

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE : LE NON LUCRATIF EST-IL AUSSI
CONCILIANT POUR LES FEMMES?

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
ANJA EVA RABOANARIJAONA

JANVIER 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ma recherche. Tout d'abord à ma directrice de recherche, Ariane Ollier-Malaterre, qui m'a guidé tout au long de mon travail et qui m'a énormément aidé à avancer, mes chers parents, pour leur encouragement et leur soutien inconditionnel, toutes celles qui ont accepté de participer à ce projet, qui m'ont accordé du temps malgré leur emploi du temps chargé et bien souvent le décalage horaire sans oublier ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Du fond du cœur, MERCI

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
RÉSUMÉ	vii
INTRODUCTION	1
1. Problématique de recherche	1
2. La conciliation est un obstacle de carrière majeur pour les femmes.....	3
3. Le non lucratif : un secteur encore peu étudié et pourtant intéressant pour la conciliation travail et famille	8
4. Objectif de recherche	10
CHAPITRE I	
CADRE THÉORIQUE	12
1.1 Le conflit travail vers la famille.....	12
1.1.1 Définitions.....	13
1.1.2 Le concept de conflit travail famille	15
1.1.3 Les antécédents du conflit travail famille	17
1.2 L'enrichissement travail vers famille.....	23
1.2.1 Définitions.....	23
1.2.2 Le concept d'enrichissement.....	25
1.2.3 Les antécédents de l'enrichissement travail-famille	29
1.3 Comparaison entre le secteur non lucratif et le secteur lucratif.....	31
1.3.1 Facteurs qui diminuent potentiellement le conflit entre les sphères comparé au secteur lucratif	32
1.3.2 Facteurs qui augmentent potentiellement le conflit entre	

	les sphères comparé au secteur lucratif.....	33
1.4	Modèle théorique	33
CHAPITRE II		
	CADRE MÉTHODOLOGIQUE	35
2.1	Devis de recherche.....	35
2.2	Population à l'étude	37
2.3	Méthode de collecte de données	39
2.4	Le guide d'entretien	41
2.5	Méthode d'analyse des données.....	46
CHAPITRE III		
	RÉSULTATS ET ANALYSES	47
3.1	Au niveau organisationnel	47
3.1.1	Culture organisationnelle	47
3.1.2	Vocation de l'organisation	48
3.1.3	Les politiques RH.....	50
3.2	Au niveau des postes de travail.....	51
3.2.1	Horaire	51
3.2.2	Déplacement et situation d'urgence	52
3.2.3	Stress au travail	53
3.2.4	Type d'emploi	54
3.2.5	Charge de travail	55
3.2.6	Apports et Compétences	56
3.3	En termes de soutien social.....	58
3.3.1	Soutien du superviseur	58
3.3.2	Soutien des collègues	59
CHAPITRE IV		
	DISCUSSION	61
4.1	Synthèse des résultats et retour sur le modèle théorique.....	61

4.2	Principaux thèmes en ligne avec la revue de littérature	66
4.2.1	La vocation de l'organisation et le stress	66
4.2.2	Les conditions de travail	67
4.2.3	Le soutien social.....	69
4.3	Les thèmes émergents dans les entretiens.....	70
4.3.1	Le détachement psychologique et segmentation entre vie professionnelle et vie privée.....	70
4.3.2	La solidarité entre femmes	72
4.4	Modèle théorique final	74
4.5	Implications pratiques	75
4.5.1	Pour les organisations	75
4.5.2	Implications individuelles	78
4.6	Nouveau modèle	81
	CONCLUSION.....	83
	APPENDICE A COURRIEL D'INVITATION	85
	APPENDICE B DESCRIPTIF DU PROJET	86
	APPENDICE C ANALYSE DES ENTRETIENS	89
	BIBLIOGRAPHIE	97

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Modèle enrichissement travail famille (Greenhaus et Powell 2006).	28
1.2 Modèle théorique tiré de la revue de littérature.	34
4.1 Modèle théorique final.....	74
4.2 Modèle théorique final et implications.	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Le conflit selon auteurs les auteurs principaux.	13
1.2	L'enrichissement selon auteurs les auteurs principaux.	23
4.1	Tableau de synthèse des résultats.	62

RÉSUMÉ

Bien que la conciliation travail famille soit un enjeu de société et un objet d'étude académique important, il existe encore peu de recherches portant sur le secteur non lucratif. Dans cette recherche, j'analyse les perceptions que les femmes travaillant dans le secteur non lucratif ont de l'interface entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et des facteurs qui la facilitent (enrichissement) ou la rendent difficile (conflit), par comparaison avec le secteur lucratif. Le principal objectif de cette recherche est de comprendre quels sont les facteurs qui amplifient ou diminuent le conflit et l'enrichissement travail-famille dans le secteur non lucratif pour les femmes. Dans une première partie, j'ai d'abord identifié les facteurs recensés par la littérature ayant trait au conflit et à l'enrichissement travail famille. Par la suite, une étude sur terrain m'a permis d'identifier directement les éléments liés au secteur non lucratif qui agissent sur le conflit travail vers la famille ainsi que l'enrichissement travail vers la famille au sein du secteur non lucratif. Les résultats m'ont permis de constater que quel que soit le secteur dans lequel elles travaillent, la conciliation travail famille pose des défis aux femmes. Cependant certains facteurs propres au secteur non lucratif permettaient non seulement un enrichissement travail vers la famille mais également augmentaient considérablement le conflit entre les deux sphères. Selon les résultats obtenus, j'ai pu découvrir que certains facteurs pouvaient à la fois être facteurs de conflit comme d'enrichissement, tels que l'engagement au travail ou encore la nature du travail du fait qu'il peut simultanément augmenter le stress et augmenter l'estime de soi de la travailleuse non lucrative. Les urgences au travail, les déplacements imprévisibles et la charge de travail qui en résulte devenaient facteur de conflit uniquement lorsque la situation se présentait. Par contre, les personnes interviewées ressentaient plus de flexibilité justement grâce (ou à cause) du fait que lorsque ces situations d'urgence font surface, elles répondent toujours présentes à l'appel et la flexibilité pour répondre aux besoins familiaux est alors plus tolérée. Elles se sentent alors beaucoup plus soutenues au niveau de l'organisation. De nouveaux thèmes ont également émergé durant les entretiens tels que les difficultés à établir des frontières claires entre travail et famille et le manque de détachement psychologique du travail qui en résulte, et la forte solidarité entre femmes. Ce mémoire propose des pistes de réflexions nouvelles sur un sujet encore peu exploré et en discute des implications pratiques pour les employés et les organisations du secteur non lucratif.

Mots-clés: conflit travail famille, enrichissement travail famille, conciliation travail famille, secteur non lucratif, ONG, plafond de verre.

INTRODUCTION

1. Problématique de recherche

La conciliation travail-famille est selon le Gouvernement du Québec la « recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale »¹. Il s'agit d'un phénomène que de nombreux auteurs ont étudié depuis les dernières décennies, et qui est vécu au quotidien par un grand nombre de travailleurs dans la société québécoise. En 1999, le Conférence Board² a mené une enquête et les résultats ont montré que 68% des travailleurs canadiens ressentaient de la difficulté à concilier les deux sphères que sont le travail et la famille. Ce conflit était encore plus ressenti chez les femmes (52%). En 2003, une étude effectuée auprès des membres du Syndicat Canadien de la fonction publique³ a démontré que plus de 61% des travailleurs éprouvaient également cette difficulté de conciliation (Femmes 55% et hommes 42%). Ces données reflètent la réalité vécue par les travailleurs canadiens au quotidien quant à la conciliation travail-famille qui représente désormais un enjeu important pour les organisations.

¹ Consulté en ligne le 22 Juillet 2015 sur <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/definition/Pages/index.aspx>

² Cité dans Sheri Todd. "Vers un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle—Que font les autres pays?." *Programme du travail, Ressources humaines et développement de compétences, Canada* (2004) p.13

³ Tremblay, Diane-Gabrielle, Charles-Henri Amherdt, and Monique K. de Sève. *La conciliation emploi-famille: des mesures et des pratiques à développer dans les milieux de travail: résultats d'enquête auprès de sept organisations rattachées au Syndicat canadien de la fonction publique SCFP*. Télé-Université, Université du Québec, 2003.

La conciliation implique souvent le conflit entre travail et famille, et les répercussions de ce conflit sur le milieu du travail sont nombreuses, notamment l'insatisfaction des employés qui crée des coûts supplémentaires pour l'entreprise tel que soulevé par Duxbury et Higgins (1998), l'épuisement professionnel (Duxbury et Higgins, 1998), le faible rendement professionnel, le taux d'absentéisme et le taux de roulement élevé (Duxbury et Higgins, 1998).

Ce mémoire porte sur la conciliation travail-famille des femmes qui travaillent dans le secteur à but non lucratif, notamment les organisations non-gouvernementales (ONG). Plus précisément, je veux étudier les perceptions que les femmes travaillant dans le secteur non-lucratif ont de l'interface entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et des facteurs liés au travail qui la facilitent ou la rendent difficile. Je choisis d'analyser les facteurs liés au travail, plutôt que ceux liés à la vie personnelle et familiale, car ce sont des facteurs sur lesquels les organisations peuvent agir le plus directement.

Le cas du secteur non lucratif est intéressant car généralement ces instances sont porteuses de discours progressistes promouvant l'égalité entre homme et femme et dénonçant ces rapports inégalitaires entre hommes et femmes. La réalité est toute autre : les rapports notent tous un décalage entre le discours et ce qu'il en est réellement. Selon une étude effectuée au sein de plusieurs organisations non gouvernementales françaises, les postes de décision sont occupés à 73% par des hommes contre 27% de femmes. Dans les postes d'exécution par contre les chiffres s'inversent : 57% de femmes contre 43% d'hommes⁴. De plus, il y a encore très peu

⁴ Fanny Chevalier. Égalité des genres dans les instances décisionnelles des ONG françaises de solidarité internationales, résumé d'une enquête réalisée en 2004, Coordination Sud , (2005) Consulté en _____ ligne le 16/11/14 tiré de http://www.genreenaction.net/IMG/doc/Egalite_de_genre_dans_les_instances_decisionnelles_des_ONG_francaises_de_solidarite_internationale.doc

de recherches sur la conciliation travail-famille dans le secteur non lucratif, comme mis en évidence dans ma revue de littérature.

Les travaux théoriques permettent de dégager des facteurs liés au travail dans le non lucratif qui pourraient d'une part nuire à la recherche de l'équilibre travail-famille par rapport au lucratif (par exemple, le travail dans l'urgence) et d'autre part aider cette recherche d'équilibre (par exemple, le sens et l'intérêt du travail). Pour cette raison, je choisis dans ce mémoire d'étudier les perceptions relatives à la conciliation travail-famille des femmes œuvrant actuellement dans le non lucratif mais qui auparavant avaient travaillé dans le lucratif.

Dans les sections qui suivent, je détaille les raisons pour lesquelles mon sujet de mémoire est important et peut venir combler certaines lacunes de la recherche existante.

2. La conciliation est un obstacle de carrière majeur pour les femmes

Notre société a subi de nombreux changements depuis ces dernières décennies, notamment un changement social important qui est l'entrée massive des femmes dans le monde du travail (Burk, Ng, 2006, St-Onge et al, 1994). Prenons le cas du Québec: selon *Le Québec économique*⁵ le taux d'emploi des femmes est monté de 37,4% en 1976 à 56,9% en 2013. Ce fait marque désormais l'émancipation de la femme dans la société qui devient une citoyenne à part entière. Cependant, même si on peut

⁵ Le Québec économique. Les femmes de plus en plus présentes sur le marché du travail au Québec. Consulté le 02/01/2015 Tiré de <http://qe.cirano.qc.ca/node/1578>

constater de nombreux progrès en faveur de l'égalité professionnelle, l'égalité dans les instances dirigeantes reste encore un véritable défi social (SCF, 2010)⁶. En effet, on peut constater une forte « sexualisation du pouvoir » au niveau de l'instance décisionnelle de nombreuses entreprises car en 2013⁷, il n'y a que 15,9% de femmes dans les conseils d'administration des entreprises canadiennes. Ce qui est déjà bien mieux qu'en 2011 certes avec une hausse de 1,4% mais il reste encore un certain effort à fournir pour pallier à cette inégalité.

Je choisis d'analyser les femmes parce qu'elles sont en proie à des difficultés d'accès aux postes de haut niveau et que ces difficultés sont en grande partie liées aux rôles de genre et à la conciliation travail-famille (Guillaume & Pochic, 2009). Nombreuses sont les études qui ont été effectuées dans le domaine de la conciliation travail-famille mais jusqu'à présent elle reste encore un véritable défi pour la société. Cette recherche d'équilibre entre les exigences liées au travail et celles liées à la famille n'est pas une chose facile à faire. Et cette difficulté à concilier ces deux sphères pour la femme engendre principalement des retombées négatives, notamment le phénomène de plafond de verre, un concept mis en place en 1987 par Morisson et al qui ont effectué une enquête auprès de 77 femmes travaillant dans l'exécutif et également auprès de leurs homologues masculins. Ils la définissent comme étant des barrières invisibles qui empêchent l'accès des femmes à certains postes de management, non pas à cause d'un déficit d'aptitudes mais seulement du fait qu'elles sont des femmes. Ce phénomène est un processus de segmentation verticale. Plus précisément Guillaume et Pochic (2009 p.19) affirment que le plafond de verre existe

⁶ Secrétariat à la condition féminine du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. (2010) L'égalité entre les femmes et les hommes au Québec. Faits saillants. Consulté le 02/02/2015 Tiré de http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/FaitsSaillants_octobre2010.pdf

⁷ Gouvernement du Québec. Les femmes dans les conseils d'administration des entreprises québécoises . Consulté le 02/01/2015. Tiré de <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/les-femmes-dans-les-c-a-des-entreprises-quebecoises.html>

non seulement en raison de l'entrée tardive des femmes sur le marché du travail et dans les formations supérieures, mais également en raison d'un processus évident de segmentation horizontale des emplois, c'est-à-dire que les femmes sont concentrées dans certains secteurs d'activité moins prestigieux et rémunérateurs que d'autres (soins, économie sociale, enseignement...), ce que Guillaume et Pochic (2009) nomment des « velvet ghettos » (p.19) que l'on pourrait traduire par « ségrégation de velours »⁸.

Afin de mieux souligner les conséquences engendrées par les difficultés de conciliation sur les carrières des femmes, analysons brièvement la littérature concernant les difficultés d'accès des femmes à des postes plus élevés.

Morrison et al (1992) ont identifié 6 barrières organisationnelles qui constituent le plafond de verre : l'environnement professionnel peu enclin à soutenir les femmes ; les différences de styles de leadership beaucoup plus démocrates et moins compétitives et plus axées sur les relations interpersonnelles que ceux des hommes (Helgesen, 1990; Amar, 1999), et le fait que la structure considère que cette différence est une faiblesse ; l'exclusion des réseaux ; le fait qu'elles sont moins aidées que les hommes et moins préparées pour occuper un poste de manager ainsi que le développement de la conscience organisationnelle (bonne connaissance de l'organisation). Mais de façon importante, il existe une certaine opposition de rôle de leader : le leader est vu comme étant quelqu'un d'ambitieux, de ferme et confiant, la femme elle est souvent considérée comme étant plus douce et attentionnée (ORSE, 2004; Jaran-Duquette, 2006); ce qui engendre un conflit interrôles menant au plafond de verre.

⁸ Selon Larousse, « Ghetto » désigne « un lieu où une communauté vit en marge du reste de la population ». Par extension, on peut parler de ségrégation car Larousse en donne la même définition : « processus par lequel une distance sociale est imposée à un groupe du fait de sa race, religion, sexe... »

Matis (1994) avance également en première position de ces barrières organisationnelles l'existence de stéréotypes (Think manager, think male: ORSE, 2004, p.13) et de préjugés concernant les capacités organisationnelles et l'accession à des postes de leader pour les femmes. Ce fait a été expliqué par Burke et McKeen (1994) qui ont avancé trois hypothèses pour expliquer le plafond de verre. L'une de ces hypothèses est le fait que les femmes cadres sont souvent (toujours) confrontées aux stéréotypes et aux préjugés du genre que leurs homologues masculins ont d'elles car « l'agrément général veut que le « bon » manager soit un homme » (Belghiti-Mahut et Bastid, 2006).⁹ Ces stéréotypes et préjugés concernent en général la place de la femme, qui devrait surtout être à la maison à s'occuper de la famille et non de sa vie professionnelle, affirmation née d'une culture encore trop patriarcale. Les qualités stéréo-typiquement attribuées au manager qui réussit se rapprochent davantage de celles que l'on attribue stéréo-typiquement aux hommes que de celles que l'on attribue stéréo-typiquement aux femmes (Schein, 1973).

