculines dans l'université espagnole. *Revue Belge de Géographie*, n°1-2, 2012.

GIAMPINO, S., GRESY, B. (2012). Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise. *Rapport ORSE*, Mai 2012. http://www.orse.org/rapport_le_poids_des_normes_dites_masculines_sur_la_vie_professionnelle_et_personnelle_d_hommes_du_monde_de_l_entreprise-7-28.html

GIBERT, F., LOPE, A., DE ALOS, R. (2006). Las organizaciones empresariales y las empresas ante la conciliación de la vida laboral y familiar-personal. *Generalitat Catalunya*. http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/60132/70287%E2%80%8E.

GIRAUD, O., LUCAS, B. (2009). Des modèles locaux de conciliation et de care face aux carences des politiques nationales. Illustration à partir du cas suisse. In : NICOLE-DRANCOURT, C. (éd.), *Conciliation travail-famille : attention travaux*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales.

GIZARDATZ (Asociación de Entidades de Iniciativa e Intervención Social de Bizkaia), Consultoría de Género de la Fundación EDE (2010). Guía sobre corresponsabilidad para hombres.

GOMBAULT, A. (2005). La méthode des cas. In : ROUSSEL, P., WACHEUX, F. (éd.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en Sciences Humaines et Sociales*. Paris : De Boeck.

GRANDEY, A.A., CROPANZANO, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, p.350-370.

GREENHAUS, J.H., BEUTELL, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 1, p. 76-88.

GREENHAUS, J.H., POWELL, G.N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, vol.31, p.72-92.

GRESY, B. (2009). Synthèse Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. *Rapport publié le 8 juillet 2009 par le Ministère du Travail* http://www.travail-solidarite.gouv.fr.

GRZYWACZ, J.G., CARLSON, D.S., KACMAR, M., WAYNE, J. (2007). Work-family facilitation: A multilevel perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, p.559-574.

GUILLAUME, C., POCHIC, S. (2009). Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise. In : NICOLE-DRANCOURT, C. (éd.), *Conciliation travail-famille : attention travaux*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales.

H

HALIMI, G. (2008). *La clause de l'Européenne la plus favorisée*. Paris : Editions Des Femmes – Antoinette Fouque.

HAMMER, L., KOSSEK, E.E., YRAGUI, N., BODNER, T., HANSON, G. (2009). Development and validation of a multidimensional scale of family-supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35, p.837-856.

HARRIS INTERACTIVE (sondage) pour l'Institut Montaigne (2013). Enquête auprès des étudiants de grandes écoles. http://www.harrisinteractive.fr/news/2013/CP_HIFR_Montaigne_09102013.pdf

HAUT CONSEIL A L'EGALITE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (2012). Repères statistiques. http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/reperes-statistiques-47/

HERITIER, F. (2008). *Masculin/Féminin 1. La pensée de la différence*. Paris : Odile Jacob.

HERITIER, F. (2013). Conversation avec Françoise Héritier: L'égalité homme/femme n'est pas l'indifférenciation. La Fabrique Spinoza. http://www.scoop.it/t/fabrique-spinoza/?tag=Fran%C3%A7oise+H%C3%A9ritier

HIGGINS, C., DUXBURY, L. (1992). Work-family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 13, Issue 4, p.389–411.

HIRATA, H., (2007). Mondialisation, travail et genre. In : CAUSER, J.Y., ROLAND PFEFFERKORN, R., WOEHL, B. (éd.), *Métiers, Identités professionnelles et Genre*. Paris : Logiques sociales. L'Harmattan.

I

IFREI (2010). Informe IFREI. ICWF. IESE Business School, Universidad de Navarra. http://ifrei.iese.edu/en/surveys/ifrei-2-0.

IGALENS, J., ROUSSEL, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des Ressources Humaines*. Economica.

INSEE (2013). Enquête Emploi en continu 2013.

INSEE (2012). Femmes et hommes - Regards sur la parité - édition 2012.

INE (2013). EPA Encuesta de Población Activa.

INSTITUTO DE LA MUJER (2005). Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral en España: situación actual, necesidades y demandas. http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/Estudio%20conciliacion.pdf

INSTITUTO DE LA MUJER (2013). Mujeres en cifras. *Boletín estadístico*. http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/boletinEstadistico/home.htm

INSTITUTO INTERNACIONAL DE CIENCIAS POLITICAS (2014). Análisis sobre la Situación en España de la Conciliación entre Trabajo y Familia y su impacto en el mundo empresarial. *A.E. Alameda, Área de Estudio de Conciliación y Familia*.

IRIBARNE (d'), P. (1989). *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Editions du Seuil.

J

JARTY, J. (2013). Gestion de l'interface emploi-famille. Pourquoi les pratiques des enseignantes françaises et espagnoles ne se ressemblent pas… *Enfances, Familles, Générations*, n°18, 2013, p.17-34 - www.efg.inrs.ca

JODELET, D. (1992). Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie. In : MOSCOVICI, S. (éd.), *Psychologie sociale*. 4ème édition. Paris : PUF.

JÖNSSON, A., MOREL, N., (2008). Soutenir les femmes ou changer les hommes ? Les trois mondes des politiques de conciliation vie familiale- vie professionnelle. In : GUILLEMARD, A.M. (éd.), *Où va la protection sociale ?* Paris : Le lien Social. PUF.

JUNTER LOISEAU, A. (1999). La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations ? *Les Cahiers du genre,*, n°24, p.73-98.

K

KABANOFF, B. (1980). Work and Nonwork: a review of models, methods, and findings. *Psychological bulletin*, 88, p.60-77.

KANTER, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

KARNAS, G. (2012). Préface. In : CLOSON, C., LOUREL, M. (éd.), *L'interface vie de travail- vie privée. Questions en chantier*. Paris : L'Harmattan.

KERGOAT, D. (1998). La division du travail entre les sexes. In : KERGOAT, J., BOUTET, J., JACOT, H., LINHART, D. (éd.), *Le monde du travail*. Paris : La Découverte.

KIERKEGAARD, S. (1989). *Post-scriptum aux miettes philosophiques*. Paris : Editions Gallimard.

KILIC, S. (2010). Quelles pratiques d'harmonisation vie privée - vie professionnelle pour quelles attentes des salariés ? *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? XXI° Congrès annuel de l'AGRH, Rennes- St Malo, Novembre 2010.*

KIRCHMEYER, C. (1992). Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcity vs. expansion models of personal resources. *Human Relations*, 45, p.775-795.

KŒNIG, G. (2002). Karl E. Weick, une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste. In: CHARREIRE, S. et HUAULT, I. (éd.), *Les grands auteurs en management*. EMS (Éditions Management & Société), p.524-540.

KONRAD, A.M., CANNINGS, K. (1994). Of mommy tracks and glass ceilings. A case study of men's and women's carrers. *Relations Industrielles*, vol. 49, n° 2, p.303-335.

KOSSEK, E.E., PICHLER, S., BODNER T., HAMMER L.B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, p.289-313.

L

LALLEMENT, M. (2009). Le Familistère de Guise : une expérience de conciliation entre travail, école et famille. In : NICOLE-DRANCOURT, C. (éd.), *Conciliation travail-famille : attention travaux*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2004). *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I, sd. Professeur Francis Amadieu.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2005). Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique. *Travail et Emploi* n°102, Avril-Juin 2005, p.11-20.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2007). Quel business case pour la féminisation des entreprises ? In : BARTH, I., FALCOZ, C. (éd.), *Le Management de la Diversité Enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan.

LAUFER, J. (1993). Universalité, contingence et diversité : le cas de la main d'œuvre féminine. *Actes du colloque AGRH, Jouy-en-Josas, 1993*.

LAUFER, J. (2004). Femmes et carrières : la question du plafond de verre. *Revue Française de Gestion*, 2004/4, n°151, p.117-127.

LAUFER, J., SILVERA R. (2006). L'égalité des femmes et des hommes en entreprise : de nouvelles avancées dans la négociation ? *Revue de l'OFCE*, n°97, avril.

LAUFER, J. (2007). L'égalité professionnelle Hommes Femmes – une mise en perspective. In : BARTH, I., FALCOZ, C. (éd.), *Le Management de la Diversité Enjeux, fondements et pratiques*. Paris : L'Harmattan.

LAUFER, J. (2008). Egalité professionnelle et GRH. In : CORNET, A., LAUFER, J. et BELGHITI-MAHUT, S. (éd.), *GRH et genre, les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : AGRH, Vuibert.

LANQUETIN, M.-T., (2004). Une loi inappliquée. *Travail, genre et sociétés*, 2004, n°12, p.182-190.