Concernant l'articulation travail-famille, Guillaume et Pochic (2009) constatent que les normes temporelles liées à la progression de carrière sont très préjudiciables pour les femmes. La participation à un travail intense est nécessaire entre 25 et 35 ans quand elles sont susceptibles d'avoir des enfants et des contraintes familiales. Ce modèle de carrière typique ne tient pas compte des cycles de vie individuels et, implicitement, suppose que les gestionnaires sont des hommes (Guillaume et Pochic, 2009 p.22)

⁹ Belghiti-Mahut, Sophia, and Fabienne Bastid. "Les femmes et le plafond de verre." *Comportement organisationnel: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel 2* (2006) p.210

Afin de clarifier les difficultés des femmes pour accéder aux postes de direction. Guillaume et Pochic ont recensé les principales stratégies utilisées par les femmes concernant les deux principales normes organisationnelles liées à la conciliation travail-famille. Leur étude s'est portée sur une grande firme française, faisant partie du CAC 40. Les auteurs ont interviewé 60 managers, hommes et femmes confondus dont 36 managers : 20 femmes et 16 hommes.

- La mobilité est une stratégie souvent utilisée par les femmes pour aider la carrière, le plus souvent quand elles sont jeunes, célibataires et sans enfants. Quelques-unes ont clairement choisi de rester célibataire ou sans enfant afin de pouvoir être mobile au début de leur carrière.
- La disponibilité est une seconde stratégie de carrière, car la promotion de la carrière est liée à la disponibilité de temps, du fait de «la conviction que l'engagement est représenté en travaillant à temps plein, notamment au début et dans l'intention de rester jusqu'à la fin; que les circonstances personnelles ne devraient pas empiéter sur le travail » (Palmer, 1996, p. 140). Pour les jeunes femmes, ce modèle consiste à retarder la maternité, pour les femmes cadres, à déléguer des travaux ménagers ou engager des services payants tels que les aides ménagères ou les garderies. Mais cela n'est possible que pour les couples à double revenu et dans lesquels les hommes ont également les mêmes responsabilités familiales que les femmes. Tout ceci pour dire que la conciliation est très importante pour la femme. En effet, à choisir entre une famille ou une carrière professionnelle, on peut constater qu'elle a toujours des sacrifices à faire par rapport aux hommes.

Les études citées concernant le plafond de verre ont été menées au sein du secteur lucratif, mais qu'en est-il alors du secteur non lucratif qui prône souvent la parité hommes femmes ?

3. Le non lucratif, un secteur encore peu étudié et pourtant intéressant pour la conciliation travail famille

Il convient tout d'abord de donner une définition de ce que sont le secteur non lucratif et les organisations non gouvernementales. Le secteur non lucratif est défini par le Gouvernement du Canada¹⁰ comme étant « un cercle, un groupe ou une association qui est constitué et administré uniquement pour des motifs de bien-être social, d'améliorations à la communauté, de fournir des loisirs et divertissements et d'exercer toute autre activité non lucrative ». Selon le Dictionnaire Larousse, une ONG se définit comme étant un « organisme financé essentiellement par des dons privés et qui se voue à l'aide humanitaire sous une ou plusieurs de ces différentes formes (assistance médicale ou technique dans les pays non industrialisés, aide aux plus démunis dans les pays développés, secours en cas de catastrophes ou de guerre, etc...) »¹¹. Ce terme est apparu aux Nations Unies en 1945.

Comme je l'ai évoqué dans les pages qui précèdent, je choisis d'analyser le secteur non lucratif car il est paradoxal : d'un côté, de nombreuses ONG agissent pour l'égalité entre hommes et femmes et pour l'autonomie financière des femmes, telles que CARE avec le célèbre slogan « Donne du pouvoir aux femmes si t'es un homme », CARE (Cooperative for Assistance and Relief Everywhere) qui est un organisme international qui vise à lutter contre la pauvreté « par l'autonomisation des ressources les plus vulnérables et les plus grandes du monde pour le changement : les

¹⁰ Gouvernement du Canada. Organismes sans but lucratifs. Consulté le 13/04/2015. Tiré de <http://www.cra-arc.gc.ca/tx/nnprft/menu-fra.html>

¹¹ « Organisation non gouvernementale ». In Larousse consulté le 05/05/2014 Tiré de http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/organisation_non_gouvernementale_ONG/75270

femmes et les filles »¹² ou encore la CECI (Centre canadien d'étude et de coopération internationale), une organisation qui a pour but de combattre la pauvreté en favorisant et en appuyant les initiatives de paix et d'égalité¹³, avec le projet Droits et Citoyenneté des Femmes.

Mais de l'autre côté, de nombreux obstacles culturels, sociaux, organisationnels et structurels ont été documentés pour les femmes dans l'atteinte des postes à responsabilités dans les associations et organisations non lucratives (*Délégation Interministérielle à l'Innovation sociale et l'Économie Sociale*¹⁴).

Ces obstacles sont notamment les contraintes liées à l'exercice de responsabilités en termes de disponibilité et de mobilité, les stéréotypes de genre qui déterminent et légitiment l'attribution et l'intériorisation de rôles différents et spécifiques aux femmes et aux hommes, la représentation que les femmes ont des responsabilités et du pouvoir et la sous-estimation des compétences et des ressources des femmes.

L'enquête a démontré que malgré le discours progressiste des ONG, rares sont celles qui abordent réellement le sujet du genre au sein de celles-ci. Nombreuses sont celles qui accordent de l'importance à intégrer ce concept dans les programmes de développement durable mais peu sont prises en compte au sein même de l'organisation.

¹² « Mission et vision ». In Care consulté le 09/12/2015 Tiré de <http://care.ca/fr/qui-sommes-nous/mission-et-vision>

¹³ «Mission CECI ». In Ceci Change des Vies Consulté le 09/12/2015 Tiré de <http://www.ceci.ca/fr/a-propos-du-ceci/mission/>

Une étude qui fournit une bonne illustration de la relation entre conciliation travail-famille et plafond de verre dans le secteur non lucratif est celle de Chin-Chung Chao (2011) concernant la communication organisationnelle et le leadership transculturel en examinant la relation entre les valeurs culturelles et les styles de leadership féminins attendus dans les organisations à but non lucratif à Taiwan et aux États-Unis. L'auteur a identifié quatre éléments à caractère discriminant qui mènent graduellement à cet effet de plafonnement: premièrement, la moindre reconnaissance des compétences des femmes ainsi que les pratiques biaisées des ressources humaines en matière de recrutement et de promotion; deuxièmement, les représentations symboliques et stéréotypées entretenues à l'égard des femmes; troisièmement, leur exclusion des réseaux sociaux influents (les "boy's clubs") et quatrièmement, le défi de l'articulation famille-travail.

En somme, « les postes à responsabilités sont encore souvent occupés par des hommes dans les ONG occidentales internationales » (ALNAP)¹⁵, et les difficultés de conciliation travail-famille y sont pour beaucoup.

4. Objectif de recherche

Étant donné (a) l'importance de la conciliation travail famille dans la carrière des femmes, et (b) le peu de connaissances existantes sur les caractéristiques propres au secteur non lucratif susceptibles d'impacter la conciliation travail famille, **ma recherche a pour objectif de comprendre quels sont les facteurs propres au**

¹⁵ ANALP, le leadership en pratique : diriger efficacement les opérations humanitaires ALNAP/ODI

secteur non lucratif qui facilitent ou contraignent la conciliation travail famille pour les femmes par rapport au secteur lucratif.

Pour ce faire, je vais étudier les perceptions relatives à la conciliation travail-famille des femmes qui travaillent dans le secteur non lucratif et ont eu une expérience antérieure dans le secteur lucratif.

Les pages qui suivent présentent le cadre théorique que j'élabore sur la base d'une analyse des deux principaux concepts qui sous-tendent la conciliation travail-famille, c'est-à-dire le conflit et l'enrichissement travail famille.

CHAPITRE I

CADRE THÉORIQUE

Dans cette section, je vais tout d'abord définir les deux concepts centraux pour ce mémoire : le conflit travail-famille et l'enrichissement travail-famille, en analysant les similarités et différences entre les définitions données par les différents auteurs sur le sujet et en proposant une revue de littérature des antécédents du conflit et de l'enrichissement. Par la suite je comparerai les facteurs qui pourraient influencer le conflit et l'enrichissement travail-famille dans le secteur non lucratif par rapport au secteur lucratif.

1.1 Le conflit travail vers la famille

Qui dit conciliation dit forcément qu'il y a conflit, c'est pourquoi il s'agit ici du premier concept que j'ai choisi d'étudier. Dans cette partie, je vais tout d'abord donner les différentes définitions que la littérature m'offre, ensuite l'expliquer plus en détail par l'étude du concept proprement dit ainsi que des antécédents et facteurs que la littérature a recensés et provoquant du conflit au sein des entreprises.

1.1.1 Définitions

Pour pouvoir choisir la définition que je vais utiliser tout au long de ce présent mémoire, il m'a été tout d'abord important de recenser les différents principes concernant le conflit dans la littérature. Voici un tableau des différents types de conflit et la définition qu'en donne les principaux auteurs

Tableau 1.1
Le conflit selon quelques auteurs.

<u>Auteurs</u>	<u>Définitions</u>
Kahn et al (1964) : Théorie des rôles	Le conflit prendrait naissance lorsque des pressions ou des tensions apparaissent entre les différents rôles joués dans les sphères centrales de la vie sociale, rendant ces rôles incompatibles entre eux.
Greenhaus et Beutell (1985) : <i>Conflit interrôles et débordement</i>	Une forme de conflit interrôles dans lequel les rôles des pressions des domaines professionnelles et familiales sont incompatibles à certains égards. Selon les auteurs, « la participation dans le rôle familial est rendue plus difficile à cause de l' implication dans le rôle professionnel.
Duxbury et Higgins (1991) ; Frone, Russel et Cooper (1992) ;	L'individu possède une certaine quantité de temps et d'énergie qu'il doit

Kossek et Ozeki (1998) ; Carlson, Kacmar et Williams (2000) ; Tremblay (2003) : <i>Débordement négatif</i>	investir dans chacun des rôles qu'il doit jouer dans sa vie. Il y a conflit lorsque les exigences d'un rôle deviennent incompatibles avec les exigences d'un autre rôle.
---	--

Similarité :

Ces trois différents concepts sont basés sur le fait que l'individu possède une certaine quantité de ressources qu'il doit obligatoirement partager entre ses différents rôles et que l'implication en temps et en énergie dans un rôle réduisait considérablement la disponibilité des ressources similaires dans un autre rôle.

Distinction :

Le concept que je vais utiliser dans mon mémoire est celui de Greenhaus et Beutell (1985) car c'est la définition la plus utilisée dans la littérature et également car elle s'appuie sur la théorie des rôles de Kahn et al (1964). Ces derniers prennent beaucoup plus en compte dans leur définition la perception personnelle de l'individu face à ce problème car c'est une théorie généralement utilisée en psychologie. Le débordement négatif quant à lui ne prend en compte dans sa définition que des variables telles que le temps et l'énergie. En tant que gestionnaire des ressources humaines, il m'est également important de me focaliser surtout sur les différents aspects du rôle du professionnel qui pourrait engendrer un conflit avec sa vie personnelle.

1.1.2 Le concept de conflit travail famille

La théorie du conflit propose que les domaines du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles. Greenhaus et Beutell, 1985, proposent une définition du conflit travail-famille basé sur le travail de Kahn et al (1964) concernant le concept de conflit interrôles; il s'agit d'une forme de conflit interrôles dans lequel le rôle des pressions professionnelles et familiales sont incompatibles à certains égards (Greenhaus et Beutell, 1985, p.77)

Selon le modèle fondateur de Greenhaus et Beutell (1985) il existe 3 formes de conflits qui ont été empiriquement prouvés par d'autres auteurs (Kossek et Ozeki, 1998, Duxbury et Higgings, 1991, Frone et al, 1992...):

Tout d'abord on a le **conflit de temps** qui résulte de la surcharge de travail d'un individu due aux différents rôles qu'il doit jouer dans sa vie et de sa difficulté à concilier les différentes sphères. Le conflit de temps suppose que le temps des activités consacré au sein d'un rôle ne peut-être consacré à des activités d'un autre rôle (Greenhaus et Beutell, 1985). Selon les auteurs, le conflit de temps peut prendre deux formes : premièrement les contraintes temporelles associées à l'appartenance dans un rôle A pourraient rendre **physiquement** impossible la réalisation d'un rôle B et deuxièmement, les pressions peuvent produire des préoccupations dans un rôle malgré le fait qu'on tente physiquement de répondre aux exigences d'un autre rôle.

Ensuite le **conflit de tensions** qui résulte du fait que la tension et le stress éprouvés dans un rôle pouvaient empêcher la réalisation d'un autre rôle. Le conflit de tensions est basé sur la fatigue ou l'irritabilité comme affirmé par Pleck et al en 1980. Cela suppose qu'il existe donc un conflit lorsque la tension dans un rôle affecte la performance dans un autre rôle et que ces deux dernières sont incompatibles en ce

sens que la tension dans un rôle A empêche l'individu de se conformer aux exigences d'un rôle B. De ce fait, Greenhaus et Beutell (1985) proposent dans leur modèle (p.78) que les caractéristiques des rôles au travail ou dans la famille produisent des tensions qui peuvent contribuer au conflit travail-famille.

Enfin le **conflit de comportement** pour lequel les normes comportementales dans l'un des sphères sont incompatibles avec les normes de l'autre sphère (Carlson et al, 2000). Pour être plus claire dans ma recherche, au sein d'une organisation, le comportement attendu d'un individu sont l'autonomie, la stabilité émotionnelle, l'agressivité et l'objectivité (Schein, 1973). Au sein de la famille, il est important pour l'individu d'être maternant, émotionnel et vulnérable dans ses interactions avec les membres de sa famille (St-Amour et al, 2005, p.5).

En tant que gestionnaire des ressources humaines, je m'intéresse moins aux deux derniers conflits qui relèvent du domaine psychologique. Je me focalise plutôt sur le conflit temporel interrôles, en mettant l'accent sur les caractéristiques organisationnelles influençant la conciliation travail-famille.

Le conflit travail-famille est bidirectionnel (Gutek et al 1991, Netemeyer et al, 1996), c'est-à-dire qu'on distingue le conflit du travail vers la famille et le conflit de la famille vers le travail. Étant donné mon objectif de recherche focalisé sur les caractéristiques du secteur non lucratif susceptibles d'influencer la conciliation travail-famille, et le fait que ce sont les variables liées au travail que les gestionnaires de ressources humaines peuvent influencer, je concentre la construction du cadre théorique sur les éléments propres au travail et non sur les éléments propres à la vie familiale.

1.1.3 Les antécédents du conflit travail famille

Higgings et Duxbury (2002) ont réalisé une enquête nationale concernant le conflit pouvant exister entre famille et travail au sein de moyennes et grandes entreprises canadiennes. L'étude a démontré que certaines caractéristiques **d'ordre individuel** (âge, genre, éducation...), liées au **travail** (type de travail, horaire, exigences liées à l'emploi...) et au **hors travail** (responsabilités, temps consacrés au hors travail...) permettent d'amplifier ou de modérer le conflit entre travail et famille. Chenevier (1996) a également mis en évidence les variables qui influencent la relation « travail-famille » et celles qui influencent « famille-travail » et les a également regroupé dans les trois catégories citées précédemment.

Dans le cadre de ce mémoire, j'analyse les **facteurs liés au travail, qui expliquent** le conflit dans la direction TRAVAIL VERS la FAMILLE. J'ai pu recenser plusieurs facteurs influençant le conflit dans les différentes lectures que j'ai pu faire. Je les ai divisés en trois parties selon qu'ils relèvent de l'organisation, des caractéristiques du travail lui-même, ou du soutien social.

1.1.3.1 Organisation

La théorie du soutien organisationnel a été formulée par Eisenberger et al (1986), qui proposent qu'il s'agit de la façon dont les employés ressentent la manière dont l'organisation prend en compte leur contribution et leur bien-être. Lorsque l'employé sent que l'organisation valorise et prend en compte ses efforts à travers les décisions

et les politiques de RH, il fournit les efforts nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Concernant la conciliation travail-famille, le soutien apporté par l'organisation peut diminuer le conflit perçu par les employés.

Le soutien peut se manifester essentiellement de deux façons : la culture organisationnelle d'une part, et les politiques RH d'autre part.

Culture organisationnelle

Thompson et al (1999) suggèrent qu'il existe trois composantes de la culture travail-famille : la première concerne le temps de travail et les attentes par rapport au fait que les employés priorisent plus le travail à la famille. Comme souligné par Greenhaus et Beutell (1985), travailler de longues heures est un signe d'engagement et de productivité mais il s'agit également d'une source majeure de conflit travail-famille. La deuxième composante a trait aux conséquences sur la carrière de l'utilisation des pratiques organisationnelles permettant à l'employé de réduire le conflit travail-famille. Enfin la troisième composante concerne le support managérial; en effet, les études ont démontré que les employés ayant des superviseurs qui soutiennent les efforts de conciliation travail-famille ressentent moins de conflit travail-famille.

L'étude de Guérin et al en 1997 ont suggéré que la culture organisationnelle pouvait influencer le niveau de conflit travail famille. Lorsque l'employé ressent de la part de son organisation ou de son supérieur une certaine compréhension et que ce dernier manifeste de l'empathie envers l'employé, le conflit travail-famille sera alors réduit (Guérin et al, 1997). Si l'employé sait qu'il ne sera pas non plus pénalisé du fait de certains devoirs familiaux auxquels il doit faire face, l'ampleur du conflit sera alors réduit (Thompson et al, 1999, p.395).