LEMIERE, S., SILVERA, R., (2008). Les différentes facettes des inégalités salariales hommes-femmes. In : CORNET, A., LAUFER, J. et BELGHITI-MAHUT, S. (éd.), *GRH et genre, les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris : AGRH, Vuibert.

LEE, R.T., BROTHERIDGE, C.M. (2006). Enrichissement et conciliation du lien entre le travail et la famille. In : EL AKREMI, A., GUERRERO, S., NEVEU, J.P. (éd.), *Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck.

LEE, S., MC CANN, D., MESSENGER, J. (2007). Working time around the world: trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective. *International Labor Office*, Genève.

LEE-GOSSELIN, H. (2005). Quelle est la place de l'entreprise privée et celle de l'Etat dans le développement des politiques de conciliation ? In : LAFLAMME, G., LAPOINTE, P.A. (éd.), *Le travail tentaculaire : Existe-t-il une vie hors du travail ?* 59ème Congrès des relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Presses de l'Université Laval, 2005, p.151-181.

LEFEVRE, C., PAILHE, A., SOLAZ, A. (2009). Les employeurs, un autre acteur de la politique familiale ? In : PAILHE, A., SOLAZ, A. (éd.), *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*. Paris : Ed. La Découverte, p.287-306.

LE MONDE (13/02/2014). Haro sur l'heure espagnole.

LEON LLORENTE, C. (2007). *Factores de éxito en la implantación de políticas de conciliación trabajo y familia en las empresas españolas*. Thèse de Doctorat, Universitat Politécnica de Cataluña (2007).

LEWIS, J. (1992). Gender and the development of welfare regimes. *Journal of European Social Policy*, n°2.3, p.159-73.

LEWIS, J. (1996). Work-Family reconciliation and the law: Intrusion or empowerment ? In: LEWIS, S., LEWIS, J. (éd.), *The Work-Family challenge. Rethinking Employment*. London, Sage, p.34-47.

LEY ORGÁNICA DE IGUALDAD (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE nº 71 de 23/3/2007.

LOMBARDO, E., BUSTELO, M. (2009). Promotion de l'égalité en Espagne : de la parité politique à la lutte contre les violences faites aux femmes. *Informations sociales*, 2009/1, n° 151, p.118-126.

LUNGHI, C. (2002). *Et si les femmes réinventaient le travail*. Paris : Eyrolles Société.

M

MARTISKAINEN de KOENIGSWARTER, H. (2008). Protéger ou réformer la paternité ? Discours et politiques en Finlande et en France. In : GUILLEMARD, A.M. (éd.), *Où va la protection sociale ?* Paris : Le lien Social. PUF.

MATH, A., MEILLAND, C. (2004). Les congés aux parents : contre l'égalité entre femmes et hommes? *Revue de l'IRES*, n°46.

MATUS, M., CALDERÓN, F.J., GOMEZ, A. (2007). La incorporación de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en los convenios colectivos. El caso andaluz. *Temas laborales Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, n°88/ 2007, p.27-53.

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

MEDA, D. (2009). Les conditions d'une paternité active. In : NICOLE-DRANCOURT, C. (éd.), *Conciliation travail-famille : attention travaux*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales.

MEDA, D. (2012). Quand les personnes accordent beaucoup d'importance au travail et à la famille… In : CLOSON, C., LOUREL, M. (éd.), *L'interface vie de travail- vie privée. Questions en chantier*. Paris : L'Harmattan.

MEIL LANDWERLIN, G., GARCIA SAINZ, C., AYUSO SANCHEZ, L., LUQUE DE LA TORRE, Mª.A. (2007). El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas. *Universidad Autónoma de Madrid, Fundación General de la UAM*, dialnet.unirioja.es/descarga/libro/490888.pdf.

MEIL LANDWERLIN, G., GARCIA SAINZ, C., LUQUE DE LA TORRE, M.A., AYUSO SANCHEZ, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.

MERLA, L. (2007). Masculinité et paternité à l'écart du monde du travail : le cas des pères au foyer en Belgique. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques* 38-2 « Articuler vie familiale et vie professionnelle : une entrée par les pères », p.143-163.

MILES, M.B., HUBERMAN, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : Edition De Boeck Université.

MINISTERIO DE IGUALDAD (2010). Conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Madrid.

MISPELBLOM BEYER, F. avec GLEE C. (2012). *Diriger et encadrer autrement. Théoriser ses propres stratégies alternatives*. Paris : Editions Armand Colin.

MORANT, I., (2010). Histoire des femmes en Espagne et en Amérique latine. *Genre & Histoire.* http://genrehistoire.revues.org/1100.

MOREL, N. (2009). Genre et protection sociale. In : NICOLE-DRANCOURT, C. (éd.), *Conciliation travail-famille : attention travaux*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales.

MORENO COLOM, S. (2009). Las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal: éxito o fracaso? *Centro de Estudios Sociológicos sobre la Vida Cotidiana y el Trabajo* (QUIT-UAB). Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona.

MORRISON, A.M., WHITE, R.P., VAN VELSOR, E. (1987). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America´s largest corporations?

MOSCOVICI, S. (1992). *Psychologie sociale*. 4ème édition. Paris : PUF.

N

NASCHBERGER, C., QUENTAL, C., LEGRAND, C. (2013). La recherche de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : les cadres hommes et femmes ne sont pas toujours égaux face à cette problématique. *1ère journée du Management Socialement Responsable des Entreprises*, Tours.

NICOLE-DRANCOURT, C. (2009). *Conciliation travail-famille : attention travaux*. Paris : L'Harmattan, Collection Logiques sociales.

O

OLGIATI, E., SHAPIRO, G. (2002). Promoting gender equality in the workplace. *Rapport pour la Fondation de Dublin*.

OLLIER-MALATERRE, A. (2007). *Gestion du hors-travail et relation Individu/ Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume- Uni et en France*. Thèse Doctorat, CNAM & ESSEC, 2007.

OLLIER-MALATERRE, A. (2010). De la conciliation à la résilience : 40 ans d'évolution lexicale aux Etats-Unis. *Travail, genre et sociétés* n° 24 – Novembre 2010.

OLLIER-MALATERRE, A., DUMAS, M., ALIS, D., (2012). Veiller à l'articulation vie professionnelle/ vie personnelle. In : PERETTI J.M. (éd.), *Tous DRH, les meilleures pratiques par 51 professionnels*. Paris : 3ème édition, Editions d'organisation.

OLLIER-MALATERRE, A. (2012). L'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle : revue et programme de recherche. *PTO*- vol.18- n°2.

OPE (Observatoire de la Parentalité en Entreprise). Baromètre 2014 de la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale. Résultats du volet « Salariés», réalisé en partenariat avec l'UNAF. http://www.observatoire-parentalite.com/

OPE (Observatoire de la Parentalité en Entreprise). 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie. Décembre 2013. http://www.observatoire-parentalite.com/public/documents/15-engagements.pdf

ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) (2008). Promouvoir l'égalité professionnelle auprès des hommes. Entretiens de décideurs et contributions de chercheurs. *Dossier de presse 28 novembre 2008*.

ORSE (2010). Patrons papas, paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée. *Dossier de presse 8 mars 2010*.

ORSE (février 2013). Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle. Argumentaire en direction des entreprises.

P

PAILHE, A., SOLAZ, A. (2009). *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*. Paris : Ed. La Découverte.

PARASURAMAN, S., GREENHAUS, J.H. (2002). Toward reducing critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12, p.299-312.

PASAMAR, S., VALLE, R. (2011). Conciliación de la vida profesional- personal en empresas españolas. ¿ mito o realidad? *Universia Business Review*, Primer trimestre 2011.

PAPÍ-GÁLVEZ, N. (Dir.) (2006). Evaluación del impacto de la conciliación entre la vida familiar y profesional para la igualdad de género: análisis de las acciones específicas de protección social y publicidad. *FIPROS 2005-53 Informe del estudio subvencionado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Dirección de la Seguridad Social*, Madrid, p.385.

PEREZ-AGOTE, A. (2012). *Portraits du catholicisme. Une comparaison européenne***.** Presses Universitaires de Rennes.

PERIVIER, H., SILVERA, R. (2010). Maudite conciliation. *Travail, genre et sociétés*, 2010/2 n° 24, p. 25-27. DOI : 10.3917/tgs.024.0025 http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2010-2-page-25.htm

PERRET, V., SEVILLE, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In : THIETART, R.A. et coll. (éd.), *Méthodes de Recherche en Management*. Paris: 3ème edition, Dunod.

PICHAULT, F., PLEYERS, M. (2010). Pour en finir avec la génération Y… Enquête sur une représentation managériale. *Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? XXI° Congrès annuel de l'AGRH, Rennes- St Malo, Novembre 2010.*

PLESS, N.M., MAAK, T. (2011). *Responsible Leadership*. New York: Springer.,

POELMANS, S.A., CHINCHILLA, N., CARDONA, P. (2003). The Adoption of Family Friendly HRM Policies: Competing for Scarce Resources in the Labor Market. *International Journal of Manpower*, 24, 2, p.128–147.

POILPOT-ROCABOY, G., KERGOAT, M. (2006). Pour une approche globale de l'égalité professionnelle : l'égalité des temps comme cadre d'analyse. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Issue 60, Mai-Juin 2006.

POILPOT-ROCABOY, G., KERGOAT, M. (2010). Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2010, Issue 75, p.30-40.

POINT, S., VOYNNET-FOURBOUL, C. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherches et applications en marketing*, vol.21, n°4, p.61-78.

PONCE NÚÑEZ, J.M. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. X, p.181-208.

PONTHIEUX, S., SCHREIBER, A. (2006). Dans les couples de salariés, la répartition du travail domestique reste inégale. *Données sociales : la société française*, Insee, 2006.

PRICE COOK, L. (2006). "Doing" Gender in context: household bargaining and risk of divorce in Germany and in the United States. *American Journal of Sociology* 112, n°2, p.442-472.

PROYECTO MELKART (2007): La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia que beneficia a las empresas. *Fundación Mujeres* http://xarxaigualtat.com/uploads/adjunts/Maqueta%20MELKART.pdf.

R

RIVERO RECUENCO, A. (2008). De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones. *Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad)*, Madrid.

ROBBINS, S.P., JUDGE, T. (2006). *Comportement Organisationnel*. Paris : Editions Pearson Education, 721 pages.

ROHNER, R., VENEZIANO, R. (2001). The importance of father love: history and contemporary evidence. *Review of General Psychology* 5, n°4, p. 382-405.

ROUSSEL, P., WACHEUX, F. (2005). *Management des ressources humaines ; méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Paris : De Boeck.

ROMELAER, P. (2005). L'entretien de recherche. In : ROUSSEL, P., WACHEUX, F. (éd.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en Sciences Humaines et Sociales*. Paris : De Boeck.

ROTUNDO, D.M., KINCAID, J.F. (2008). Conflict, facilitation, and individual coping styles across the work and family domains. *Journal of managerial psychology*, 23, p.484-506.

S

SAINSAULIEU, R. (1987). *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*. Paris : Sciences Po Les Presses.

SÁNCHEZ-VIDAL, MªE., CEGARRA-LEIVA D., CEGARRA-NAVARRO J.G. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, primer trimestre 2011. http://junta2007.universia.es/pdfs_web/UBR29010-06.pdf

SANDBERG, S. (2013). *En avant toutes. Les femmes, le travail et le pouvoir*. Paris : Editions JC Lattès.

SAX, L. (2014). *Pourquoi les garçons perdent pied et les filles se mettent en danger ?* Paris : Editions JC Lattès.

SCHEIN, V.E. (1973). The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, p.95-100.

SCOTTO, M-J, HULT, M., BOYER, A. (2009). Le management féminin: Mythe ou réalité? *Actes du Colloque Homme, Femme et après ? Economie de la connaissance, sexe et diversité dans les organisations - 28 et 29 mai 2009 CERAM Business School SOPHIA ANTIPOLIS.*

SCOUARNEC, A., BOYER, L. (2010). Quel management demain ? *Management & Avenir*, 2010/6 n°36, p.227-230.

SENAC-SLAWINSKI, R. (2007). *L'ordre sexué. La perception des inégalités femmes-hommes*. Paris: PUF.

SHARE (Survey on Health, Ageing and Retirement in Europe) (2014). Etude sur la grand-parentalité en Europe. *Université Paris Dauphine*.

SINGLY (de), F. (2007). L'injustice ménagère. Paris : Editions Armand Colin.

ST-ONGE, S., GUERIN, G., TROTTIER, R., SIMARD, M. ET HAINES, V., (1993). L'équilibre travail-famille : un enjeu organisationnel. *Actes du colloque AGRH, Jouy-en-Josas, 1993*.

T

THEVENET, M. (2000). *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Editions d'Organisation, Collection Institut Manpower.

THEVENET, M. (2001). Rapports travail-hors-travail. Vie professionnelle, vie privée et développement personnel. *Revue Française de Gestion* 2001, p.106-119.

THIETART, R.A. et coll. (2007). *Méthodes de Recherche en Management*. Paris : 3ème édition. Dunod.

THOMPSON, C., BEAUVAIS, L., LYNESS, K. (1999). When Work – Family Benefits Are Not Enough : The Influence of Work – Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work – Family Conflict . *Journal of Vocational Behavior*, n° 54, p.392-415.

TORNS, T. (2008). La place des femmes dans l'emploi en Espagne. Les limites des politiques de conciliation vie familiale/vie professionnelle. *Travail et Emploi*, n°115, juillet-septembre 2008.

TREMBLAY, D.G. (2003). Articulation emploi-famille : comment les pères voient-ils les choses ? *Politiques Sociales*, 6, p.70-86.

TREMBLAY, D.G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005, 291 p.

TREMBLAY, D.G. (2013). Conciliation travail- famille. *Gestion.* Vol.37, n°4, Hiver 2013.

TROMPENAARS, F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*. Paris : Maxima.

U

UGT (2013). El empleo de las mujeres en cifras. *Secretaría para la Igualdad: Departamento de la Mujer Trabajadora*. http://www.ugt.es/actualidad/2013/marzo/2013-03-08- mujer-trabajadoraInforme_empleo_mujeres_en_cifras_UGT.pdf.

V

VAN DOORNE-HUISKES, A., DEN DULK, L., PEPER, B. (2005). Organisational change, gender and integration of work and private life. In: PEPER, B., VAN DOORNE-HUISKES, A., DEN DULK, L. (éd.), *Flexible working and organisational change*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton MA, USA, p. 39-61.

VAN STEENBERGEN, E.F., ELLEMERS, N., MOOIJART (2007). How work and family can facilitate each other: distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of occupational health psychology*, 12, (3), p.279-300.

VIDAL, C., BENOIT-BROWAEYS, D. (2005). *Cerveau, sexe et pouvoir*. Paris : Editions Belin.

VOYNNET-FOURBOUL, C., GHIULAMILA, J., LEVET, P. (2007). La diversité du genre et l'égalité professionnelle. In : PERETTI, J.M. (éd.), *Tous différents Gérer la diversité dans entreprise*. Paris : Eyrolles Editions d'Organisation.

W

WACHEUX, F. (2005). *Management des ressources humaines ; méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Paris : De Boeck.

WATZLAWICK, P. (1988). *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Paris : Editions du Seuil.

WEBER, M. (1995). *Économie et société*. T1. Paris : Editions Pocket.

WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

WORKMETER (2012). La productividad en tu empresa: ¿ por qué es bueno el horario flexible en las empresas? http://es.workmeter.com/blog/bid/222446/Por-qu%C3%A9-es-bueno-elhorario- flexible-en-las-empresas.

WOMEN'UP et MAZARS (2012). La révolution Y ? Une enquête internationale sur la génération Y : ses aspirations, son rapport à la mixité et à l'entreprise. https://www.mazars.fr/Accueil/News/Les-dernieres-news/Actualites-2012/La-revolution-Y-Une-enquete-internationale-sur-la-generation-Y.

Y

YIN, R. K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publication, troisième édition.