Politiques RH

Selon Guérin et al (1997), la mise en place de politiques RH pouvant aider l'employé et sa famille, notamment les garderies familiales ou encore les congés parentaux à la naissance de leurs enfants, réduit le conflit travail-famille. Cependant, Kelly et al (2008) avancent également que les employés qui utilisent les politiques de conciliation travail-famille peuvent ne pas percevoir de plus faibles niveaux de conflit travail-famille que les autres, parce que les employés qui utilisent ces politiques ont probablement des exigences familiales plus élevées. Ces employés peuvent éprouver un plus grand conflit travail-famille indépendamment de ce que l'organisation leur offre. Cela dit, la flexibilité perçue ou le fait d'avoir le contrôle sur leur temps de travail est négativement associée au conflit travail-famille, et positivement liée à l'équilibre travail-famille (Kelly et al, 2008).

1.1.3.2 Caractéristiques du travail

Guérin et al (1994) ont recensé certaines caractéristiques qui influencent la relation entre travail et famille. Selon les auteurs, il existe deux types de caractéristiques : caractéristiques de l'emploi et caractéristiques de l'employé. Les caractéristiques de l'emploi concernent les heures travaillées, le temps pour se rendre au travail, les heures supplémentaires, les quarts irréguliers de travail, les horaires de travail rigides, l'ambiguïté du travail, les conflits de rôles, la surcharge de travail, le manque de compréhension du supérieur.

Horaire de travail

Selon Pleck et al (1980), l'inflexibilité de l'horaire de travail peut produire un conflit travail vers la famille. Ils ont rapporté que les exigences physiques et psychologiques du travail étaient positivement liées aux différents types de conflits. Greenhaus et Beutell (1985) affirment que le conflit travail-famille est positivement relié aux nombres d'heures travaillées par semaine, au nombre et à la fréquence des heures supplémentaires ainsi qu'à la présence et aux irrégularités des horaires de travail (p.78).

Stress au travail

Le rythme de travail et la concentration mentale au travail sont également des facteurs de stress au travail et sont liés au conflit travail-famille (Burke et al, 1980). Ces faits ont été confirmés par Bartolomé et Evans (1979) qui suggèrent que certains événements au travail tels que le manque de motivation ou la difficulté d'adaptation entraînaient fatigue, tension et frustration, ce qui rendait difficile la satisfaction dans la vie hors travail de l'individu. Dans la même veine, Guérin et al (1997) avaient rapporté les différents effets de la nature du travail, de la surcharge de travail, des horaires et déplacements ainsi que l'ambiguïté des rôles sur le conflit travail-famille et le niveau de stress des employés. A ces variables peuvent s'ajouter selon Tremblay (2008) d'autres facteurs qui influencent le conflit tels que l'engagement envers le travail ou la famille ou encore le cheminement de sa carrière professionnelle.

Type d'emploi

Tremblay (2008) mentionne également les caractéristiques de l'emploi qui tiennent compte notamment du secteur d'activité comme mentionné par Frédérick et Fast (2001) qui constatent que le secteur d'activité était une variable qui pouvait influencer significativement le conflit travail-famille. Le type de profession joue

également un rôle mineur dans cette relation car on constate une meilleure satisfaction quant à la conciliation travail-famille chez les professions libérales plutôt que chez les travailleurs qualifiés car l'individu fait face ici à un manque de temps.

Charge de travail

Pleck et al (1980) ont rapporté que les exigences physiques et psychologiques du travail étaient positivement liées à plusieurs types de conflit travail-famille. En outre, Burke et al (1980) ont constaté que les facteurs de stress de travail tels que le rythme et les changements de l'environnement de travail ou la concentration mentale nécessaire au travail sont liés au conflit travail-famille.

1.1.3.3 Soutien social

Greenhaus et Beutell (1985) suggèrent l'importance du soutien social dans leur article. Le soutien social est lié au conflit travail-famille de deux façons : premièrement le fait que l'individu soit encouragé et soutenu par les membres de soutien de l'ensemble des rôles qu'il doit jouer, permettait de réduire les pressions engendrées par ce rôle et produisaient de ce fait moins de contraintes de temps, moins de stress et de pressions à jouer ce rôle et des attentes et comportements plus souples. Deuxièmement, le fait de se sentir soutenu peut réduire le conflit travail-famille sur le plan psychologique et augmenter le bien-être, que les auteurs appellent l'effet « tampon ».

Soutien des collègues

Le soutien social peut provenir de plusieurs sources telles que les collègues de travail et le superviseur immédiat (Michel et al, 2011). Les auteurs affirment que le lien entre le soutien social et le conflit travail-famille peut être expliqué par la théorie des rôles. Comme le laisse entendre la théorie des rôles, un individu a de multiples demandes et attentes dans les domaines professionnels et familiaux. Le soutien social expérimenté dans le domaine du travail devrait conduire à une réduction du temps, de l'attention et de l'énergie nécessaire à ce rôle (Michel et al 1991).

Soutien du superviseur

L'étude de Rhoades et Eisenberg (2002) définit le soutien du superviseur comme le degré auquel les superviseurs valorisent la contribution des employés et se soucient de leur bien-être (p.700). Un faible soutien du supérieur hiérarchique peut aggraver le conflit travail-famille (Jones et Butler, 1980). Chenevier (1996) a constaté que le fait que le supérieur hiérarchique ait une attitude négative ou qu'il n'est pas flexible sur certains points, faisait que l'employé pouvait ressentir un conflit travail-famille.

Cependant la littérature propose également qu'il n'y a pas que des points négatifs qui sont reliés à la multiplicité des rôles. Il s'agit ici de l'enrichissement travail famille.

1.2 L'enrichissement travail vers famille

Après avoir vu en détail ce qu'était le conflit travail-famille dans la littérature, je passe maintenant au deuxième concept qui fait l'objet de mon mémoire, l'enrichissement travail-famille. En effet, comme on va le voir plus loin, même si la demande des deux différents sphères que sont le travail et la vie familiale sont souvent contradictoires, elles peuvent chacune être enrichissante l'une envers l'autre sur certains points que je vais voir ici.

1.2.1 Définitions

Comme pour le concept de conflit, il m'est également important de recenser les différentes définitions que les auteurs ont utilisé dans la littérature pour pouvoir choisir celle qui conviendrait le mieux au présent mémoire.

Tableau 1.2
L'enrichissement travail vers famille.

<u><i>Auteurs</i></u>	<u><i>Définitions</i></u>
Greenhaus et Powell (2006) : Enrichissement travail famille	« Le degré auquel les expériences dans un rôle améliorent la qualité de vie dans un autre rôle ».

Carlson et al (2006)¹⁶ : Entraînement positif (p.4)	Les facteurs tels que l'humeur, les compétences, les valeurs ou les comportements d'un individu sont transférés d'un domaine à l'autre et permettent à ces deux domaines de devenir similaire.
Frone (2003) : Conciliation travail famille	« L'implication au travail est facilitée grâce aux expériences, compétences et opportunités développées à la maison ».

Similarité :

Ces trois expressions supposent que le fait pour un individu d'utiliser les ressources dans un domaine lui permettait d'augmenter la disponibilité des ressources dans un autre domaine. Ils impliquent qu'il y a une relation positive entre les deux sphères de la vie de l'individu.

Distinction:

Enrichissement et Entraînement positif: La définition de l'entraînement positif suppose que les expériences d'un domaine ne peuvent pas toujours n'avoir que des retombées positives dans un autre domaine, tandis que l'enrichissement suppose que les expériences dans un domaine ne peuvent qu'améliorer la qualité de vie ou les performances dans un autre domaine.

¹⁶ Carlson D.S., Kacmar, J.H., Grzwacz, J.G., « Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale », *Journal of Vocational Behavior*, 68, 2006, p131-164

Enrichissement et conciliation : L'enrichissement se focalise sur l'amélioration de la performance individuelle de l'employé tandis que la conciliation se focalise sur le groupe social auquel il appartient (travail et famille)

Pour le présent mémoire, j'ai donc décidé de reprendre la définition de l'enrichissement travail-famille donnée par Greenhaus et Powell (2006) car je cherche à démontrer dans cette recherche que travailler dans le secteur non lucratif permettait à l'individu de développer certaines compétences et expériences qui pouvaient améliorer la qualité de vie dans la sphère familiale. La définition de Greenhaus et Powell (2006) est également celle retenue par de nombreux auteurs car c'est celle qui se rapproche le plus du concept d'enrichissement.

1.2.2 Le concept d'enrichissement

Les travaux dominants concernant le concept d'enrichissement de la thématique travail-famille ont été effectués par Marks (1977) et Sieber (1974). Ce concept s'est développé autour de la théorie de l'accumulation des rôles qui convient que la participation d'un individu à plusieurs rôles lui permet de développer des ressources pour un autre rôle et ne provoque donc ainsi pas une baisse d'énergie (Marks, 1977). Sieber (1974) rajoute qu'il existe quatre types de « récompenses » (cité par Ollier-Malaterre, 2012) : les privilèges liés au rôle, la sécurité de statut, l'amélioration du statut et l'enrichissement de personnalité. Frone (2003) rajoute « un nombre croissant de travaux indique que la recherche d'un équilibre entre le travail et la famille ne conduit pas nécessairement à des conflits ou à une perte de ressources et d'énergie ».

La littérature offre plusieurs définitions du concept d'enrichissement. Celle que je retiendrai est celle de Greenhaus et Powell (2006) qui suggère que l'enrichissement survient lorsque « l'expérience dans un rôle permet d'augmenter la qualité de vie dans un autre rôle ». Cette définition est en effet celle que la littérature considère comme la plus proche du concept d'enrichissement. Frone auparavant (2003) avait également démontré que les expériences et savoir-faire développés dans une sphère de la vie de l'individu pouvait même faciliter sa participation à un rôle dans l'autre sphère.

Pour étudier le concept d'enrichissement travail-famille, je me suis basée sur l'étude de Greenhaus et Powell (2006) pour établir mon modèle conceptuel. Dans leur modèle théorique, les auteurs supposent que les expériences générées par un rôle A peuvent améliorer la qualité de vie dans un rôle B. Il existe cinq types de ressources qui peuvent être générées par un rôle : compétences et perspectives (multitâche, habileté d'adaptation, connaissances et sagesse dérivées d'un rôle, respect des différences, multiculturalisme...), ressources psychologique et physique (auto efficacité, estime de soi...), capital social (relations sociales, informations dérivées des relations personnelles...), flexibilité (rythme, exigences de rôle remplies...), et ressources matérielles (argent, cadeaux...).L'enrichissement a lieu par deux mécanismes qui sont la **haute performance** et **l'affect positif** c'est-à-dire la façon dont comment une ressource générée dans un rôle A peut promouvoir la haute performance (instrumentale) et l'affect positif (affectif) dans un rôle B. Le premier ayant un effet direct sur la performance instrumentale dans un autre rôle; par exemple les compétences de leadership acquises par un individu au travail peuvent améliorer son comportement parental ou encore comment un collègue de travail ayant un enfant peut aider un autre collègue dans la recherche d'une garderie.

Le deuxième mécanisme concerne la façon dont comment une ressource générée par un rôle A peut promouvoir un affect positif dans ce même rôle et produire de la haute

performance et un affect positif dans un rôle B. Ce mécanisme est composé de deux composantes : (1) l'effet des ressources sur l'affect positif dans un rôle et (2) l'effet d'un affect positif dans un rôle sur le fonctionnement dans un autre rôle. Un exemple de la première composante serait une augmentation du salaire qui pourrait augmenter des sentiments positifs vis-à-vis de sa carrière et dans la deuxième composante on pourrait parler de l'estime de soi générée par le travail qui pourrait favoriser le rendement ou le succès d'un individu.

FIGURE 1
Model of Work-Family Enrichment

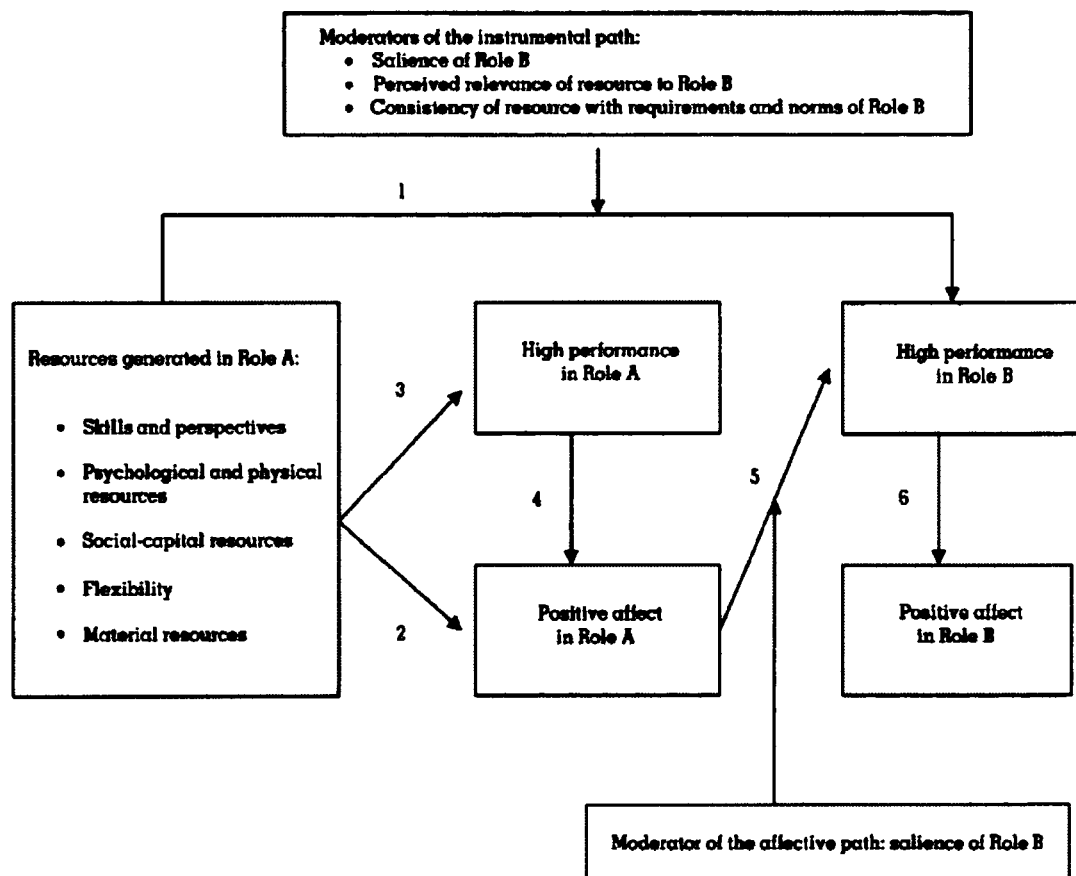


Figure 1.1
Modèle de l'enrichissement travail famille selon Greenhaus et Powell (2006)

Cette figure illustre comment les expériences dans un rôle A peuvent améliorer la qualité de vie dans un rôle B. On y propose les cinq types de ressources générées par le rôle A, leurs effets sur les différents mécanismes d'enrichissement possibles.

Tout comme le concept de conflit, celui de l'enrichissement est également bidirectionnel : certaines variables de l'ETF peuvent augmenter la qualité de la vie familiale tels que la flexibilité du travail ou le salaire et certaines variables de l'EFT pourraient impacter positivement la participation de l'individu dans la sphère professionnelle mais comme précisé précédemment, **dans cette recherche je me focalise dans le sens de l'enrichissement du travail vers la famille.**

1.2.3 Les antécédents de l'enrichissement travail-famille

Comme pour le concept de conflit travail-famille, le concept d'enrichissement se tourne également sur cette direction et comme expliqué plus haut je ne prendrai en compte que les variables organisationnelles et individuelles.

Culture organisationnelle

Au niveau organisationnel, Ollier-Malaterre (2012) identifie dans son article l'implication au travail ou encore le degré d'autonomie de l'individu et la complexité du poste comme étant des facteurs pouvant menés à l'enrichissement travail-famille. Dans cette même veine, Greenhaus et Powell (2006) affirment que l'utilisation des cinq ressources acquises dans un rôle A et mentionnées dans leur cadre théorique pouvait améliorer la performance de l'individu dans un rôle B. Il s'agit ici des *compétences*, soit un large éventail de connaissances dérivées d'autres expériences, des perspectives, soit la façon dont on perçoit et prend en main la situation, des *ressources physiques et psychologiques* telles que la santé physique, les émotions

positives, *du capital social*, soit les relations sociales pouvant faciliter certaines actions, de la *flexibilité* et enfin des *ressources matérielles*. Rothbard (2001) quant à elle définit l'engagement comme étant « la présence psychologique de l'individu et la focalisation sur certaines activités ». L'article de Greenhaus et Powell (2006) fait un état des connaissances des facteurs pouvant influencer l'enrichissement travail famille. J'ai pu constater que les revenus obtenus du travail étaient positivement liés à la qualité de la vie maritale et au bien-être de l'employé.