Table des matières

REMERCIEMENTS 2

SOMMAIRE 6

INTRODUCTION GÉNÉRALE 8

INTRODUCTION GENERALE 10

0.1. Contexte 11

0.1.1. Enjeux 11

0.1.2. Equilibre et égalité professionnelle 13

0.1.3. Equilibre et inégalités 14

0.2. Problématique et construction de la recherche 17

0.2.1. Problématique 17

0.2.2. Pourquoi une analyse comparée France - Espagne ? 19

0.3. Structure de la recherche 22

PREMIÈRE PARTIE 24

CHAPITRE I. 34

REVUE DE LITTERATURE 34

I.1. La définition de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle 34

I.1.1. Le cadre conceptuel de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle 35

I.1.1.1. Les différents modèles pour expliquer le rapport travail- hors-travail 35

I.1.1.2. Le paradigme dominant la littérature est celui du conflit travail- famille ... 36

I.1.1.3. Le paradigme alternatif de l'enrichissement 39

I.1.2. Une terminologie instable et discutée 42

I.1.2.1. La conciliation laisse entendre la possibilité d'une harmonisation entre deux sphères en conflit 43

I.1.2.2. L'articulation sous-entend que l'on va chercher à rendre les deux sphères « adaptées » et « compatibles » 45

I.1.2.3. L'interface est proche de l'articulation : la combinaison entre différents systèmes sans présager la qualité de celle-ci 45

I.1.2.4. Le conflit, parfois présent, est un vocable qui se réduit aux interactions négatives 46

I.1.2.5. L'équilibre a un caractère normatif et statique mais c'est le terme mobilisé dans les organisations 46

I.1.3. Les réponses organisationnelles aux attentes d'équilibre des salariés 49

I.1.3.1. Les théories de l'échange social et du contrat psychologique comme explication de l'intérêt des organisations pour l'équilibre 50

I.1.3.2. Les principales phases historiques dans la prise en compte de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle par les organisations 51

I.1.3.3. Les typologies des différents positionnements des organisations aujourd'hui 54

I.1.3.4. La nature des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : différentes typologies 56

I.1.3.5. La figure du manager comme facteur de succès 59

I.2. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est fortement relié à l'égalité professionnelle femmes-hommes 62

I.2.1. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est utilisé comme un levier pour favoriser l'égalité professionnelle femmes-hommes 63

I.2.1.1. Les difficultés liées à l'équilibre sont une barrière identifiée du plafond de verre 63

I.2.1.2. Les mesures d'équilibre font partie des actions visant à favoriser l'égalité entre femmes et hommes en entreprise 64

I.2.1.3. L'équilibre relève du cadre législatif de la promotion de l'égalité professionnelle 67

I.2.2. L'équilibre vie professionnelle- personnelle est-il source d'(in)égalité ? 69

I.2.2.1. Les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont inégalement répartis entre les femmes et les hommes 70

I.2.2.2. La question de l'équilibre est considérée « naturellement » féminine et relevant de la responsabilité des femmes 72

I.2.2.3. L'incompatibilité fréquente des objectifs d'équilibre et d'égalité professionnelle 73

I.2.2.4. L'injustice perçue des non-bénéficiaires : l'effet « retour de manivelle » .. 75

I.2.3. L'équilibre vie professionnelle- personnelle en entreprise reflète la division sexuée du travail et du hors-travail 76

I.2.3.1. Une sphère domestique et familiale encore largement inégalitaire 77

I.2.3.2. Un cadre législatif européen incomplet qui promeut le travail féminin sans soustraire la femme aux tâches domestiques..... 79

I.2.3.3. L'inadaptation du cadre institutionnel français : pas de réajustement en termes d'organisation du travail, d'investissement masculin dans la sphère du hors-travail et de déspécialisation des rôles 83

I.2.3.4. La lente adaptation des entreprises en France : des mesures peu développées et des barrières organisationnelles, individuelles, socio-culturelles 84

I.2.3.5. Vers un changement de scénario ? Les stratégies de contournement des préjugés liés à l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle 88

I.3. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en Espagne ou la tentative de remise en question de la division sexuée du travail..... 96

I.3.1. L'antériorité et la transversalité du cadre institutionnel de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle en Espagne 98

I.3.1.1. Les modalités de transposition espagnoles des plans européens en matière d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle diffèrent de celles de la France 98

I.3.1.1.1. La voie législative pour la France, la voie généraliste et « mainstreaming » pour l'Espagne..... 99

I.3.1.1.2. Une terminologie différente : « égalité des chances » en Espagne, « égalité professionnelle femmes-hommes » en France..... 100

I.3.1.2. Les dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans les entreprises espagnoles s'inscrivent dans des politiques publiques différentes de celles de la France 101

I.3.1.2.1. Une approche transversale pour l'Espagne relevant de la politique de l'emploi, une approche spécifique pour la France relevant de l'égalité professionnelle 101

I.3.1.2.2. Des stratégies institutionnelles distinctes en direction des entreprises, malgré un objectif commun..... 102

I.3.1.3. Les actions en faveur de l'égalité et de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans la société espagnole ont été beaucoup plus radicales 107

I.3.1.3.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle se veulent une rupture par rapport au système antérieur 107

I.3.1.3.2. Une définition différente de l'équilibre : la notion de « co-responsabilité »..... 108

I.3.1.3.3. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle marquent un enjeu urgent face à une situation démographique préoccupante 110

1.3.2.1. La nature des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans les entreprises espagnoles 114

1.3.2.1.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont plus diversifiées et transversales 116

1.3.2.1.2. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doivent être impulsées et implémentées de manière plus significative 123

1.3.2.1.3. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle sont un outil de changement et de performance pour l'entreprise 126

1.3.2.1.4. Ainsi, il apparait essentiel de favoriser les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle malgré les barrières 128

1.3.2.2. Travail sur la norme sexuée et une conciliation plus égalitaire 134

1.3.2.2.1. Des effets positifs en termes de sensibilisation 134

1.3.2.2.2. Des limites à prendre en compte 137

CHAPITRE II. 148

CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE 148

II.1. La construction de l'objet de recherche 148

II.1.1. La formulation de la problématique principale 150

II.1.2. L'élaboration des questions de recherche 151

II.1.3. Le cadre théorique : les représentations et le modèle ESR de K. Weick..... 152

II.1.4. Le contraste France/ Espagne dans la construction de notre objet de recherche 155

II.1.5. Le modèle de la recherche 157

II.2. Méthodologie 161

II.2.1. Le positionnement épistémologique : constructiviste au sens de Guba et Lincoln (PECGL)..... 161

II.2.2. Les principaux choix méthodologiques 165

II.2.2.1. L'intérêt d'une approche qualitative par études de cas 166

II.2.2.1.1. L'intérêt d'une approche qualitative..... 166

II.2.2.1.2. L'intérêt de l'étude de cas 167

II.2.2.1.2.1. Les phases de l'étude de cas 169

II.2.2.1.2.2. Les sources de données utilisées dans les études de cas 170

II.2.2.1.2.3. Présentation synthétique des techniques principales de collecte des données primaires 172

II.2.3. Protocole de recherche des deux études de cas 176

II.2.3.1. Le choix des deux études de cas principales 176

II.2.3.2. La phase de collecte des données primaires 178

II.2.3.2.1. Etude de cas 1 : entreprise française 179

II.2.3.2.1.1. Le déroulement des entretiens 180

II.2.3.2.1.2. Présentation du guide d'entretien collaborateurs 181

II.2.3.2.1.3. L'observation non-participante 183

II.2.3.2.2. Etude de cas 2 : entreprise espagnole 184

II.2.3.2.2.1. Le déroulement des entretiens 185

II.2.3.2.2.2. L'observation non-participante 185

II.2.3.3. La phase de codage 186

II.2.3.4. La phase d'analyse 188

II.2.4. Critères de validité et fiabilité de la recherche 189

II.2.4.1. Critères de validité de la recherche 189

II.2.4.1.1. Validité interne de la recherche 189

II.2.4.1.2. Validité du construit de la recherche 190

II.2.4.1.3. Validité externe de la recherche 191

II.2.4.2. Critères de fiabilité de la recherche 191

II.3. Présentation des entreprises 193

II.3.1. Entreprise française : étude de cas 1 193

II.3.1.1. Présentation de l'entreprise et de son environnement 193

II.3.1.2. Présentation de la politique RH de l'entreprise Colombe 194

II.3.1.3. Le site étudié : politiques et salariés 196

II.3.2. Entreprise espagnole : étude de cas 2 199

II.3.2.1. Présentation de l'entreprise et de son environnement 199

II.3.2.2. Présentation de la politique RH de l'entreprise Condor 200

II.3.2.3. Le site étudié : politiques et salariés 202

DEUXIÈME PARTIE 208

Section 1. Les représentations des salariés 210

- L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est avant tout associé à la flexibilité horaire 210

- L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est relié aux aides sociales 210

- L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle renvoie aux conseils en matière de gestion de carrière 210

- L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle relève avant tout d'un style de management bienveillant 210

- La vision du rôle de l'entreprise dans l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle 210

CHAPITRE III. 218

RESTITUTION DES RÉSULTATS 218

III.1. Les représentations des salariés 218

III.1.1. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est avant tout associé à la flexibilité horaire 219

III.1.1.1. Aménagement durable et formalisé 220

III.1.1.2. Arrangements occasionnels et informels 221

III.1.2. l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle est relié aux aides sociales .. 222

III.1.2.1. Prestations financières 222

III.1.2.2. Prestations en nature 223

III.1.3. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle renvoie aux conseils en matière de gestion de carrière 223

III.1.3.1. Evolution de carrière 223

III.1.3.2. Réorientation professionnelle (reconversion, formation, transition)..... 224

III.1.4. L'équilibre vie professionnelle- vie personnelle relève avant tout d'un style de management bienveillant..... 225

III.1.4.1. Une posture managériale choisie et assumée 225

III.1.4.2. Un bien être personnel, un privilège 231

III.1.4.3. Une meilleure performance professionnelle..... 233

III.1.4.4. Accord « Gagnant-Gagnant »..... 240

III.1.4.5. Une contrepartie normale et logique, un acquis 242

III.2. Le genre est un facteur explicatif influençant les représentations des salariés.... 244

III.2.1. Données factuelles..... 244

III.2.1.1. Un aménagement durable, sollicité et formalisé pour les femmes..... 244

III.2.1.2. Des arrangements occasionnels et informels pour les hommes 246

III.2.1.3. La dimension financière davantage valorisée par les hommes 247

III.2.1.4. La temporalité : rôles simultanés pour les femmes, successifs pour les hommes 248

III.2.2. Influence des stéréotypes de genre 253

III.2.2.1. Les stéréotypes relatifs à la sphère privée 254

III.2.2.1.1. Le syndrome de la « double journée » 254

III.2.2.1.2. Les politiques d'équilibre : une réponse organisationnelle pour « alléger » la double journée 257

III.2.2.1.3. Une vision traditionnelle de la répartition sexuée dans le couple 259

III.2.2.1.4. L'injustice perçue des hommes : le déficit informationnel 264

III.2.2.2. Les stéréotypes relatifs à la sphère professionnelle..... 267

III.2.2.2.1. La hiérarchisation des différences femmes- hommes au travail 267

III.2.2.2.2. Les inégalités vécues par les femmes au travail..... 270

III.2.2.2.3. La stigmatisation des dispositifs d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle : perçus comme un critère pénalisant la carrière des femmes..... 273

III.2.2.2.4. L'exigence implicite d'investissement professionnel pour les hommes 277

III.2.2.2.5. L'équilibre au masculin: un possible envisageable… mais rarement concrétisé 278

III.3. Les autres facteurs explicatifs influençant ces représentations 282

III.3.1. L'exercice des responsabilités familiales 282

III.3.1.1. La centralité de la famille dans le hors-travail 282

III.3.1.2. L'âge des enfants 284

III.3.1.3. La situation professionnelle du conjoint et la répartition familiale au sein du couple 285

III.3.1.4. Le cas spécifique de la monoparentalité 289

III.3.1.5. L'absence d'enfants 290

III.3.2. La vision du rôle de l'entreprise dans l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle 291

III.3.2.1. Le modèle du « respect » dominant pour les salariés français 291

III.3.2.2. La relation managériale : l'obligation de confiance 292

III.3.2.3. La culture organisationnelle conciliatrice et égalitaire 293

III.3.3. L'identité au travail 293

III.3.3.1. Le retrait 294

III.3.3.2. La fusion 295

III.3.3.3. La négociation 296

III.3.3.4. L'affinité 296

III.3.4. La « richesse » du hors-travail 298

III.3.4.1. Activités hédonistes 298

III.3.4.2. Projet professionnel 298

III.3.4.3. Engagement associatif 299

III.4. Le lien établi par les salariés entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes renforce souvent la norme sexuée 300

III.4.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permettent une prise de conscience des inégalités femmes- hommes et contribuent à l'égalité..... 301

III.4.1.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle favorisent l'interchangeabilité entre femmes et hommes et questionnent la norme sexuée ... 301

III.4.1.2. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle remédient à une situation inégale mais ne questionnent pas la norme sexuée..... 304

III.4.2. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle permettent de gommer les différences entre femmes et hommes et ne sont pas liées à l'égalité 306

III.4.2.1. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dépendent de la situation personnelle de chacun et ignorent la question de la norme sexuée 307

III.4.2.2. Les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle doivent être universelles et surtout permettre de maintenir les rôles de chacun 308

III.4.3. La perception de ce qu'est l'égalité professionnelle conditionne le lien entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité 309

III.4.3.1. L'universalité du principe d'égalité en France nie les différences et exclut la question de la division sexuée 309

III.4.3.2. L'égalité des chances de l'Espagne insiste sur l'égalité des opportunités professionnelles en prenant en compte les rôles sexués de chacun..... 311

III.4.4. Le déni des inégalités sexuées et l'indifférenciation empêchent que les politiques d'équilibre favorisent l'égalité professionnelle 313

CHAPITRE IV. 326

DISCUSSION 326

IV.1. Mise en perspective des résultats 326

IV.1.1. Les représentations des salariés 327

IV.1.1.1. Forte congruence actions- représentations 328

IV.1.1.2. La valorisation de la figure du manager..... 329

IV.1.1.3. Le caractère sexué de certaines représentations..... 330

IV.1.1.4. Les principales contributions de la recherche 332

IV.1.2. Le genre est un facteur explicatif influençant les représentations des salariés 333

IV.1.2.1. L'identité sexuée fonde le sentiment de légitimité 334

IV.1.2.2. Le traitement différencié dans l'exigence de cloisonnement des frontières 336

IV.1.2.3. L'enrichissement famille- travail est absent des représentations 340

IV.1.2.4. Les principales contributions de la recherche 342

IV.1.3. Le lien établi par les salariés entre politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes renforce souvent la norme sexuée 343

IV.2. Proposition d'une catégorisation sur l'influence des représentations sur l'égalité professionnelle 348

IV.3. Recommandations managériales 358

IV.3.1. Préconisations à destination des individus 360

IV.3.2. Préconisations à destination des organisations 363

IV.3.3. Tableau synthétique des leviers managériaux préconisés 370

CONCLUSION GÉNÉRALE 374

CONCLUSION GENERALE 376

1. Les apports de la recherche 380

1.1. Les apports théoriques 380

1.2. Les contributions managériales 382

2. Les limites de la recherche 383

2.1. Les limites théoriques 383

2.2. Les limites méthodologiques 383

3. Perspectives de la recherche 384

CONCLUSION PERSONNELLE 390

BIBLIOGRAPHIE 392

TABLE DES MATIERES 416

LISTE DES TABLEAUX 426

LISTE DES FIGURES 428

LISTE DES ANNEXES 429

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Principales caractéristiques des paradigmes du conflit et de l'enrichissement... 42

Tableau 2 : Les différentes terminologies françaises repérées dans la littérature 48

Tableau 3 : Les cinq catégories de mesures de conciliation travail-famille (Chrétien et Létourneau (2006) 57

Tableau 4 : Typologie d'Ollier-Malaterre concernant les politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle 58

Tableau 5 : Politiques d'égalité professionnelle femmes-hommes 67

Tableau 6 : L'équilibre vie professionnelle/ vie personnelle: des effets « indésirables »……... 75

Tableau 7 : Les caractéristiques des différents régimes d'états-providence 82

Tableau 8 : Stratégies de contournement des préjugés liés à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle 95

Tableau 9 : les stratégies différenciées des politiques d'égalité et d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle France/ Espagne 106

Tableau 10 : La nature des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle dans les entreprises espagnoles 122

Tableau 11 : typologie des entreprises selon leur degré de développement des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle 126

Tableau 12 : Les dix étapes pour devenir une entreprise « enrichissante » 129

Tableau 13 : Les différents thèmes parcourus dans les littératures française et espagnole . 133

Tableau 14: positions épistémologiques des paradigmes positiviste et constructiviste..... 162

Tableau 15 : principaux fondements du paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998) 164

Tableau 16 : Les différentes sources de données 170

Tableau 17 : Politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle entreprise Colombe 197

Tableau 18 : Caractéristiques de la population étudiée entreprise Colombe 198

Tableau 19 : Politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle entreprise Condor 203

Tableau 20 : Caractéristiques de la population étudiée entreprise Condor..... 204

Tableau 21 : Récapitulatif des résultats de la recherche *316*

Tableau 22 : Principales contributions de la recherche sur la nature des représentations des salariés *333*

Tableau 23 : Principales contributions de la recherche sur les facteurs explicatifs influençant les représentations *342*

Tableau 24 : principales contributions de la recherche sur le lien entre équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes *347*