Soutien social

Enfin, tout comme le conflit travail-famille, l'enrichissement peut également être prédit par des facteurs organisationnels tels que le soutien social notamment celui du superviseur et des collègues : en effet selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), il s'agit d' « actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres » (p.91), ce qui signifie que le salarié s'engage de son plein gré dans une conduite de réciprocité envers son organisation lorsqu'il juge qu'elle contribue significativement à l'amélioration de sa qualité de vie au travail et qu'elle valorise les efforts que ce dernier fournit à l'atteinte des objectifs.

Les facteurs organisationnels tels que le soutien social influencent l'enrichissement travail-famille (Rothbard, 2001). Thompson et al (1999) avancent que les superviseurs jouent un rôle clé dans l'efficacité des politiques et des programmes, car ils peuvent encourager les employés à participer dans les programmes et politiques de conciliation (p.396). Percevant alors une culture organisationnelle soutenante, les employés ont tendance à voir ce soutien social comme étant un facteur d'enrichissement plutôt qu'un facteur de conflit car les employés sentent que l'organisation n'exige pas qu'ils privilégient le travail à la famille.

1.3 Comparaison entre le secteur non lucratif et le secteur lucratif

De nombreuses recherches ont étudié la conciliation travail-famille dans le secteur privé, le secteur public et parapublic telles que celle de Duxbury et Higgins ou celle de Tremblay au Québec. J'ai choisi d'étudier la conciliation au niveau des ONG, tout d'abord car les études sur ce sujet sont moins nombreuses, et qu'en général, l'humanitaire résultant avant tout d'une vocation fait que les personnes qui y travaillent ont choisi de plein gré ce travail, la nécessité pécuniaire n'étant pas leur principal objectif. Selon Mathieu Narcy (2010), le salaire en ONG étant de « 13,8 % plus faible que celui que les travailleurs humanitaires auraient pu percevoir dans une entreprise classique ». Cet économiste a effectué une étude empirique qui comparait les différences entre le secteur privé et associatif en analysant les différences de salaire et d'effort. Il en est venu à la conclusion que les salariés du secteur associatif étaient intrinsèquement plus motivés qu'au sein du secteur privé car ils accordaient plus de valeur à leur travail et à leur participation à celui-ci plutôt qu'aux récompenses monétaires.

Par contre l'auteur surligne également qu'il existe une plus grande discrimination surtout salariale pour les femmes, tout d'abord parce qu'elles sont plus nombreuses et ensuite qu'elles « se heurtent à un effet plafond de verre », moins marquée mais plus ressentie qu'au niveau du secteur privé, le plafond de verre étant l'une des principales conséquences de la difficulté de concilier convenablement la sphère privée et professionnelle, cette comparaison est d'autant plus intéressante car il existe des facteurs propres aux non lucratif (Rochat et al, 2010) qui ne sont pas nécessairement valables pour le lucratif mais qui ont un impact important dans l'interface travail-famille. Je les ai divisés selon qu'ils constituent un facteur de conflit ou d'enrichissement pour les individus. Et selon les interviews effectués, confirmer ou infirmer cette comparaison.

1.3.1 Facteurs qui diminuent le conflit dans le secteur non lucratif

Vocation de l'organisation

Le travail dans le non lucratif apporterait un sentiment d'accomplissement de soi : le fait de s'engager dans un acte désintéressé augmente l'estime de soi des travailleurs et ils ont l'impression de consacrer leur carrière à l'amélioration du bien-être social ou à une cause à laquelle ils croient. Camp (2005) mentionne dans sa thèse « encore et de plus en plus de personnes interrogées mentionnent la mission, le service, le besoin, l'héritage, la satisfaction personnelle, et la satisfaction du travail à but non lucratif ». Cela montre l'importance pour les individus de contribuer au bien de la communauté tout en étant épanoui et satisfait de faire du bon travail.

Adam, King et King, (1996) ont effectué une étude concernant les relations travail-famille et leurs impacts sur la satisfaction au travail et dans la vie familiale. Leur modèle conceptuel (p.416) a démontré que les travailleurs étant beaucoup engagés dans leur travail ressentaient également beaucoup de satisfaction vis-à-vis de ce dernier mais que le travail interférait également beaucoup dans la vie familiale. Or, selon Greenhaus et Powell (2006), l'enrichissement a lieu par deux mécanismes dont l'affect positif : une ressource générée dans un rôle promeut un affect positif dans ce même rôle et améliore la performance dans un autre rôle. Sur le plan organisationnel, on pourrait donc dire que l'engagement entraîne un enrichissement car l'employé est satisfait au travail, par contre sur le plan individuel, l'engagement pourrait être source de conflit du fait qu'il pourrait interférer dans la vie familiale.

1.3.2 Facteurs qui augmentent potentiellement le conflit entre les sphères comparé au secteur lucratif

Situation d'urgence

Deux pistes d'analyse ont été suggérées par les auteurs Rochat et al (2010) qui font un constat de mal être au travail : la situation d'urgence ou le fait de travailler dans l'urgence en permanence et le fort engagement des employés envers leur organisation font que le conflit entre les sphères privée et professionnelle augmente.

Déplacements

Malgré le fait qu'il n'y ait pas beaucoup de recherches concernant les déplacements à l'extérieur du travail, les études de Guérin et al (1994) montrent qu'ils peuvent être une source de tension au travail comme à la maison. Ces déplacements peuvent également faire l'objet de formations et d'exigences plus accrues de la part des organisations ce qui pourrait influencer l'ampleur du conflit travail-famille.

1.4 Modèle théorique

Sur la base de la revue de littérature qui précède, il m'est désormais possible de proposer le modèle théorique suivant :

Sur la base de ce modèle, je chercherai dans un premier temps à répondre aux deux questions suivantes :

- 1- Quelles sont les caractéristiques de l'emploi au sein des ONG qui augmentent le conflit entre travail et famille?
- 2- Quels sont les caractéristiques de l'emploi au sein des ONG qui augmentent l'enrichissement entre travail et famille?

Dans un deuxième temps, je dégagerai les caractéristiques qui pourraient émerger durant la collecte des données et qui n'auraient pas été identifiées dans la revue de littérature.

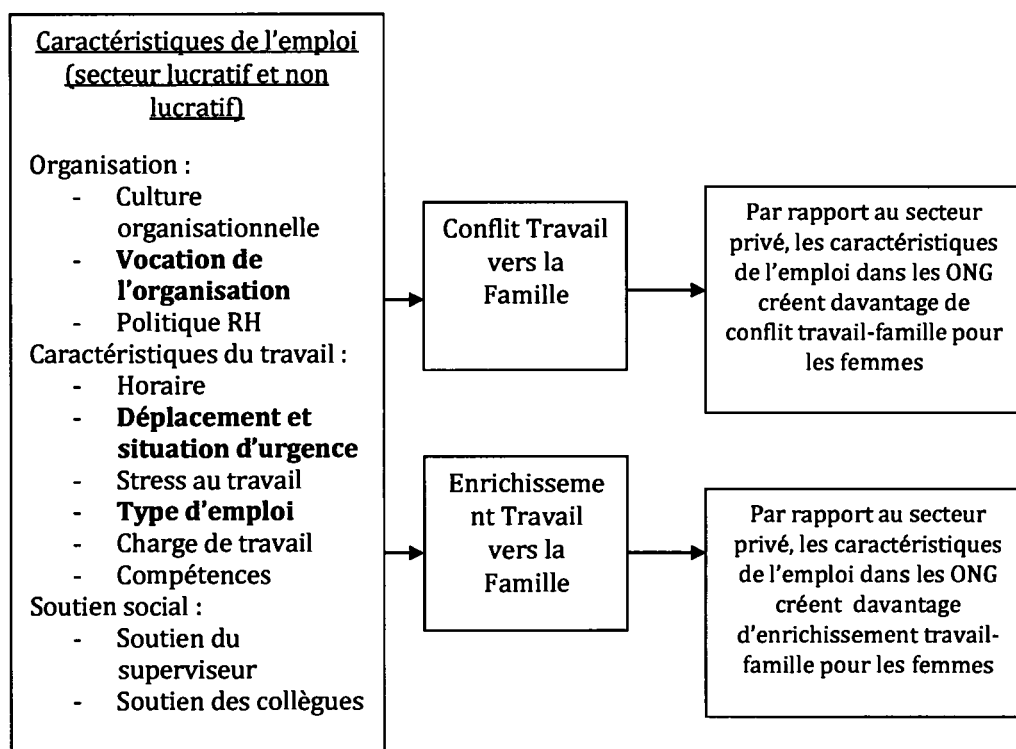


Figure 1.2
Modèle théorique tiré de la revue de littérature¹⁷

¹⁷ Les phrases en gras sont les facteurs propres au secteur non lucratif

CHAPITRE II

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1 Devis de recherche

Je tente ici de comprendre le phénomène de conciliation travail-famille au sein d'un groupe bien défini et travaillant dans un secteur bien déterminé. Les études qui m'ont permis d'explorer le thème ont été reportées généralement au sein du secteur privé ou encore public et parapublic alors que ce mémoire se focalise sur le secteur non lucratif (Organisation non gouvernementale, humanitaire). Étant donné ces choix, et la rareté des recherches disponibles sur les ONG, j'opte pour une approche de type qualitative exploratoire et plus précisément une approche **inductive** (Glaser et Strauss, 1967) qui vise à générer de nouvelles théories ou à étendre les théories existantes ; cette approche est parfois appelée abductive (Glaser et Strauss, 1967) dans la mesure où on ne part pas d'une page blanche sur le plan théorique, mais bien d'un état des connaissances et d'un modèle théorique préliminaire, ce qui situe la démarche entre l'induction et la déduction.

L'approche que j'adopte sera également **itérative** dans la mesure où j'analyserai les données en faisant des allers-retours entre la théorie et le terrain (Strauss et Corbin, 1998), utilisant la revue de littérature effectuée pour comprendre les données, et les données pour explorer davantage la littérature.

Cette approche qualitative me permettra de comprendre la perception de conflit et d'enrichissement travail-famille chez les femmes dans le non lucratif et d'identifier les facteurs qui l'influenceraient, de comprendre les effets engendrés par le fait de travailler dans le non lucratif sur la conciliation travail-famille en comparant les résultats aux études menées par les pionniers dans le champ travail-famille et d'identifier les nouveaux facteurs qui pourraient émerger et qui constituent également des facteurs influençant la relation travail-famille.

La principale force de l'approche qualitative est qu'elle me permet d'explorer un tout autre univers (non lucratif) et de comprendre les attitudes et comportements dans un secteur où la motivation des travailleuses n'est pas nécessairement conduite par les bénéfices d'ordre pécuniaire. La validité externe, qui est la capacité d'une technique de collecte de données à généraliser les données recueillies au-delà des phénomènes observés, sera limitée, du fait du nombre restreint de personnes interviewées par rapport au phénomène étudié (Bryman et Bell, 2007)

Concernant la validité interne, qui consiste à représenter réellement les données collectées du phénomène étudié (Bryman et Bell, 2007 p.41), il est important de m'assurer de l'interprétation que je fais des données récoltées pour confirmer les relations que je cherche à démontrer dans mes objectifs de recherche donc de bien analyser le contenu ce que l'on peut également appelé analyse thématique. Une analyse rigoureuse et systématique, détaillée ci-après, permettra d'assurer la fiabilité des conclusions internes, c'est-à-dire l'analyse des données que j'aurai collectées.

2.2 Population à l'étude

Selon Lamoureux (2000)¹⁸ les participants sont choisis en fonction de caractères spécifiques ainsi que de l'objectif de recherche qu'on souhaiterait atteindre dans une étude qualitative. Pour ce faire j'ai choisi la méthode d'échantillonnage de volontaires. Il s'agit d'une méthode non probabiliste. Même si j'ai un profil de répondants bien précis (femme travaillant dans l'humanitaire, ayant au moins un enfant ou une personne à charge et ayant travaillé dans le lucratif auparavant), les répondantes sont choisies sur une base volontaire. La question de conciliation travail-famille est considérée comme bien souvent délicate, et généralement les personnes ayant de la difficulté à concilier les deux sphères n'ont que peu ou pas du tout de temps de participer à une étude, c'est pourquoi j'ai demandé à ce que les volontaires répondent de leur plein gré. Pour ce faire, j'ai dressé une liste des ONG et associations humanitaires via mes recherches sur internet. J'ai ensuite sélectionné celles qui étaient présentes sur Montréal. Afin de repérer les personnes admissibles à l'étude, j'ai envoyé un courriel à l'organisme invitant toute personne répondant aux critères à participer au projet de mémoire. Les personnes intéressées par l'étude ont donc été invitées à envoyer un courriel à la chercheuse ou à la contacter directement par téléphone. Trois semaines après l'envoi du premier courriel, une relance a été envoyée car le nombre de répondants volontaires intéressés n'était pas suffisant.

A la suite de cette relance, je me suis déplacée personnellement au sein de quelques ONG et associations humanitaires à Montréal (sept au total) pour parler directement au responsable et afin de donner plus d'impact à ma recherche. Ce qui a payé car

¹⁸ Lamoureux, A (2000). Recherche et méthodologie en sciences humaines (2^e édition). Laval, Québec : Éditions Études vivantes.

plusieurs RDV ont pu être prises à la suite de cette intervention et m'a permis d'atteindre le nombre idéal d'interviews pour le bon déroulement du mémoire.

L'avantage de cette méthode c'est qu'elle peut offrir une meilleure représentativité lorsque l'on sélectionne parmi les volontaires; dans une approche qualitative exploratoire, l'échantillon probabiliste n'est pas indispensable (Royer et Zarlowsky, 1999, p.196)¹⁹.

Il existe tout de même certains biais à cette technique : tout d'abord il y a un risque d'être moins représentatif de la population, même s'il s'agit d'un mémoire de recherche, les données recueillies ne pourront pas être utilisées à des fins d'autres études. Ensuite le fait d'étudier l'échantillon choisi plutôt qu'un autre produit obligatoirement une erreur que l'on appelle plus communément l'erreur d'échantillonnage. Enfin comme il s'agit de volontaire, il y a l'inconvénient de la désirabilité sociale qui pousse souvent l'interviewée à se représenter sous un meilleur jour.

Contrairement aux études quantitatives, la recherche qualitative ne nécessite pas une grande taille d'échantillon, le but principal étant d'explorer et de comprendre. La taille de l'échantillon est de dix répondantes. Cette taille a été définie selon le principe de saturation. En effet, selon Glaser et Strauss (cité par Royer et Zarlowsky, 1999, p.191), il n'y a pas de nombre exact à la taille de l'échantillon, mais que la collecte de données pouvait s'arrêter au moment où le chercheur n'apprend plus rien de nouveau de la part de ses répondantes. (Royer et Zarlowsky, 1999, p.191). Au bout de dix entretiens je n'avais plus de données intéressantes, ce qui constitue la saturation.

¹⁹Royer, Isabelle et Zarlowski, Philippe. « Échantillon(s) », In Méthodes de recherche en management, sous la dir. de Thiétart Tyamond-Alain. France : Dunod, p.192-227

2.3 Méthode de collecte de données

Pour le présent mémoire, j'ai décidé d'utiliser l'entretien semi-dirigé comme méthode de collecte de données. La définition sur laquelle je me suis basée est celle de Savoie-Zajc (2003, p.339) « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence ». L'entretien semi-dirigé me permettra de comprendre la situation de conciliation travail-famille du point de vue des acteurs considérés. En effet je cherche à découvrir certaines pistes d'explication, certains liens qui pourraient exister aussi bien dans le secteur lucratif que dans le non-lucratif, je cherche à comparer et comprendre les différentes façons de voir des répondants en leur demandant à un certain moment de l'entrevue de comparer leur expérience professionnelle dans le secteur lucratif de leur profession actuelle.

Le temps estimé pour l'entretien est de quarante-cinq minutes à une heure mais le plus souvent les entrevues dépassaient le temps prévu à cet effet. L'entretien se fait principalement hors des heures de bureaux (généralement entre midi et une heure). Certaines se sont déroulées à 8h du matin, ce fut le cas pour deux femmes œuvrant pour des ONG nord-américaines mais expatriées au Cameroun et au Dakar. Dans ces cas là, l'entrevue s'est faite selon le décalage horaire (8h Montréal → 12h Dakar et 7h Montréal → 12h Cameroun) via Skype. Les entrevues se sont déroulées selon les disponibilités des répondantes et le choix du lieu de RDV lui était laissé. Durant tous les entretiens effectués jusqu'ici, toutes se sont déroulées dans le bureau de la répondante.

Les entretiens ont été enregistrés sur une bande audio lorsque la répondante le permettait. J'ai également effectué des prises de notes pour les idées essentielles.

Elles ont ensuite été retranscrites sur ordinateur et enregistrées sous fichier caché. Aucun nom ni organisme n'ont été cités.

Les forces et les limites de l'entretien semi-dirigé

La principale force de l'entretien semi-dirigé est qu'elle est riche en informations. En effet, selon Savoie-Zajc (2003)²⁰ l'entretien semi-dirigé permet « de rendre explicite l'univers de l'autre » (p.342) car c'est l'occasion pour l'interviewé de raconter ses expériences et pour l'interviewer il est toujours possible d'adapter son schéma en fonction de ce que dit l'interlocuteur, de demander des informations nécessaires si cela n'est pas claire ou d'aller plus en profondeur quant aux informations susceptibles d'être recueillies (De Sardan, 2008) si un point important est abordé.