Tableau 25 : Les représentations de l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle (VP-VP) des salariés en entreprise et leur influence sur la norme sexuée du travail et l'égalité professionnelle F-H *355*

Tableau 26 : Tableau synthétique des leviers managériaux préconisés pour déjouer la norme sexuée des politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle *370*

Liste des Figures

Figure 1 : La structure de la recherche *23*

Figure 2 : Conflits de rôles entre travail et famille (Greenhaus et Beutell, 1985) *37*

Figure 3 : Typologie des réponses organisationnelles au hors-travail *55*

Figure 4 : Le triangle de la conciliation (Chinchilla, 2009) *156*

Figure 5 : Présentation schématisée du niveau d'analyse de notre recherche doctorale *159*

Liste des Annexes

Annexe 1 : Campagnes de Publicité Instituto de la Mujer *430*

Annexe 2 : Guide d'entretien *432*

Annexe 3 : Arborescence de codage finale *434*

Annexe 4 : Exemple de transcription d'entretien *440*

<u>Annexe 1</u> Campagnes de Publicité Instituto de la Mujer

Esta claro. Sabes limpiar.
¿POR QUÉ NO LO HACES EN CASA?
CAMPAÑA POR LA IGUALDAD
EN LAS TAREAS DOMÉSTICAS
MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES
SECRETARÍA GENERAL
DE ASUNTOS SOCIALES
INSTITUTO DE LA MUJER

<u>Annexe 2</u> Guide d'entretien

La première partie de l'entretien portait sur la connaissance générale des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle de la part des collaborateurs. Cette première direction avait pour objectif de préciser et éventuellement, clarifier, certains termes, ultérieurement utilisés dans le discours, de mettre en confiance les interviewés et de les faire parler sur le sujet.

➢ Question 1 : J'aimerais que vous me parliez des politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle qui existent à …(nom entreprise)… : comment ça se passe pour vous?

➢ Question 2 : Comment avez-vous su que ces politiques existaient?

La deuxième partie de l'entretien était exclusivement centrée sur les représentations des collaborateurs vis-à-vis de ces politiques. Cette partie était destinée au « repérage du contenu des représentations » (Abric, 2011). Elle visait à comprendre ce que ces politiques représentent pour eux et saisir le sens qu'ils leur donnent (***question de recherche n°1***).

➢ Question 3 : Qu'est-ce que cela représente pour vous ?

Afin de relier ces représentations à la connaissance et à l'usage de ces dispositifs, la troisième partie du guide d'entretien fut consacrée à l'utilisation des dispositifs mis en place par l'entreprise. L'objectif était de vérifier de quelle manière ils les employaient et quels éléments (besoins, attentes…) les incitaient à y avoir recours (***question de recherche n°2***). Une des questions portait également sur les (éventuels) apports que ces mesures généraient dans leur environnement professionnel et personnel quotidien. Cette partie de l'entretien correspondait à « l'étude des relations entre les éléments de la représentation » (Abric, 2011).

➢ Question 4 : Quelles politiques d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle utilisez-vous ?

➢ Question 5 : Qu'est-ce qui vous incite à les utiliser?

➢ Question 6 : Qu'est-ce que cela vous permet de faire?

➢ Question 7 : Qu'est-ce qui, pour vous, peut freiner l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle?

➢ Question 8 : Considérez-vous que cette question relève du rôle de l'entreprise ?

➢ Question 9 : Qu’est-ce que vous aimez dans votre travail ? (évaluer le rapport au travail)

Enfin, la dernière partie du guide concernait le lien (éventuel) entre équilibre vie professionnelle-vie personnelle et égalité professionnelle femmes-hommes. L’objectif était de 1/ repérer si les salariés opéraient une relation entre ces deux éléments et pourquoi ; 2/ les laisser s’exprimer au maximum sur la question de l’égalité en entreprise. (***Question de recherche n°3***).

➢ Question 10 : Faites-vous un lien entre équilibre vie professionnelle-vie personnelle et égalité entre les hommes et les femmes ? Pourquoi ? (degré d’interchangeabilité)

➢ Question 11 : Pensez-vous que cela peut aider aussi bien les hommes que les femmes ? (co-responsabilité ; hommes et sphère privée)

➢ Question 12 : Que signifie Egalité pour vous ? (appellation)

Annexe 3 Arborescence de codage finale

1. CONNAISSANCE ET USAGE DES POLITIQUES DE CONCILIATION

1.1. Flexibilité temporelle

1.1.1. Flexibilité horaire durable (temps partiel formalisé, prises de poste décalées…)

1.1.2. Flexibilité horaire ponctuelle (arrangements informels…)

1.1.3. Mention des besoins liés à la famille (garde d'enfants…)

1.1.4. Mention des besoins liés à la fonction

1.1.5. Expériences passées

1.2. Aides sociales

1.2.1. Aides sport

1.2.2. Aides au logement

1.2.3. Aides bancaires

1.2.4. Aides téléphoniques

1.2.5. Aides « psychologiques » (assistante sociale…)

1.2.6. Aides en nature (journées enfants malades…)

1.2.7. Aides loisirs (tickets cinéma, sorties pour les enfants…)

1.3. Accompagnement professionnel

1.3.1. Conseil formation & carrière

1.3.2. Aide a la mobilité

1.4. Accès à l'information

1.4.1. Collègues

1.4.2. Site Internet corporate

1.4.3. Brochures et magazines internes

1.4.4. Affichage

2. ROLE DU MANAGEMENT DANS L'EQUILIBRE

2.1. Perception positive attitude du Management

2.1.1. Style de management bienveillant

2.1.1.1. Qualités individuelles du manager

2.1.1.2. Qualité de vie au travail

2.1.2. Vecteur de bien être personnel

2.1.3. Vecteur de performance

2.1.3.1. Productivité accrue

2.1.3.2. Fidélisation

2.1.3.3. Sentiment de reconnaissance

2.1.3.4. Engagement et implication

2.1.4. Accord gagnant- gagnant

2.2. Perception neutre attitude Management

2.2.1. Une logique contre-partie

2.3. Perception négative attitude Management

2.3.1. Peur de l'immixtion

2.3.2. Crainte d'une exigence professionnelle accrue

2.3.3. Déficit informationnel

2.3.4. Management trop « affectif »

3. CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE-TRAVAIL

3.1. Tensions temporelles

3.2. Limites spatiotemporelles

3.3. Tensions nerveuses liées aux responsabilités du hors-travail

3.3.1. Responsabilités familiales

3.3.1.1. L'âge des enfants

3.3.1.2. L'aide du conjoint(e)

3.3.1.3. La monoparentalité

3.3.1.4. L'absence d'enfants

3.3.2. Responsabilités domestiques

4. VISION DU TRAVAIL

4.1. Vision utilitariste travail

4.2. Vision pénible travail

4.3. Vision enrichissante travail

5. VISION DU HORS-TRAVAIL

5.1. Approche utilitariste hors-travail

5.2. Approche familialiste hors-travail

5.3. Approche hédoniste hors-travail

6. RAPPORT FEMMES- HOMMES EN ENTREPRISE

6.1. Focalisation sur les différences

6.1.1. Des compétences professionnelles différentes (physiques, techniques…)

6.1.2. Des ambitions professionnelles différentes

6.1.3. La maternité

6.2. Focalisation sur les inégalités

6.2.1. La discrimination pour maternité

6.2.2. Le rôle de l'entreprise

6.2.3. L'équilibre qui creuse les inégalités

6.2.4. Le poids des normes masculines

6.3. Hommes et équilibre

6.3.1. Motivations

6.3.2. Obstacles professionnels

6.3.3. Obstacles culturels

6.3.4. Obstacles financiers

7. LIEN EGALITE- EQUILIBRE

7.1. Existence du lien

7.1.1. Meilleure répartition

7.1.1. Réponse nécessaire

7.2. Rejet du lien

7.2.1. Universalité des politiques

7.2.1. Maintien des rôles

8. VISION DE L'EGALITE

8.1. Egalitarisme

8.2. Equité

8.3. Egalité des chances

8.4. Vide de sens

<u>Annexe 4</u> Exemple de transcription d'entretien

Stéphane, 44 ans, opérateur, marié trois enfant

S.T. : Dans un premier temps, si vous le voulez bien, j'aurais aimé que vous me parliez des pratiques de conciliation dans votre entreprise.