La principale limite de l'entretien semi-dirigé est la désirabilité sociale. En effet, la répondante pourrait juste être emportée par un désir de rendre service (Savoie-Zajc, 2009 p.357) et ne serait pas tout à fait honnête dans ses propos. Le fait qu'il y ait également un blocage surtout qu'il s'agit ici d'un sujet assez sensible, on pourrait en effet avoir du mal à faire ressortir des points importants pour la recherche.

Afin de pallier ces limites, il est important pour le chercheur de susciter la confiance, pour éviter les « blancs » comme on dit, toujours rester neutre et ne laisser aucune place à la perception personnelle du chercheur durant l'entretien, car étant en situation d'apprenant, le fait de prendre partie pourrait biaiser les réponses de la répondante. Laisser également le choix à la répondante de la date, de l'heure et de l'endroit de l'entretien afin que ce dernier puisse bien se sentir à l'aise durant

²⁰Savoie-Zajc, L., 2009. « L'entrevue semi-dirigée », p. 337-360 dans B. Gauthier (dir.). Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données (5^e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec

l'entretien. Il est important enfin que le chercheur se base sur son guide d'entretien afin que la discussion ne puisse pas dépasser le cadre de l'étude.

2.4 Le guide d'entretien

J'ai élaboré mon guide d'entretien en parallèle au travail de revue de littérature de façon à ce que le terrain puisse m'aider à identifier les thèmes pertinents sur le plan théorique. C'est la raison pour laquelle mon guide d'entretien ne représente pas exactement le modèle théorique élaboré.

Pour élaborer les thèmes de recherche, je me suis inspirée des caractéristiques de l'emploi de Greenhaus et Powell (2006)²¹ qui englobent certaines dimensions du conflit travail-famille. Étant une étude qualitative, les questions sont ouvertes et laissent place à la perception personnelle de chaque répondante. J'ai subdivisé les entretiens en quatre grandes parties : (1) Emploi (2) Répercussions Travail sur la Famille (3) Genre (4) Variables démographique et familiale.

L'entretien comprend dix neuf thèmes divisés en quatre sections :

- Caractéristiques de l'emploi (trois)
 - Répercussions travail → Famille (huit)
 - Caractéristiques du genre (trois)
-

- Variables démographiques et familiales (cinq)

Ce guide ne présente que les questions principales ; comme cela se fait dans le cadre d'entretiens semi structurés, j'en ai posé d'autres au cours de l'entretien de façon à comprendre et approfondir ce que la répondante expliquait.

La première section vise à parler du parcours professionnel du répondant ainsi que de l'emploi qu'il occupe actuellement, des horaires de travail et de ses déplacements : ces premières questions ont été élaborées afin de permettre au répondant de donner le plus d'informations possibles concernant son parcours professionnel.

Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel ?

Découvrir les différents types d'emploi que la répondante a occupé, je recherche ici des répondantes ayant eu un parcours professionnel au sein du lucratif et du non lucratif.

Pouvez-vous me parler du poste que vous occupez au sein de l'organisme?

Comprendre le type d'emploi qu'elle occupe, si un poste est plus susceptible de présenter des difficultés de conciliation que d'autres, si les difficultés qu'elle a par rapport à la conciliation sont dues à la charge de travail.

Comment se déroule une semaine typique de travail?

- *l'horaire (soir ou pas, week-end ou pas, régulier ou pas)*
- *sur les déplacements : travaille en bureau ? sur le terrain ?*

La deuxième section concerne les répercussions de son emploi actuel sur le plan personnel, des variables qui facilitent ou intensifient la relation travail-famille et si la répondante gère mieux la conciliation travail-famille dans son emploi actuel par

rapport à ses emplois antécédents (généralement dans le lucratif). Dans cette section, je fais une sorte de comparaison entre les expériences antécédentes de la répondante dans le secteur lucratif et son emploi actuel pour vérifier si les concepts de conflit ou d'enrichissement (travail vers la famille) sont bien confirmés dans cette recherche.

Que faites-vous sur votre temps personnel ? (*ex: famille, autres engagements*)

Êtes-vous en mesure de consacrer le temps et l'énergie que vous souhaitez consacrer à votre famille ? Dans les autres domaines de votre vie personnelle ?

Si oui : comment y arrivez-vous ? Si non : pourquoi pas ?

Ici il s'agit tout simplement de voir si la répondante arrive à équilibrer les deux sphères.

Vous arrive-t-il de travailler dans l'urgence ou de devoir partir sur le terrain dans l'urgence ? Comment est-ce que cela impacte votre organisation quotidienne ?
Votre niveau de stress ?

Trouver les facteurs qui causent le conflit et confirmer ou infirmer ceux qui ont été énoncés dans la littérature.

Posez-vous des frontières entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ? Pourquoi ? Comment le faites-vous ? Comprendre s'il est facile pour la répondante de délimiter sa vie professionnelle de sa vie privée et si oui quels sont les moyens utilisés pour arriver à cette fin. La troisième section concerne l'approche genre du mémoire, comme j'ai choisi un profil de répondant bien spécifique (femme) je cherche à comprendre si le fait d'être une femme facilite le travail dans l'humanitaire surtout dans un organisme différent du lucratif. Je suppose que les organismes humanitaires, ayant des discours progressistes et luttant pour la plupart du temps pour les droits de la femme devraient avoir une stratégie pour pallier à ce problème, non

pas seulement dans leurs actions de développement mais également au sein même de leur organisation interne. Je cherche à vérifier ici si le discours reflète la réalité vécue par les femmes au sein de ces organisations.

Quels sont les aspects de votre travail qui vous permettent de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle ?

Pensez-vous que votre engagement dans l'humanitaire apporte quelque chose dans votre vie personnelle, par exemple un sentiment de fierté ?

Rentrer dans la partie enrichissement du thème, découvrir ce qu'apporte le travail non lucratif dans la vie privée de la répondante : Il n'y avait pas de question concrète sur l'enrichissement travail-famille. Cependant, comme ce mémoire vise à comparer le non lucratif et le lucratif, mes analyses sur l'enrichissement se sont faites par rapport aux réponses de mes répondantes, sur ce que le non lucratif a apporté de positif dans les domaines de leur vie professionnelle et familiale.

Le fait que vous soyez une femme vous facilite-t-il ou vous complique-t-il le travail ?

Pour les tâches à accomplir?

Pour le terrain?

Pour obtenir un poste à plus grande responsabilité ?

Obtenir la perception personnelle de la répondante concernant la conciliation travail-famille, si elles se posent elles même des barrières ou si c'est une culture de la société déjà ancrée.

Des études ont démontré que les postes à responsabilité au sein des ONG et associations humanitaires sont occupés en grande majorité par des hommes. D'après votre expérience, quelles en sont les raisons ?

Étant elles-mêmes des femmes en emploi, essayer de trouver avec elles des raisons qui pourraient empêcher l'accès des femmes à des postes de responsabilité.

Pensez-vous que la conciliation vie professionnelle-vie personnelle est une affaire de femme? Pourquoi?

La plupart étant mariée, il serait intéressant de voir si le conjoint s'investit autant comme elle et dans la vie professionnelle et dans la vie familiale.

La quatrième section concerne le profil du répondant.

Quel âge avez-vous ?

Avez-vous des personnes à charge (enfants, parents, autres) ? *si enfants : quel âge?*

Êtes-vous en couple actuellement ?

Qui vous aide au quotidien ? (famille élargie, personne embauchée, ...)

Vous considérez-vous en bonne santé ?

Malgré le fait que je ne prends pas en compte les variables individuelles et hors-travail dans ce mémoire, il a tout de même été important de connaître ces profils du fait qu'ils sont modérément reliés à la perception de conflit ou d'enrichissement travail vers la famille (nombre d'enfants, âge des enfants...) (Greenhaus et Beutell, 1985; Greenhaus et Powell, 2005) :

- Les personnes mariées expérimentaient plus de conflit travail-famille (Herman et Gyllstrom, 1997).
- L'âge des enfants pouvait augmenter ou diminuer le conflit : jeune âge exige plus de temps (Beutell et Greenhaus, 1980, Pleck et al, 1980).
- La responsabilité principale de l'éducation des enfants pouvait contribuer au conflit travail-famille (Bohen et Viveros-Long, 1981).
- Le nombre de personnes au sein de la famille était associé au niveau de conflit travail-famille (Cartwright, 1978).

2.5 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données obtenues durant les entretiens s'est faite en trois étapes. La première consistait à prendre des notes au fur et à mesure, pour garder la trace des idées et propos que je jugeais importants. Une fois l'entretien terminé, durant la deuxième étape je réécoutais les entretiens et effectuais des fiches mémoire pour assurer la fiabilité des informations obtenues.

La troisième étape consistait à la retranscription verbatim des entretiens. Au cours de la lecture des retranscriptions, j'ai utilisé l'approche de la théorie de Glaser et Strauss (1967) où en même temps j'identifiais les concepts qui pourraient être en rapport avec mon thème de mémoire et classifiais dans un tableau ce qui pourrait constituer soit un enrichissement soit un conflit travail-famille.

Aucun nom de personnes ou d'employeurs n'a été cité dans les retranscriptions ; afin de ne pas les confondre, j'ai nommé les fichiers de façon incrémentale comme étant R1, R2, R3 (...) R10. L'appendice C donne les détails de l'analyse des données.

CHAPITRE III

RÉSULTATS ET ANALYSES

Dans cette section, je vais parler des différents résultats qui sont ressortis durant les entretiens. Pour plus de clarté, j'ai ordonné les réponses des femmes interviewées selon le modèle théorique proposé plus haut.

3.1 Au niveau organisationnel

3.1.1 Culture organisationnelle

Les répondantes considèrent toutes l'environnement de travail agréable. Elles partagent en effet les valeurs et la culture de l'organisation dans laquelle elles évoluent. Malgré une charge de travail assez intense dans bien des cas, sept sur dix affirment que les valeurs et la culture du non lucratif sont plus favorables aux pratiques de conciliation.

« On aide des personnes mais on nous aide énormément aussi à l'interne ».

« C'est toujours agréable de travailler avec des collègues que tu apprécies et qui t'apprécient ».

« Dans mon ancien travail, j'avais peur de sortir plus tôt, ici c'est plus facile de parler à ma supérieure ».

Qu'on soit dans le lucratif ou non, les pratiques mises en place au sein de celles-ci ont de nombreuses répercussions sur les employées. Au sein du non lucratif, partager les mêmes valeurs que son organisation constitue avant tout un point positif dans la rétention des employés. Le lucratif étant focalisé sur autrui plutôt que sur les bénéfices pécuniaires, les employées peuvent ressentir un engagement affectif envers leur organisation et réduire ainsi le conflit (Beauregard & Henry, 2009). On peut donc affirmer que la culture organisationnelle diminue le conflit travail-famille.

3.1.2 Vocation de l'organisation

Concernant la vocation de l'organisation dans le non lucratif (Rochat et al 2010), les répondantes sont toutes d'accord pour dire que travailler dans l'humanitaire révèle tout d'abord de l'engagement pour une cause à laquelle elles croient :

« Les femmes qui viennent nous voir sont souvent désespérées et abattues mais une fois que tu les as rencontrées elles changent de visage et se sentent un peu allégées donc il y a ce sentiment de fierté, c'est un de personne à personne qu'on ne peut acheter en magasin ».

Le fait d'aimer son travail et de s'engager humainement dans celui-ci peut réellement s'avérer nécessaire dans la vie quotidienne car même si des situations inattendues

surviennent et empiètent sur leur vie privée, elles se sentent utiles et n'ont pas tellement l'impression de délaisser cette sphère de leur vie :

« ...dans l'humanitaire ce n'est pas comme le travail de bureau, on peut facilement atteindre les objectifs fixés par l'employeur dans le travail lucratif mais dans l'humanitaire il y a cet engagement personnel que tu dois vraiment investir dans le quotidien même simplement par téléphone ».

La vocation pour l'emploi pourrait à première vue être un facteur de conflit car dévouée à une cause, il en devient difficile de séparer vie professionnelle et vie privée. Cependant, les répondantes ont toutes été claires à ce sujet, le fait de travailler dans le non lucratif augmentait leur estime de soi et leur procurait un bien-être intérieur et de ce fait les aider à améliorer leur quotidien dans la sphère privée. Durant les entretiens sur le choix de carrière, l'aspect vocationnel est la raison principale de leur choix. Plus de quatre-vingt pour cent des employées déclarent qu'il s'agit d'un travail gratifiant et leur procure une grande satisfaction et qu'en général, le travail prend une grande place dans leur vie quotidienne. Elles s'accordent toutes à dire qu'elles s'investissent énormément dans leur travail et que malgré quelques difficultés au niveau de la conciliation, travailler dans une ONG est une source d'épanouissement donc un enrichissement.

« ...mais depuis que je travaille ici, je rencontre beaucoup de femmes ayant des problèmes conjugaux et tout et quand je rentre à la maison je me sens chanceuse et j'apprécie au maximum de chaque moment avec ma famille ».

« Travailler en faisant une bonne action...il y a de quoi être fière de soi »

« J'étais tannée chez (nom de l'entreprise), maintenant au niveau psychologique, j'ai toujours envie de travailler »

3.1.3 Les politiques RH

La plupart des femmes interrogées n'ont pas réellement évoqué de politiques propres à l'organisation concernant les moyens mis en place par l'organisation pour aider à l'équilibre travail-famille telles que les garderies ou le système de télétravail par exemple. Par contre certaines ont tout de même évoqué des pratiques organisationnelles informelles, telles que la possibilité pour elles de rentrer ou de sortir du bureau pour une urgence familiale (ex : un enfant malade, une réunion impromptue à l'école), ou la possibilité de garder son téléphone personnel allumé durant les heures de bureau dans les cas d'une urgence familiale et de nombreuses autres pratiques qui peuvent parfois nous paraître anodines (ex : une de mes répondantes mangeait au bureau avec son enfant avant de le ramener à l'école à 14h).

D'autres pratiques de bien-être ont également été recensées telles que la possibilité de faire du sport pendant les heures de bureau.

« Je peux sortir un tout petit peu plus tôt à la condition que j'arrive également plus tôt au travail ».

« On nous permet de faire une à deux heures de sport par semaine au frais de l'organisme et pendant les heures de travail ».

3.2 Au niveau des postes de travail

3.2.1 Horaire

Comme précisé dans les premiers chapitres, l'une des principales caractéristiques de mes répondantes est qu'elles ont toutes travaillé dans le lucratif avant d'entamer une carrière dans l'humanitaire. De ce fait, chacune d'elles ont pu constater certaines différences mais pas comme on aurait pu le penser. Sur les dix répondantes, trois d'entre elles m'avaient affirmé qu'il était plus facile de travailler pour un employeur du secteur privé que pour autrui. On parle ici du fait qu'une fois qu'elles sortaient du travail, elles ne pensaient plus au travail contrairement à son emploi dans le non lucratif :

« En tant que caissière, après 17h je rentrais chez moi et puis voilà, dans mon travail actuel il y a des petits détails auxquels je dois penser même à la maison car la vie d'une autre pourrait en dépendre, donc quelque fois au lieu de faire à manger par exemple, je me remets au travail ».

Concernant les horaires, deux des dix répondantes seulement ont des horaires variables. La première change d'emploi du temps aux deux semaines et la deuxième chaque semaine. Les autres répondantes ont toutes des horaires "fixes" mais qui peuvent néanmoins varier du jour au lendemain. Comme précisé plus haut, une répondante n'a aucun problème concernant les situations d'urgence du fait qu'elle ne travaille que purement dans l'administration et son temps de travail doit atteindre les quarante heures par semaine, elle peut commencer à 8h comme à 9h et sortir du boulot dépendamment de son entrée la deuxième travaillant souvent durant les quarts

de soir une semaine sur deux. Les résultats peuvent donc montrer que dépendamment de la situation, il peut y avoir conflit ou non selon les situations qui se présentent. L'horaire de travail dans le non lucratif est donc une caractéristique qui peut ne pas représenter un conflit sauf en cas d'urgence et n'est donc pas dissociable de cet aspect. Le conflit travail-famille est surtout perceptible au niveau des horaires contraignants. Contrairement au lucratif, ce genre de situation prend rarement en compte la situation parentale des travailleuses (durant les urgences et déplacement):

« J'ai carrément fait appel à ma mère qui habite à Madagascar pour venir s'occuper de mon fils car je devais l'emmener à chaque fois que j'avais une mission dans un autre pays et c'était pas évident pour lui de couper l'école du jour au lendemain ».