Vous devez les savoir par cœur maintenant, non ?... Je crois qu'on a les mêmes choses que dans les entreprises… dans les grosses entreprises en France, des aides à la garde d'enfants, des aides pour les séjours d'enfants, pour l'accueil je sais pas le mercredi etc. donc, soit des aides, soit des places réservées en crèche par exemple dans certains endroits, ou des choses comme ça. Donc voilà. Donc c'est soit des aides financières, je sais qu'il y a des places réservées en crèche, il y a des logements qui sont réservés pour nous dans certains endroits, ou des choses comme ça... Voilà, il y a une assistante sociale, donc, enfin je sais pas...

S.T. : Est-ce que vous utilisez ces aides régulièrement?

Je ne les ai pas utilisées pendant très longtemps parce qu'en fait mon épouse travaille dans la même boite donc pendant longtemps c'était l'un des deux qui pouvait toucher ces aides. Depuis peu en fait, c'est les deux qui peuvent toucher puisqu'y avait une sorte d'inégalité par rapport à d'autres personnes qui travaillent dans 2 entreprises différentes qui pouvaient avoir chacune deux aides différentes alors que nous parce qu'on était dans la même entreprise, on pouvait avoir qu'une seule aide. Donc voilà. Donc là effectivement je sais que la récemment j'ai fait, j'ai demandé des rappels en fait pour la garde d'enfant, des aides pour la garde d'enfant. Donc oui il y a pleins de choses qui existent, on connait pas tout d'ailleurs. Je pense que c'est tellement foisonnant que l'on ne sait pas tout.

S.T. : Comment en avez-vous connaissance ?

Alors il y a un site internet. En fait il y a théoriquement ce qu'on appelait le BO, qui est maintenant la gestionnaire S. et qui est censée nous informer de ce qui se passe, ce à quoi on a droit ou pas, puis après vous avez toutes les brochures internes, enfin la communication interne qui nous annonce des choses… On reçoit ça chez nous, parce qu'on reçoit un journal, enfin même plusieurs… Ah oui puis il y a le site internet si chez soi on a internet.

S.T. : Consultez-vous ce site ?

Je le consulte ou pas, enfin bon. On a des aides enfin vous voyez, même si on veut partir en vacances, on a des aides, il y a des choses qui sont intéressantes pour louer, enfin voilà. Donc ouais faut le consulter, faut savoir que ça existe et faut…

S.T. : Qu'est-ce que cela représente pour vous d'avoir accès à ces possibilités ?

Je ne sais pas ce que ça peut représenter. C'est une aide qui nous est offerte. Non, je sais pas c'est quelque chose de positif… enfin… si par rapport aux horaires peut être éventuellement, on peut parler de ça.

S.T. : Les horaires ?

Oui c'est moi qui les ai choisis. Bon après c'est toujours pareil on est toujours au compromis, entre les exigences de la société et puis l'exigence personnelle ou familiale. Mais Oui ça me convient, pas physiquement mais oui ça me convient.

S.T. : « Pas physiquement » : pourquoi?

Parce que c'est en décalé, comme je travaillais déjà la nuit auparavant ; en fait je crois que les horaires décalés même si peu décalés ça ne me, physiquement, ça ne me convient pas. Bon, je préfère ça à être là toute la journée.

S.T. : Cela vous permet d'avoir vos après-midi, n'est-ce-pas ?

Même si je suis un peu dans le coltar parfois, ça dépend des jours je préfère ça.

J'ai déjà fait un 80% ici, je n'avais pas demandé mes mercredis, j'avais demandé mes samedis. Samedi, c'est impossible d'avoir son samedi mais à 80% on peut, ça reste mystérieux pour moi parce que la charge de travail est la même donc je ne comprends pas mais bon. Là je suis en temps plein, j'ai fait ça six mois je ne sais plus pourquoi, mais bon.

S.T. : Qu'est-ce qui vous motive dans cet horaire du matin?

Qu'est-ce qui me motive ? C'est le fait d'avoir mes après-midi libres, parce qu'une matinée ça passe relativement vite et c'est pas un boulot passionnant et voilà quoi. Je ne me vois pas faire ça de 8h00, avant je travaillais de 8h30 à 17h00 et c'est très, très long. Là, ça me plaît bien quoi.

S.T. : Qu'est-ce que cela vous permet de faire ?

Je récupère ma petite-fille qui a 10 mois et je m'occupe d'elle... Après je m'occupe de mes autres filles qui sont plus grandes quand elles rentrent de l'école, puis je fais des choses à la maison. Faut bosser, faire le ménage, ou je sais pas, faire les courses, mettre du linge.

S.T. : Vos enfants doivent être contents, je suppose.

Ça les a… j'ai toujours fait ça, en fait, donc ils sont nés avec moi faisant ce genre de choses. Ils sont habitués !

S.T. : Considérez-vous que c'est le rôle de l'entreprise de s'occuper de cette question?

C'est une bonne question oui. Il me semble qu'en France, la mentalité veut que ça se passe comme ça. Est-ce que c'est son rôle ? J'en sais rien... Bon si elle le fait, c'est qu'elle peut le faire, voilà c'est très bien qu'elle le fasse, après par exemple en terme de gardes d'enfants on ne peut pas faire travailler les gens en décalé et pas les aider à faire garder leurs enfants. Parce que toutes les nourrices n'acceptent pas d'avoir un enfant à 5h du matin donc c'est une sorte de compensation, voilà. Comme à l'époque on faisait venir tout le monde en région parisienne, mais se loger à Paris c'est dur donc il y a des foyers qui ont été créés etc... Si on veut faire venir tout le monde en région parisienne, on crée des foyers.

S.T. : Utilisez-vous ces politiques de conciliation ? Lesquelles ?

Je les utilise en fonction des besoins… Des fois c'est beaucoup de démarches pour grappiller 1 € par ci par là, vous voyez ce que je veux dire ? Faut quand même que ce soit quand même

intéressant parce que c'est du temps, c'est des papiers à remplir, les papiers des fois ça se perd, c'est un peu compliqué des fois on a, tout normalement est écrit noir sur blanc tout ce qu'on peut faire ou pas mais il y a plein de sons de cloches différents si vous demandez à 10 personnes différentes ce à quoi elle a le droit, eh bien vous aurez 10 réponses voilà. En fait il y a tellement de lois, tellement de règlements que en fait voilà c'est difficile de tout savoir. Des fois on apprend que quelque chose existe et qu'on y a le droit, je sais pas cinq ans plus tard ou deux ans plus tard enfin voilà.

S.T. : Considérez-vous qu'il y a une profusion d'information ?

Peut-être trop d'informations, trop de lois et de règlements et pas assez de formations des gens qui s'en occupent et nous informent. Je vois la personne censée nous informer… on l'a mise là mais parfois elle-même ne sait pas… Donc les gens, tout le monde n'est pas forcément formé, n'a pas l'expérience nécessaire et n'a pas forcément toutes les connaissances nécessaires pour informer d'autres personnes. Moi quand je suis arrivé en région parisienne, j'étais avec des personnes au service du personnel qui étaient là depuis longtemps, qui avaient suivi des formations régulièrement et qui savaient tout ce qu'il y avait à savoir. Donc quand on arrivait, ils nous disaient « voilà tu as le droit à ça, ça, ça, ça, » bon ça non, ça non, etc. Et quand on faisait une demande, on avait une réponse qui était rapide et fiable. Aujourd'hui c'est pas le cas partout…

S.T. : Quand vous souhaitez bénéficier d'une mesure, comment cela se passe t-il ?

C'est à nous de faire la démarche. Comment dire, ce qui permet à l'entreprise parfois de conserver beaucoup d'aides pour elle. Parce que tout le monde n'en profite pas… Donc je ne vais pas chercher l'info spécialement. Bon par exemple là j'ai un enfant qui est né au mois de décembre, on prévient l'employeur, et après ils savent des choses et après on reçoit de la documentation, vous allez avoir, vous venez d'avoir un enfant, donc vous pouvez bénéficier de ceci. Bon après on utilise ou pas c'est selon…

S.T. : Selon vous, quels obstacles peuvent freiner l'équilibre vie professionnelle- vie personnelle ?

Ben moi je ne vois pas trop parce que moi, je sais dire les choses, ce serait de me remettre des horaires, de m'imposer des horaires complets par exemple. Si on m'imposait des horaires qui m'obligeraient à renoncer à m'occuper de mes enfants… même si on peut s'adapter mais…

Autre chose, la fatigue…Oui… forcément quand on est fatigué, on est moins tolérant, on est moins cool, quoi. Donc ça a un impact, d'ailleurs ça a eu un impact quand j'ai commencé à travailler la nuit, mon comportement a changé, de très cool, je suis devenu très irritable. Ça a été un problème d'ailleurs. On n'est pas fait pour le travail de nuit, j'ai discuté avec mes amis de travail, tout le monde sait bien que c'est pas bon pour la santé, pour personne, quoi. Après ça impacte différemment les gens, il y a ceux qui maigrissent, ceux qui grossissent, ceux qui font des ruptures d'anévrisme, ce qui se mettent à fumer etc. C'est pas bon à long terme pour la santé. Donc ça a un impact immédiat je pense sur le caractère et puis à long terme sur la santé. Donc ça a un impact sur la vie de famille.

S.T. : Ces horaires c'est important pour vous ?

Oui parce que là je finis à 13h00 et mes filles enfin les grandes finissent à 16h30 et toute l'organisation familiale est basée comme cela. Ça m'arrive régulièrement d'être limite pour

la nourrice. Après la nourrice, elle la garde quoi… Ça fait des heures supplémentaires éventuellement mais c'est pour ça que en général j'essaie de finir à l'heure.

S.T. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail au jour le jour ?

Ce qui me motive, rien. Dans ce boulot-là, rien ne peut me motiver, je veux dire, je ferais de la musique bon d'accord.

S.T. Vous êtes musicien ?

Non pas du tout. Mais je veux dire par là qu'il y a des boulots qui peuvent être passionnants d'une certaine manière mais ce que je fais ne peut pas être passionnant. On fait ça pour manger, je crois… Tous les gens qui sont là ils font ça pas par passion, ils font ça, ils sont arrivés là par hasard parce qu'ils avaient besoin de manger, de payer un loyer et de payer les factures, voilà. Pas par passion. C'est pas une passion. Qu'est-ce qui peut me motiver à part le fait de ne pas se faire virer, c'est le seul truc quoi. Les gens sont motivés enfin ils font en sorte de ne pas se faire virer, d'avoir leur salaire voilà c'est le seul truc très franchement on a un boulot qui à la base n'est pas intéressant en soi. Après ce qui peut motiver, c'est peut être le contact avec les clients : y en a qui sont très sympas, très gentils et puis il y a des gens qui le sont un peu moins… Oui c'est partagé. C'est toujours la chose négative qui nous consterne, vous savez. Ce qui est logique, un client insatisfait en parle à tout le monde alors qu'un client satisfait il en parle à quasiment personne.

S.T. : Selon vous, existe-t-il un lien entre l'égalité professionnelle homme-femme et la conciliation ?

Oui il y en a forcément un, si on permet aux femmes de trouver une place en crèche ou une assistante maternelle avec une aide financière éventuellement pour faire garder ses enfants et donc elle peut travailler donc il y a forcément un lien. Puisque la femme peut travailler, avoir un vrai salaire donc l'égalité est faite enfin bon voilà. Si la femme veut travailler elle peut le faire. En théorie parce que enfin…

Mais bon à priori ces aides diverses pour moi elles sont valables pour les deux donc voila ça facilite la vie des hommes et des femmes. Ça marche pour les deux… Après, c'est une question de mentalité.

S.T. : Savez-vous que votre entreprise est labellisée « égalité professionnelle homme femme » ?

Non je n'étais pas au courant de cette labellisation par contre qu'elle travaille là-dessus, oui, c'est quand même. Comment dire, ou est-ce que j'ai lu ça ? Je crois justement dans un des journaux internes, il me semble. Enfin bon j'ai vu quelque chose quelque part là-dessus et on est en 2013 et on en est encore là ! Alors après, non, je sais pas voilà on est encore en train de faire des chartes, des lois, ou des machins pour pérenniser un truc qui existe déjà théoriquement l'égalité homme-femme en tant que salaires, etc. droits en général. Et on est encore en train de, alors ça je tombe des nues à chaque fois au moins c'est bien mais ça ne devrait pas, on ne devrait plus en être là depuis longtemps.

S.T. : Que voulez-vous dire ?

Moi j'ai toujours travaillé dans les entreprises en tant que main-d'œuvre et en général il y a cette égalité c'est-à-dire que l'on soit un homme ou une femme on est payé de la même façon

ce qui peut changer après c'est les horaires, les temps partiels ou pas, c'est là que les femmes perdent de l'argent, quoi d'une certaine manière.

Ici ou ailleurs même, avant je travaillais dans la grande distribution, la discrimination, enfin au départ les grandes surfaces ont bossé là-dessus, c'est la femme qui travaillait c'est surtout un salaire d'appoint en fait quand ça a commencé dans les années 70 donc il y avait beaucoup de femmes qui travaillaient là-dedans pour un salaire d'appoint sauf qu'avec la crise c'est devenu, il a fallu que ça devienne un vrai salaire…

S.T. : Que signifie « égalité » femmes-hommes pour vous ?

L'égalité est nécessaire… mais on en parle trop… L'égalité c'est être égaux en droits, être aux mêmes niveaux et avoir les mêmes droits.

S.T. : Merci… Est-ce que vous avez des commentaires ou des choses à ajouter ?

Sur la conciliation et la vie privée… Je pense que le travail et la vie privée c'est deux choses différentes… Je pense en effet que ça n'intéresse pas grand monde de savoir ce qui se passe dans ma vie personnelle enfin voilà. Sauf si j'ai des amis, des collègues qui peuvent être amis également bon éventuellement mais ça reste dans la sphère privée d'une certaine manière vous voyez ce que je veux dire. C'est-à-dire que si j'ai un ami, collègue, si je lui parle de choses ça reste dans la sphère privée puisque c'est un ami.

Après le côté professionnel, c'est-à-dire en gros les gens qui sont au-dessus de moi qui me donnent des ordres, c'est différent. Ils n'ont pas à tout savoir. Ne vous inquiétez pas, ils cherchent quand ils ne savent pas… Donc moins on en dit mieux ça vaut. Parce que cela peut être toujours utilisé avec, on va dire, malveillance, vous voyez ce que je veux dire ? On ne sait jamais !

S.T. : Je vous remercie S.

Sabrina TANQUEREL

DÉPASSER LA NORME SEXUÉE DES POLITIQUES D'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE- VIE PERSONNELLE EN ENTREPRISE POUR CONSTRUIRE L'ÉGALITE PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES

ANALYSE DE DEUX CONTEXTES COMPARÉS : LA FRANCE ET L'ESPAGNE

Résumé
Ce travail de recherche doctorale a pour objectif de mieux comprendre le lien entre politiques d'équilibre vie professionnelle- vie personnelle et égalité femmes-hommes en entreprise. Il s'attache à comprendre comment ces dispositifs influencent la norme sexuée.
En mobilisant le cadre théorique des représentations sociales, notre investigation s'appuie sur deux études de cas approfondies, avec 44 entretiens semi-directifs « outil majeur de repérage des représentations » (Abric, 2011), comme méthode principale de collecte de données. Nous avons choisi de mener ces études dans deux pays différents : la France et l'Espagne, en raison de leur approche contrastée de la question de la conciliation : plutôt traditionnelle pour la France, plutôt intrusive et individualisée pour l'Espagne.
Les résultats mettent en lumière l'hétérogénéité et le caractère sexué des représentations des salariés vis-à-vis des politiques d'équilibre, celles-ci apparaissent aussi fortement liées à la figure du manager et à son style de management. La catégorisation des représentations (progressistes/ traditionnalistes/ neutres et hostiles) contribue à comprendre leur influence sur l'égalité, et fait apparaître que la prise de conscience des inégalités –plus forte chez les salariés espagnols- est une condition préalable vers une conciliation égalitaire.

Mots-clés : *équilibre, conciliation, France, Espagne, politiques rh, vie personnelle, vie professionnelle, égalité femmes-hommes, norme sexuée du travail.*

Résumé en anglais
This PhD research aims at better understanding the link between work life balance policies and gender equality in the workplace. The objective is to understand how these measures can influence sexual roles division at work.
By referring to the theoretical framework of social perceptions, our work is based on two main case studies, with 44 semi-oriented interviews "major tool to identify perceptions", as the main method to collect data. We chose to conduct the two case studies in two different countries: France and Spain, because of their contrasted approach towards work life balance topic: rather traditional for France, more intrusive and individualized for Spain.
The results highlight the heterogeneity and the gendered character of the employees' perceptions of work life balance policies; those ones also appear to be strongly connected to the manager behavior and its management style. The categorization of perceptions (progressist/ traditionalist/ neutral/ hostile) contributes to a better understanding of their influence on gender equality, and reveals that inequalities awareness –stronger amongst Spanish employees- is a prior condition for a more equal work life balance.

Key-words: *work-life balance, France, Spain, hr policies, personal life, worklife, gender equality, gender norm at work.*