3.2.2 Déplacement et situation d'urgence

La situation d'urgence et les déplacements ont également mis d'accord les répondantes qui ont affirmé travailler dans l'urgence et ayant fréquemment des déplacements à l'extérieur (sept sur dix). Les trois autres sont employées de bureau et n'effectuent que des tâches purement administratives qui ne nécessitent aucun déplacement. Comme on aurait pu l'imaginer, la situation d'urgence et les fréquents déplacements constituent des facteurs pouvant augmenter le conflit travail-famille. L'avantage pour les femmes de mon échantillon est que lorsque cela arrive, elles peuvent toujours compter sur l'aide d'un membre de la famille ou du mari pour tout ce qui révèle du domaine familial. Mais cela ne veut pas dire que c'est plus facile à gérer, au contraire, certaines éprouvent autant de mal et même peut être plus de difficultés dans l'organisation quotidienne quand ces cas surviennent :

« Je dois préparer mon mari pour les ateliers, que je suis dans le car pour aller à telle ou telle ville du jour au lendemain ce qui fait qu'il doit lui aussi réorganiser tout son programme ».

« A chaque nouvelle mission c'est un peu la panique à la maison ».

« J'ai déjà effectué plusieurs missions auparavant mais quand vient l'heure de partir de nouveau c'est comme si je devais tout recommencer encore ».

Les déplacements en urgence sont en revanche une caractéristique influençant le conflit de tension car habituellement, ils ne sont prévus que quelques jours voire même quelques heures avant le départ et demandent une importante réorganisation dans la sphère privée qui se voit ôter d'un membre important de la famille à tout instant.

3.2.3 Stress au travail

La majorité d'entre elles pensent que le travail lucratif est plus souple et détendu que le travail non lucratif. Sur les dix répondantes, six ont affirmé que le stress existait beaucoup plus dans le non lucratif du fait que leur travail pouvait avoir un impact considérable sur la vie d'autres personnes :

« Tu as moins de stress (dans le lucratif) car même si tu n'atteins pas l'objectif de l'entreprise, ce n'est pas ton problème, tu sais seulement que tu seras payée dans deux semaines et basta ».

« Quand on commence la planification de nos projets, on est souvent stressée d'obtenir ou non un financement parce que si ce n'est pas approuvé et ben nos bonnes actions n'ont pas lieu d'être ».

En général, les répondantes affirment ressentir beaucoup plus de stress au sein du non lucratif. Les raisons sont nombreuses, notamment la nature même de l'emploi qui fait ressortir le côté affectif des travailleuses et qui pourrait engendrer plus de stress dans l'accomplissement des tâches. Il y a également le fait qu'elles sont majoritairement à temps plein, sûrement du à l'échantillon que j'ai choisi; elles se disent souvent manquer de temps à consacrer pour les responsabilités familiales telles que les devoirs des enfants ou encore du fait des situations qu'elles ne peuvent souvent pas contrôler (le cas de l'une des interviewées qui s'occupent de femmes battues et qui peuvent arriver à tout moment au bureau). Le stress est donc un facteur qui influence positivement le conflit de temps et de tension avancé par Greenhaus et Beutell (1985).

3.2.4 Type d'emploi

Sur mes dix répondantes, huit sont à contrat à durée indéterminée. Quant aux deux autres, il s'agit des deux expatriées qui ont été interviewées. La première a un contrat renouvelable à l'année, dépendamment du financement et de l'avancement du projet. La seconde a un contrat à durée déterminée mais n'a pas précisé la durée de celui-ci.

Concernant le type d'emploi, les répondantes ayant un emploi de bureau seraient moins enclines à ressentir du conflit tandis que celles sujettes à de fréquents déplacements ont souvent du mal à pallier aux conflits entre les deux sphères.

3.2.5 Charge de travail

Pour huit des dix répondantes, ce sont les situations d'urgence qui les poussent quelque fois à travailler jusqu'à des heures incongrues, parfois les week-ends et empiètent énormément sur leur vie familiale. La charge de travail augmente énormément mais pas uniquement pour elles mais pour toute l'organisation entière. Hormis ces situations, il s'agit en fait d'un travail de bureau tout ce qu'il y a de banal avec des heures plus ou moins pareilles au cours de la semaine.

« Je vois rarement mes enfants au cours de la semaine et je n'ai plus le temps pour les aider à faire leur devoir par exemple. A un moment donné ma vie de couple a carrément été mise entre parenthèse car en plus de mes horaires très variables à cette période mon mari a eu une promotion, c'était la pagaille à la maison ».

Dans la plupart des cas, elles s'accordent toutes à dire qu'il y a toujours des problèmes de conciliation que ce soit dans le non lucratif ou dans le lucratif, leur point de vue diffère seulement au niveau des facteurs qui pourraient ou non entraîner un conflit ou un enrichissement.

« Sûrement, travailler dans une OSBL (Organisme sans but lucratif) nécessite un certain engagement car on travaille pour le bien d'autrui donc ce n'est pas notre bien être qui passe avant tout mais on s'y fait rapidement».

« Certaines situations font que ton emploi du temps peut changer du jour au lendemain et tu peux te retrouver avec un travail que tu devrais accomplir normalement en 1 an par exemple et que tu n'as que quelques semaines pour le faire ».

« J'aime réellement travailler dans cette organisation, mais des fois tu as trop de choses à faire tu ne peux pas te défilier, c'est un engagement avant tout ».

La charge de travail est également indissociable de la situation d'urgence. En temps normal, les répondantes n'éprouvent pas le sentiment de beaucoup travailler car elles travaillent pour une cause, mais durant les périodes critiques, cette charge peut augmenter d'un seul coup et elles se retrouvent avec une charge de travail démesuré et presque pas de temps du tout :

« C'est difficile surtout quand il y a beaucoup de cas à traiter, je dois quelque fois sortir de la maison à 6h du matin alors que c'est du temps que je consacre à mon mari et mon enfant habituellement ».

3.2.6 Apports et Compétences

Les résultats des entrevues ont démontré qu'au cours de leurs années au sein du non lucratif, les répondantes avaient acquis certaines compétences notamment au niveau de l'organisation familiale. Malgré le fait qu'elles éprouvent beaucoup de mal à concilier les deux sphères durant les situations d'urgence et les déplacements, une expatriée a tout de même précisé que sans ces incessants déplacements à l'extérieur, elle n'aurait pas appris à si bien organiser sa vie familiale du fait qu'elle élève seule son enfant et qu'au fil des années, elle a dû faire en sorte que ni son travail ni sa vie de famille n'ait aucun impact négatif sur l'un ou l'autre. Une autre de dire qu'en plus d'être chargée de projet, elle doit également s'occuper de la communication et de l'insertion des femmes dans la vie sociétale par manque de personnel quelque fois du fait que les bailleurs de fonds ne financent pas toujours les projets. Cela lui a permis d'acquérir de nouvelles compétences qu'elle n'aurait sûrement pas soupçonné avoir avant que la situation ne l'exige. Si l'on se réfère au cadre théorique de Greenhaus et Powell (2006) il s'agit de l'enrichissement instrumental c'est-à-dire qu'une

ressource générée dans un rôle A peut promouvoir la haute performance dans un rôle B. En effet l'individu développe une performance instrumentale dans un rôle (ici celui de travailleur) lui permettant d'améliorer son comportement dans un autre rôle telle que la gestion quotidienne de la famille.

« J'ai appris énormément de choses depuis que je travaille ici, l'organisation de mon temps surtout étant mère célibataire avec un enfant ».

« Il faut être polyvalent ici ».

Hormis ces compétences, les expatriées surtout affirment qu'elles ont la possibilité de par ce travail de faire voyager la famille et de découvrir de nouvelles cultures. Il s'agit de l'effet des ressources générées dans un rôle qui permettent l'amélioration dans un autre rôle.

« Sans ce travail, je n'aurai jamais eu l'occasion de faire visiter ces pays dans lesquels j'ai travaillé à mon fils ».

« ...Ce fut pour nous (elle et sa famille) l'occasion de découvrir de nouvelles cultures et de me rapprocher réellement des gens que j'aide et non pas à partir d'un bureau au Canada dans lequel je ne connais même pas la réalité de ce que je fais, c'est super enrichissant ».

Elles sont également d'accord pour dire que le travail humanitaire, malgré son côté imprévisible a beaucoup apporté dans leur vie de tous les jours, entre autre, un sentiment d'estime de soi et de satisfaction personnelle, de faire du bien autour de soi et non pas seulement pour la recherche de bénéfices pécuniaires. « *Je me sens utile* », « *je suis fière de moi* » « *Je suis satisfaite du travail que je fais* » sont des phrases qui sont souvent revenues durant les entretiens que j'ai pu faire. Hormis ce sentiment d'accomplissement de soi, d'autres avantages personnels ont été recensés pour le cas des expatriées humanitaires. Cela confirme que les compétences acquises dans le

travail non lucratif améliorent la situation dans l'autre sphère (la famille) et constituent un enrichissement.

3.3 En termes de soutien social

3.3.1 Soutien du superviseur

Les répondantes sont restées plutôt évasives à ce sujet. Néanmoins, trois d'entre elles ont pu constater un meilleur soutien de la part de leur superviseur direct, notamment concernant les pratiques de conciliation qui existaient au sein de l'organisation comme les heures flexibles ou encore lorsqu'une situation d'urgence au sein de la famille (cette fois-ci) survenait comme un enfant malade par exemple. Il leur était plus facile de s'absenter. D'après les répondantes, il est plus facile d'avoir une relation humaine avec son supérieur dans le non lucratif que dans le lucratif. Une répondante a affirmé que travailler dans une organisation où il n'y a que des femmes rendait plus facile la compréhension entre elles. Deux sur les dix répondantes n'ont par contre pas fait trop de commentaires à ce sujet car elles n'ont pas vraiment remarqué de différences entre le lucratif et le non lucratif concernant le soutien du superviseur.

3.3.2 Soutien des collègues

Huit des dix répondantes ont parlé durant l'entrevue de solidarité entre les employés du lucratif. En général, l'ambiance de travail (entre collègues) est assez agréable et moins stressante. Une répondante a ajouté que « *c'était plutôt agréable de travailler avec des gens qui ont les mêmes valeurs que soi* ».

D'une manière générale, le non lucratif est perçu par les répondantes comme étant « soutenant » surtout vis-à-vis des collègues. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il n'y a aucune compétition entre employés et que l'environnement de travail fait qu'on a également tendance à penser aux autres. Cela peut également être dû au fait que dans les organisations interrogées, le milieu de travail est composé majoritairement de femmes donc plus soutenant sur la question de conciliation travail-famille peut-être parce qu'elles se comprennent entre homologues féminins ou que leur supérieur pourrait également être en proie à cette difficulté.

« Entre femmes on se comprend »,

« On ne mélange pas vie professionnelle et vie privée mais travailler dans une organisation où on est majoritairement des femmes t'aide énormément à trouver quelques petites astuces par exemple à la maison ».

« Quand tu as une urgence personnelle dans mon travail actuel, les gens avec qui tu travailles sont aussi inquiets pour toi, c'est humain ».

D'un point de vue général, l'analyse des résultats a pu démontrer que le secteur lucratif ne diffère pas tant du secteur non lucratif et qu'il y a autant de difficultés de conciliation dans les deux secteurs. Cependant, les facteurs de conflit et

d'enrichissement peuvent provenir de différentes sources comme nous allons l'expliquer dans la partie discussion.

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Dans cette section, je propose d'abord une synthèse des résultats et poursuis avec une discussion des thèmes les plus centraux dégagés des entretiens. Ensuite, je mets en lumière les thèmes émergents c'est-à-dire ceux qui sont présents dans les entretiens mais n'avaient pas été identifiés tels quels par les travaux antérieurs et donc dans le modèle théorique. J'en déduis un nouveau modèle théorique intégrant les facteurs issus de la revue de littérature et les facteurs émergents. En conclusion, je discute des implications organisationnelles et individuelles de ma recherche.

4.1 Synthèse des résultats et retour sur le modèle théorique

Le tableau qui suit met en évidence les facteurs qui ont été recensés dans la littérature et qui s'appliquent dans le secteur non lucratif selon les résultats des répondantes et qui influenceraient la conciliation travail-famille tant au niveau du conflit que de l'enrichissement. D'autres thèmes émergents ont été découverts durant les entrevues. Ils sont identifiés dans le tableau en couleur pour bien pouvoir les distinguer.

Tableau 4.1
Tableau de synthèse des résultats²²

	CONFLIT	ENRICHISSEMENT
Culture organisationnelle	Valeurs partagées = Réduction du conflit (dimension du conflit représentée par les tensions entre rôles)	
Engagement		Engagement affectif → augmentation de l'estime de soi et du bien-être intérieur Effet des ressources sur l'affect positif dans un autre rôle
Politiques RH		Flexibilité → Permet de réarranger les horaires de travail par rapport à la vie familiale Sport au bureau → bien-être des employées
Stress au travail	Nature du travail → augmentation du niveau de	

²² En gras les thèmes émergents

	<p>stress</p> <p>Conflit de tensions dû au stress éprouvé dans ce rôle et affectant la réalisation de l'autre</p>	
Horaire	<p>Fixes (en général) → permet l'aménagement des temps (niveau familial)</p> <p>Variables (situations d'urgence) → contraignantes, réorganisation totale de la vie familiale (conflit de tension se rapportant au stress au travail)</p>	
Déplacement et situation d'urgence	<p>Fréquents déplacements → augmentation du conflit de rôles car le rôle au travail empêche la réalisation du rôle de parent ou femme)</p> <p>Situation d'urgence → moins de temps pour se préparer, chamboulement total de la vie familiale</p>	
Type d'emploi	<p>Postes plus haut dans la hiérarchie → ressentent plus de conflit de tensions (dû aux fréquents déplacements et aux horaires très variables)</p>	
Charge de travail	<p>Situation d'urgence → travail à la maison, empiètement du</p>	<p>Charge normale → beaucoup plus centrée dans la vie</p>

	travail dans la famille (Conflit de temps dû au fait que le temps consacré à la famille se retrouve diminué)	familiale car moins de travail
Apports et compétences		Acquisitions de nouvelles compétences Découverte d'autres pays → Motivation intrinsèque car le développement dans un domaine peut être appliqué dans les autres domaines de la vie du travailleur. Les avantages obtenus dans un système (travail) peuvent également être bénéfiques pour les individus d'un autre système (famille) (Ollier-Malaterre, 2012)
Soutien du superviseur	Superviseur plus compréhensif → urgence familiale plus tolérée donc moins de conflit de temps et de rôles	
Soutien des collègues		Collègues plus à l'écoute → relations de travail plus humaines

Détachement psychologique	Nature du travail → augmentation du conflit de tensions car le rôle au travail empêche la réalisation du rôle de parent ou femme d'autant plus qu'elle est plus engagée dans son travail	
Solidarité entre femmes		Soutien de leurs collègues de travail, milieu souvent féminin → réduction du sentiment de rivalité, elles se sentent conseillées et soutenues
Segmentation	Séparation de l'activité professionnelle et la vie familiale → réduction du conflit de temps et de tensions, l'individu fait en sorte que son travail reste au travail et sa vie familiale à la maison)	

4.2 Principaux thèmes en ligne avec la revue de littérature

4.2.1 La vocation de l'organisation et le stress

La vocation au sein d'une organisation, selon Meyer et Allen, «l'engagement se définit par une attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail. L'engagement implique l'attachement affectif (s'identifier à l'organisation), l'attachement instrumental (coût d'opportunité) enfin l'attachement moral (obligation envers l'organisation). En effet l'engagement est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise; elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail ».

Le stress comme on pourrait le penser serait négativement lié à l'engagement affectif des employés au sein d'une organisation, qui est confirmé dans la méta analyse de Mathieu et Zajac (1990, p.182). Quand l'individu est très impliqué dans son travail, il investit alors plus de ressources dans celui-ci et devient plus sensible aux facteurs de stress car il s'investit beaucoup plus et s'identifie plus facilement à son organisation. Il est alors plus enclin à ressentir plus facilement les menaces psychologiques engendrées par l'organisation, qui dans ce cas précis concerne surtout des personnes ou sujets vulnérables. L'individu s'approprie alors les valeurs de l'organisation et se considère comme jouant un rôle majeur dans l'atteinte des objectifs de cette dernière.

Dans les résultats des entretiens, j'ai pu constater que pris à part, la vocation au sein d'une organisation lucratif était un facteur qui pouvait constituer un enrichissement travail-famille car cela augmentait l'estime de soi de l'individu et l'incitait à s'améliorer dans le domaine familiale, tandis que le stress au travail était considéré

comme étant un facteur pouvant augmenter le conflit entre les deux sphères. Cependant dans le cadre de ce mémoire et selon Allen et Meyer (1996), la vocation de l'organisation peut avoir des répercussions sur le travail et peut engendrer des effets positifs comme négatifs. D'après les résultats, les répondantes sont toutes d'accord pour dire qu'elles sont engagées dans leur travail et estiment qu'elles partagent tout à fait les valeurs de l'organisation. Cependant certaines éprouvent du stress au travail justement de par la nature même de l'organisation, du fait qu'elles ne travaillent pas seulement pour le salaire mais également pour l'atteinte des objectifs de l'organisation qui est avant tout une vocation. Sur le plan individuel, la vocation est considérée comme étant un facteur d'enrichissement mais sur le plan organisationnel la vocation entraînant alors un stress et le stress étant un facteur de conflit travail-famille, il serait donc évident que la vocation de l'organisation peut être source de conflit travail-famille.

4.2.2 Les conditions de travail

Selon les caractéristiques des répondantes, et selon les résultats obtenus, le type d'emploi influencerait d'une certaine manière le conflit travail-famille. Celles travaillant purement dans l'administration (secrétariat et assistanat) ressentent moins de conflit que celles qui sont chargées de projet et doivent effectuer des déplacements. Ce fait contredit alors les affirmations de Higgins et Duxbury (2002) qui ont trouvé que la catégorie d'emploi associée à un niveau hiérarchique plus élevé ressentait moins de conflit. Les auteurs expliquaient ceci par le fait qu'ils avaient un degré d'autonomie plus élevé.

La raison de ce facteur de conflit ressenti par les interviewées peut-être expliquée par le fait qu'il existe les situations d'urgence au sein du non lucratif. Ces situations entraînant alors une augmentation soudaine de la charge de travail et pour certaines l'obligation de se déplacer du jour au lendemain ce qui représente selon Guérin et al (1994) une principale source de tension au travail. Tel qu'expliqué précédemment, prises à part, les conditions de travail dans le non lucratif en temps normal sont considérées plutôt comme étant favorables à la diminution du conflit travail-famille. L'augmentation de ce conflit est ressentie dépendamment de la situation au travail. Durant les heures normales, elles ont des horaires plutôt normaux. Elles n'ont pas la possibilité de choisir leurs horaires mais ils sont fixes, ce qui leur laisse la possibilité d'aménager leur emploi du temps à la maison même si elles considèrent (toutes) quand même ne pas allouer assez de temps pour la famille. Quand les situations d'urgence apparaissent, les conditions de travail s'alourdissent et entraînent une augmentation considérable du conflit travail-famille.

Ce sont ainsi les difficultés qu'elles rencontrent dans l'exercice de leur fonction. Dans les situations qui nécessitent un engagement plus accru dans leur travail, elles manquent de temps et de disponibilité dans le suivi de leurs enfants, elles doivent à la fois gérer la situation au travail et les conséquences engendrées par ces situations au sein de la famille telle que la réorganisation totale de la vie quotidienne non pas seulement pour la femme mais également pour le reste de la famille.

Face à ces difficultés, certaines d'entre elles développent certaines stratégies pour essayer au mieux de ne pas chambouler le cours normale de la vie familiale telles que la garde d'enfant par une tierce personne ou par un autre membre de la famille ou encore l'aide ménagère.

4.2.3 Le soutien social

J'ai pu également constater la présence d'un lien étroit entre l'appui organisationnel et le conflit travail-famille. Aucune d'entre elles n'a évoqué de pratiques mises en place par l'organisation concernant la conciliation travail-famille. Cependant quelques-unes m'ont beaucoup parlé du fait qu'il était plus facile pour elles de négocier avec leur supérieur hiérarchique un congé à l'improviste pour soigner un enfant malade ou une urgence familiale. Le supérieur étant plus enclin à l'accorder car la situation peut souvent s'inter-changer. Guerin et Saint-Onge (1997) parlent également de l'appui du conjoint comme étant particulièrement crucial afin de diminuer le conflit entre les deux sphères. Nombreuses sont celles de l'échantillon qui sont mariées et sans l'aide de leur conjoint, il leur serait difficile d'organiser leur vie familiale. Concernant le soutien des collègues, l'étude de Deneault (1996) démontre que l'appui des collègues n'influence pas le conflit travail-famille. Cependant dans ce mémoire, les résultats des interviews ont démontré que le soutien des collègues apportait un enrichissement travail-famille. En effet, on pourrait affirmer que de par les relations existantes entre les collègues au travail dans le non lucratif et la nature du travail qui n'incite pas à la concurrence, les relations sont beaucoup plus « humaines » comme elles aiment à le dire et l'appui des collègues a une importance considérable. Les recherches de Trefalt (2013) ont trouvé que partager des informations sur leur vie personnelle avec les collègues aidait les employés à se construire des relations plus proches avec leur collègues, que la relation devenait meilleure et que le support perçu augmentait (Clark, 2000). Il existe également une différence au sein des organisations où les femmes sont majoritaires et celles où elles sont à nombre égale ou minoritaire par rapport aux hommes. Parce que la question n'a pas réellement été développée au cours des interviews, je n'ai pu me baser que sur les propos de certaines femmes qui se sont attardées sur ce point tel que le fait d'avoir

des supérieurs hiérarchiques de même sexe pouvait à la fois réduire le conflit du fait qu'elles se comprennent entre femmes mais également créer de l'enrichissement car elles obtenaient souvent des conseils appropriés à leur situation familiale.

4.3 Les thèmes émergents dans les entretiens

Dans cette partie, comme mis en évidence dans le tableau de synthèse, je vais expliquer les différents thèmes trouvés à partir des entretiens, les définir et les expliquer selon les auteurs qui ont traité le sujet.

4.3.1 Le détachement psychologique et la segmentation entre vie professionnelle et vie privée

Le détachement psychologique se définit comme étant le fait pour l'individu de prendre ses distances sur le plan psychologique relativement aux aspects concernant le travail et de ne plus y penser durant les temps hors-travail (Sonnentag & Bayer, 2005).

Je me suis focalisée sur le fait que toutes mes répondantes avaient déjà travaillé dans le lucratif avant d'entamer une carrière dans le non lucratif. Les résultats ont démontré que les travailleuses au sein du non lucratif avaient du mal à se détacher psychologiquement de leur travail, contrairement à leurs emplois au sein du lucratif

dans lesquels elles oubliaient facilement tout ce qui concernait le travail une fois celui-ci achevé. Ce phénomène peut-être expliqué par la nature du travail : elles considèrent plus leur travail comme étant une vocation plutôt qu'une tâche à accomplir. Leur sens moral est mis à rude épreuve la plupart du temps. L'appel du devoir surtout quand il s'agit d'impacter sur la vie d'autres personnes ne peut être ignoré.

Un des moyens que les répondantes utilisent pour lutter contre la difficulté de se détacher psychologiquement de leur travail a trait à la gestion des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Plus précisément, certaines répondantes se sont érigées des barrières afin de séparer activité professionnelle et vie familiale. Ces résultats font référence au concept de perméabilité. Ces frontières perméables sont celles qui permettent à un individu de s'impliquer dans deux ou plusieurs domaines. Elles permettent donc l'empiètement de certains aspects tels que le comportement ou les émotions issus d'un rôle sur un autre rôle (Ashforth et al, 2000; Clark, 2000; Kossek et Lautsch, 2012).

D'autres résultats ont également émergé concernant le travail dans le non lucratif. Ainsi il est apparu que pour pallier la difficulté de concilier travail et famille, certaines ont opté pour une segmentation des rôles. Ici je fais référence à la théorie des rôles proposés par Ashforth et al (2000) dans laquelle les auteurs affirment que la segmentation des rôles permettait de réduire la mesure dans laquelle la participation à un rôle pouvait interférer à la participation dans un autre rôle. La théorie des frontières de Clark (2000) suppose que la frontière entre les deux rôles sont contrastes, relativement inflexible et imperméable. Il y a donc moins d'interférences entre les deux domaines.

Il est apparu dans mes recherches que les femmes qui posaient ces barrières géraient plus facilement le conflit travail-famille. En effet elles ont appris à façonner des

barrières afin que le travail n'empiète pas sur la famille et vice versa. Ce qui a été confirmé par Dumas et Sanchez-Burks (2015) qui affirment que les employés subiront moins de conflits de rôles, s'ils segmentent deux rôles bien distincts qui nécessitent des comportements différents, et quand ils renforcent la frontière autour du rôle qu'ils considèrent comme le plus important réduisant ainsi les interférences provenant d'autres rôles. Les auteurs avancent également l'idée que cette segmentation permettait la concentration plus renforcée dans un rôle.

4.3.2 La solidarité entre femmes

Les résultats de ma recherche ont pu démontrer que certaines femmes sentaient un certain degré de solidarité féminine au sein de leur organisation du fait que le non lucratif est en général un milieu plutôt féminin. Les femmes interviewées font souvent mention de valeurs partagées. Gorman (2005, p.707) constate que les personnes de même sexe tendent à se regrouper entre elles, inconsciemment et se sentent plus confortable dans ce groupe, ce qui favoriserait la confiance et la coopération.

Cela contredit certains écrits concernant la gestion et les femmes au travail. Tremblay (2009) a affirmé par exemple que le travail social (domaine plutôt féminin) était peu favorable à la conciliation travail-famille du fait que ces travailleuses avaient déjà le choix de leurs horaires et avaient l'avantage d'aménager leur temps pour cause familiale. Cependant les supérieurs ne semblent pas tout à fait soutenant dans cette catégorie de travail peut être du fait qu'il s'agit d'un environnement pour le moins stressant et ressentent peut-être encore plus de problèmes que les employées elles-

mêmes ou alors que ce secteur est composée majoritairement de femmes et que pour éviter toute discrimination à l'égard des homologues masculins dans un souci éthique, les pratiques instaurées devraient être égalitaires. Les répondantes décrivent également leurs relations comme étant plus humaines c'est-à-dire plus affectives entre elles. Ces résultats s'inscrivent également en contrepoint au syndrome du « queen bee » décrit par Staines, Jayaratne et Tavis (1973). Ce syndrome est défini par les auteurs comme étant l'attitude de femmes en position d'autorité ou ayant réussi dans un secteur où la gente masculine prédomine, qui deviennent plus critiques à l'égard de leurs subordonnées féminines et peuvent même s'opposer à la promotion de leurs collègues féminines qui occupent des postes moins élevés. De toute évidence, les femmes interviewées n'ont pas vraiment ce genre de problème entre elles ce qui confirment certains auteurs concernant le leadership; on s'attend souvent à ce que les leaders féminins se concentrent sur les relations interpersonnelles et la satisfaction personnelle (Bass, 1985, Bass et Aviolo, 1990).

Afin d'expliquer cette solidarité féminine au sein du non lucratif, une enquête du Families and Work Institute (1998) a indiqué que la mise en place de programmes et de politiques de conciliation travail-famille dépendait (par ordre d'importance) du secteur d'activité, de la taille de l'organisation et de la proportion de femmes qui occupent un poste de cadre. Comme cette dernière est également reliée au nombre de femmes présentes au sein de l'organisation, on peut affirmer qu'il s'agit d'un milieu plutôt féminin. La deuxième raison pouvant expliquer cette solidarité est également le fait que les répondantes ont toutes travaillé dans le lucratif, et donc connaissent bien la concurrence et ses répercussions sur les relations au travail. Le non lucratif étant plus relâché, du fait qu'il y a moins de stress car il n'y a pas d'objectifs pécuniaires, elles se sentent également plus détendues. Enfin la troisième raison pouvant expliquer cette différence est la culture organisationnelle. Partager les mêmes valeurs et la même culture que son organisation permet d'améliorer nettement les relations avec ses supérieurs hiérarchiques.

4.4 Modèle théorique final

Les résultats m'ont donc permis de construire un nouveau modèle théorique mettant en évidence les conséquences des différents facteurs recensés durant les entretiens.

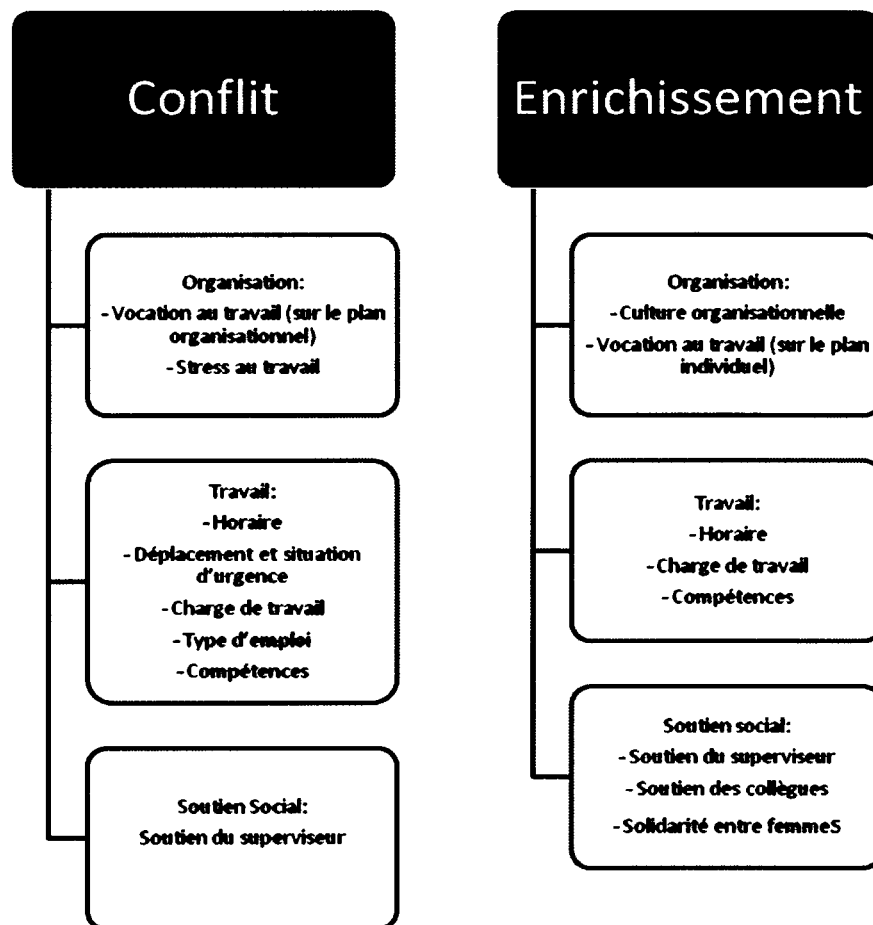


Figure 4.1
Modèle théorique final

Ce modèle me permet de mieux comprendre ce que constitue la conciliation travail-famille pour les femmes travaillant dans le secteur non lucratif. Il s'agit ici d'une contribution théorique car il permettra d'orienter de futures recherches quant aux facteurs de conflit ou d'enrichissement dans ce secteur.

4.5 Implications pratiques

D'une manière générale, il ressort des résultats de cette recherche que les organisations devraient considérer la problématique de conciliation travail-famille comme étant très importante car elle est centrale pour les répondantes. Sur la base de cette recherche, on peut formuler quelques implications pratiques pour les organisations et pour les individus travaillant dans le non lucratif.

4.5.1 Pour les organisations

Garder et maintenir l'esprit d'équipe

J'ai pu constater au fil des interviews que la solidarité au sein des organisations non lucratives importait énormément pour ses membres. Il serait important pour l'organisation de renforcer les liens entre collègues afin que ces derniers se sentent intégrés, de comprendre que la conciliation travail-famille ne concerne pas que l'individu ayant ce genre de difficulté mais concerne également les autres acteurs

entrant en jeu tel que le manager ou encore les collègues de bureau. Un espace de travail soutenant vis-à-vis de ce genre de pratiques diminuerait le conflit chez les employés.

Instaurer des pratiques adaptées

Dans cette recherche, les femmes interviewées m'ont très rarement parlé de pratiques de conciliation travail-famille instaurées au sein de leur organisation. La question n'étant pas assez claire, on pourrait en déduire qu'il pourrait s'agir d'un manque de compétence pour gérer ces politiques par exemple. Il serait important que l'organisation prenne également en compte la situation de la femme au travail. Les cas d'urgence et les déplacements spontanés sont souvent le quotidien des travailleuses humanitaires, dans ces cas-là, les organisations employant les femmes interviewées prennent rarement en compte la situation de la femme à la fois femme active et mère de famille. La mise en place d'aide ponctuelle pour ces situations où la prise en charge des enfants par exemple les crèches ou garderies seraient des pratiques qui faciliteraient énormément les tâches de la femme durant ces périodes d'urgence. Même si elles reçoivent souvent l'aide du mari, la vie de famille est momentanément chamboulée c'est pourquoi instaurer ces pratiques pourrait diminuer le conflit et même favoriser une forme d'enrichissement travail-famille, à savoir l'enrichissement instrumental, puisque l'organisation fournirait une ressource utile à la vie familiale.

Favoriser la flexibilité

L'organisation devrait permettre aux employés de choisir de travailler à temps partiel sans que cela n'empiète l'organisation du travail. Pour cela de nombreuses politiques peuvent être mises en place au sein de l'entreprise pour permettre à la fois aux employés de concilier les deux sphères principales de leur vie mais aussi à l'entreprise de ne pas chambouler l'ordre normale de la vie organisationnelle.

Premièrement on pourrait instaurer le travail à temps partiel hebdomadaire, ce qui impliquerait évidemment une diminution de salaire. Ollier-Malaterre (2009) documente également une autre forme de travail à temps partiel, qui est le temps partiel annuel ou à temps scolaire de telle sorte que durant les vacances scolaires, la salariée puisse elle également être en congé pour s'occuper des enfants.

Ensuite, Ollier-Malaterre (2010) fait également mention du partage de poste. Il s'agit ici d'une politique permettant à deux personnes à temps partiel de partager un poste à responsabilité à temps plein. Cette politique pourrait s'organiser de façon hebdomadaire, mensuel ou annuel selon les disponibilités des travailleuses.

Permettre aux employés d'optimiser leur temps

Entre les allers-retours quotidiens entre la maison et le bureau, c'est du temps perdu pour l'employé. Il serait indispensable pour l'entreprise que ses employés n'aient pas l'impression d'avoir passé la majeure partie de leur temps à travailler et n'en aient plus pour les tâches ménagères et autres se référant à la vie familiale. Dans son article de 2010, Ollier-Malaterre fait référence à des services de proximité qui permettraient notamment aux employés de ne pas dépenser la majeure partie de leur temps de pause à chercher un restaurant pour manger par exemple ou encore de diminuer les temps de tâches ménagères comme le précise l'auteur en rentrant à la maison avec des plats déjà préparés. Ces services de proximité seraient entre autres des moyens pour l'organisation de maximiser le temps des employés.

L'organisation pourrait également offrir des services de garderie par exemple. Souvent sujette à de fréquents déplacements et des situations plus ou moins urgentes, la travailleuse humanitaire, comme on a pu le constater durant les interviews, a souvent du mal à jongler entre les deux sphères durant ces périodes. Pour aider au maximum ces femmes, il serait intéressant pour l'organisation d'offrir des services

adaptés à ces situations tels que la garderie ponctuelle par exemple, destinés à aider les parents durant les temps de rush comme on dit.

Instaurer des politiques d'aide aux employés et les faire connaître

En tout temps, l'employé devrait pouvoir se tourner vers l'entreprise concernant les problèmes liés à la difficulté de concilier la sphère privée et professionnelle. Il s'agit ici de soutien psychologique par exemple telle que la gestion de stress. Une femme interviewée m'a par exemple parlé de son manque de temps pour s'occuper d'elle. Pour l'aider, l'organisation pourrait instaurer des cours de gym par exemple pour aider son personnel à prendre soin de son corps et à participer au bien-être de ses employés.

Le plus important dans l'instauration de ces politiques est de tenir l'employé tout le temps au courant de ces politiques et surtout qu'il ne ressente pas le sentiment d'être redevable à l'entreprise et de devoir travailler plus pour en profiter et de se sentir pénaliser en utilisant ces pratiques. Pour cela, le soutien du manager est réellement une variable indispensable dans la réussite de l'instauration de ces politiques.

4.5.2 Implications individuelles

Etre engagée...

On a pu constater que les travailleuses interviewées travaillent toutes pour une cause qui leur est importante. Il s'agit ici d'une bonne motivation qui leur permettrait à la fois de s'épanouir dans leur travail mais leur apporterait un certain enrichissement du

fait qu'en étant épanouie dans le travail, un sentiment de bien-être était ressenti et interférer au sein de la vie familiale.

...mais pas trop

La frontière entre vie professionnelle et vie privée s'avère être très mince. Ici c'est l'engagement à une cause à laquelle elles croient qui pourrait interférer les deux sphères car le travail peut également s'immiscer dans la vie familiale et interférer les moments censés être partagés en famille. Pour le bien-être familial, la mise en place de ces barrières entre vie professionnelle et vie privée (exemple : ne jamais ramener de travail à la maison) améliorerait grandement la conciliation. Afin d'aider les employés dans cette quête de conciliation, des formations pourraient être organisées au sein de l'entreprise. Il s'agit de formations telles que la gestion du stress par exemple. Le stress causé par la difficulté de concilier travail et famille pourrait engendrer une détérioration du bien-être de l'employé. L'organisation pourrait, afin d'aider ses employés en les soutenant psychologiquement grâce à ce genre de formation afin de stimuler à la fois la santé et la performance au travail mais également de l'aider dans son quotidien familial.

On pourrait également instaurer des structures d'aide psychologique telle que la mise en place d'une ligne téléphonique pour les employées en situation de difficultés conjugales (Ollier Malaterre, 2010) car ce sont effectivement des événements qui peuvent faire surface quand l'employé concilie difficilement sa vie professionnelle et sa vie privée surtout s'il s'agit d'un couple à double carrière.

Anticiper les situations et les déplacements d'urgence

Évidemment, c'est la nature même du travail humanitaire qui fait que ces situations-là existent. Cependant, la vie de la famille étant chamboulée, il serait important pour ces employées d'intégrer cette variable de travail dans leur vie familiale quotidienne. Il

s'agit par exemple d'engager une gardienne ponctuelle qui serait tout à fait au courant de la situation et qui serait prête à aider quand ces moments adviendront. Prendre des cours de cuisine également pour le mari qui serait en charge de toute la famille lorsque la femme serait en déplacement afin de rassurer au moins cette dernière sur la qualité de repas des enfants, un stress en moins pour l'employée qui se trouve loin de chez elle.

Savoir reconnaître les apports du travail non lucratif

Comme on a pu le remarquer dans les interviews, le travail non lucratif a beaucoup apporté dans la vie des travailleuses, notamment un sentiment d'accomplissement de soi, en travaillant tout en sachant qu'on le fait pour la bonne cause. La notion d'enrichissement étant beaucoup moins médiatisée que celle de conflit, il serait important de prendre conscience qu'il y a aussi du débordement positif entre les domaines de vie qui aide à supporter le conflit qui coexiste avec l'enrichissement. Par exemple le fait que l'on a choisi une garderie par rapport à un conseil donné par un collègue de bureau serait idéal pour l'employé pour se rendre compte que sans cette aide obtenue dans le cadre du travail, elle n'aurait pas eu l'occasion de connaître l'existence de cette garderie et pourrait ressentir un stress supplémentaire du fait qu'elle n'a pas de référence concrète concernant la garderie dans laquelle elle a placé son enfant. Dans ce cas-ci, elle peut être rassurée du fait que l'enfant de son collègue y était et qu'il n'y a eu aucun problème.

4.6 Nouveau modèle

Les implications recensées précédemment me permettent de construire un nouveau modèle avec les implications RH que l'on pourrait mettre en place et qui pourraient réduire les conflits au sein du secteur non lucratif.

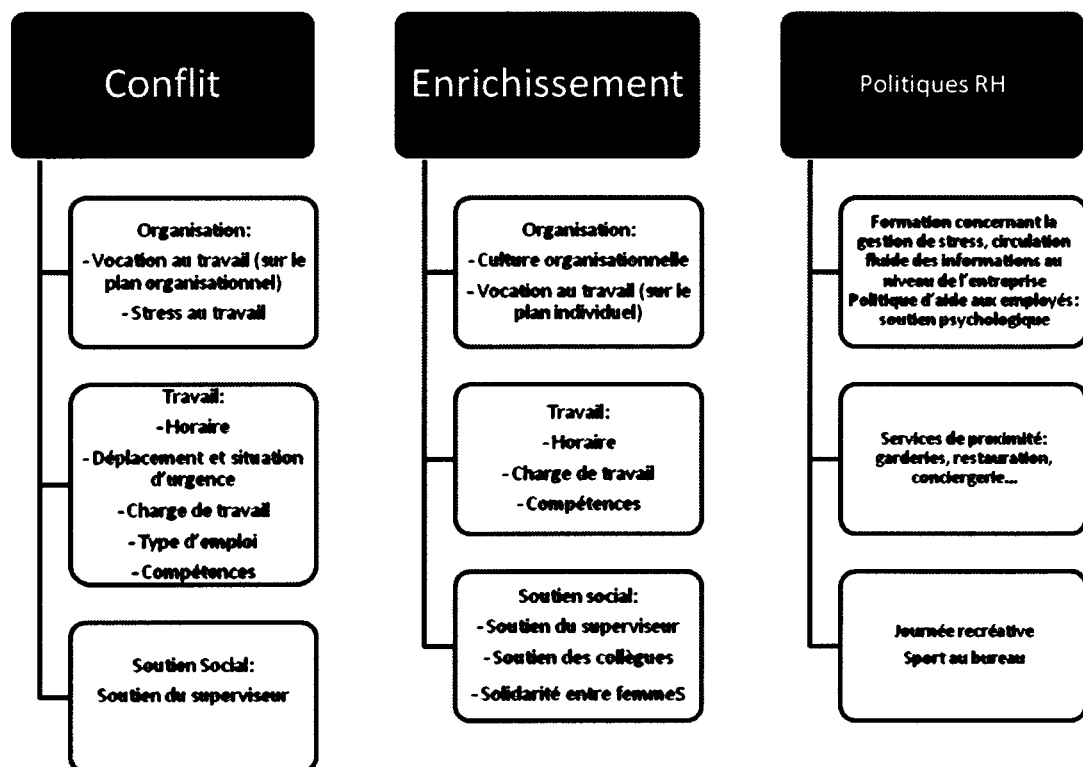


Figure 4.2
Modèle théorique final et implications.

En conséquence, certaines de ces politiques RH ne seraient pas difficiles à mettre en place au sein du secteur lucratif à budget limité. La garde d'enfant pourrait beaucoup aider dans les situations d'urgence et permettrait à la répondante de se libérer d'un grand poids durant les déplacements à l'improviste.

CONCLUSION

L'objectif recherché était d'analyser si le fait de travailler dans le non lucratif permettait de mieux concilier les deux sphères principales de la vie d'une femme c'est-à-dire le domaine professionnel et celui de la vie privée par rapport au travail lucratif. D'un point de vue général, les résultats empiriques permettent d'affirmer que le secteur non lucratif apporte plusieurs points positifs par rapport au lucratif, tels que la satisfaction de faire du bon travail et le sentiment d'aider les autres qui augmenterait son estime de soi.

Mais l'analyse montre également que quel que soit le secteur dans lequel on travaille, les problèmes de conciliation travail-famille existent et même peuvent être davantage ressentis dans le non lucratif. En effet, le non lucratif peut provoquer un stress plus aigu que le secteur lucratif, sans être compensé par des politiques de conciliation aussi avantageuses que dans le secteur lucratif en raison des faibles moyens octroyés aux politiques RH dans le secteur non lucratif.

Nous ne pouvons pas non plus faire fi des facteurs propres au non lucratif qui augmenteraient le conflit travail-famille tels que les situations d'urgence ou encore les déplacements prévus du jour au lendemain souvent dus à ces situations d'urgence et qu'on rencontre peu voire généralement pas du tout dans le lucratif et qui déclenchent un chamboulement total de la vie familiale. Cependant, malgré ces nombreux facteurs de conflit, les répondantes ont toutes été d'accord pour dire qu'elles aiment leur travail dans le non lucratif et que l'estime de soi ressentie du fait d'aider les autres comble en grande partie ces désagréments.

La principale limite de cette recherche est qu'elle n'a pas porté sur une grande partie du secteur; étant un projet de mémoire et limité dans le temps, il n'a pas été possible

d'effectuer un grand nombre d'entretiens qui pourraient généraliser les résultats et permettre de comprendre si les résultats de la recherche s'appliqueraient sur la majorité des travailleuses du secteur non lucratif. De plus, la démarche qualitative m'a permis de poser certaines bases de la recherche, mais une étude quantitative sur un échantillon plus large serait nécessaire pour confirmer ou infirmer les analyses.

Par ailleurs, j'ai opté pour une approche itérative en effectuant des allers-retours entre la théorie et le terrain, et de ce fait mon guide d'entretien n'a pas comporté de questions directes sur l'enrichissement travail-famille.

Ensuite, j'aurais aimé mener plus d'entretiens d'expatriées pour mieux comprendre les situations des familles en déplacement qui ont dû changer de vie et de pays pour suivre la mère de famille dans le cadre de son travail. Cela serait une piste très intéressante pour de futures recherches concernant l'ascension des femmes, en ligne avec les évolutions sociales des dernières décennies. Il serait également intéressant de connaître le point de vue des conjoints qui subissent généralement ce genre de situation d'urgence et dont tout le poids de la vie familiale repose entièrement sur eux quand ces cas se présentent.

APPENDICE A

COURRIEL D'INVITATION

Bonjour,

Je suis présentement aux études en gestion des ressources humaines à l'UQAM. Dans le cadre de mes recherches pour mon mémoire de maîtrise concernant la conciliation travail-famille au sein des organisations et association à but non lucratif, je sollicite votre participation pour l'enquête que j'effectue. Les personnes ciblées sont les femmes travaillant dans ces organismes. J'aurai besoin de votre collaboration afin de mener à bien mes recherches et je me tiens à votre entière disposition pour toute autre information complémentaire. Je vous envoie ci-joint le document concernant le but précis de la recherche et la description de la participation à la recherche.

Je vous remercie infiniment de votre collaboration

Cordialement

Anja Eva Raboanarijaona

XXX-XXX-XXXX

APPENDICE B

DESCRIPTIF DU PROJET

Les femmes et la conciliation travail-vie : le non lucratif est-il tout aussi conciliant?

Description du projet

Identification

Étudiante/chercheur : Raboanarijaona Anja Eva, étudiante à la maîtrise sciences de la gestion, spécialisation ressources humaines, Université du Québec à Montréal

Directrice de recherche : Ariane Ollier-Malaterre, PhD, Professeure, École des sciences de la gestion, Département d'organisation et ressources humaines, Université du Québec à Montréal

But de la recherche

Cette recherche concerne la conciliation vie professionnelle -vie personnelle au sein des organismes non gouvernementaux et des associations humanitaire. Elle nous permettra entre autres de répondre à deux objectifs principaux qui sont (1) d'identifier les facteurs qui facilitent ou compliquent la relation entre vie professionnelle et vie personnelle et (2) de comprendre dans quelle mesure la conciliation vie professionnelle et vie personnelle impacte la carrière des femmes au sein des ONG.

Description de la participation à la recherche

Cette recherche nécessite la participation d'employées travaillant dans un organisme à but non lucratif. Pour répondre au questionnaire, vous devez répondre aux 3 critères suivants :

- Être une femme
- Travailler dans une organisation sans but lucratif
- Avoir eu une expérience dans le lucratif auparavant

Nature et durée de votre participation

Une rencontre d'un maximum d'une heure sera planifiée à l'endroit de votre choix, ou bien l'entretien pourra avoir lieu par téléphone. Il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre travail et la façon dont vous conciliez vie professionnelle et vie personnelle. Afin de bien saisir vos propos l'entrevue sera enregistrée numériquement avec votre permission.

Avantages et risques

Vous contribuerez à améliorer les connaissances acquises concernant les facteurs qui peuvent influencer la conciliation vie personnelle-vie professionnelle dans le non lucratif et votre participation permettra d'obtenir une meilleure compréhension du sujet d'étude. Il se peut que l'entretien vous permette de mieux comprendre vous-même la façon dont la conciliation vie personnelle-vie professionnelle peut impacter votre carrière.

Nous n'identifions pas de risques personnels, si ce n'est que vous consentez à consacrer une heure à l'entretien. Si certaines questions ravivent des émotions désagréables, vous demeurez libre de ne pas répondre sans avoir à vous justifier.

Indemnité compensatoire

Votre participation à la recherche ne comporte aucun coût, ni rémunération.

Anonymat et confidentialité

Les retranscriptions des entretiens seront anonymisés afin d'assurer leur confidentialité. Seules l'étudiante et sa directrice auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa retranscription. Dans le mémoire de recherche et les publications qui en résulteraient, aucun nom de personne ou d'organismes ne sera mentionné et chaque extrait d'entretien sera anonymisé.

Participation volontaire

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

APPENDICE C

ANALYSE DES ENTRETIENS

	R1	R2	R3	R4
Que faites-vous sur votre temps personnel ?	Cours de langue- Bénévolat - Famille	S'occuper des enfants (les emmener au parc, shopping...)	Famille - Les enfants - Travaux ménagers	Travaux ménagers – Enfants
Êtes-vous en mesure de consacrer le temps et l'énergie que vous souhaitez consacrer à votre famille ? dans les autres domaines de votre vie personnelle	Oui car elle a des heures fixes et elle s'est fixée un objectif depuis 2014 : ne jamais ramener du travail à la maison	Non, elle voit rarement ses enfants au cours de la semaine et n'a plus le temps pour les aider à faire leur devoir par exemple. Sa vie de couple est également mise entre parenthèse pour le moment, le mari étant récemment promu	Comme on dit quand on veut on peut, cependant des fois on a quand même du mal à concilier les deux surtout durant les périodes d'examen	Les enfants sont encore en bas âge donc c'est tout de même un peu difficile parce qu'une fois à la maison elle s'occupe uniquement des enfants
Vous arrive-t-il de travailler dans l'urgence ou de devoir partir sur le terrain dans l'urgence ?	Oui mais quand cela arrive, elle a sa sœur qui vient aider	Non	Non pas souvent	Oui mais elle a une gardienne de temps en temps pas seulement pour les urgences mais lorsqu'elle sort avec son mari
Posez-vous des frontières entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?	Oui depuis 2014, avant dans le lucratif ce n'était pas possible	Essaie mais n'y arrive pas. C'est difficile de ne pas penser aux enfants au travail et l'inverse se produit également. De plus elle est toujours	Elle essaie du moins, il y a toujours des cas qui posent problèmes quand les enfants sont malades par exemple	A la maison elle se met un point d'honneur à ne pas travailler mais au travail cela lui arrive de chercher des

	joignable	informations concernant les enfants (ex : garderie, vêtements...)
Le fait que vous soyez une femme vous facilite-t-il ou vous complique-t-il le travail ?	<p>Non, les mentalités ont évolué, ici on est majoritairement femme, à un homme cette question pourrait s'appliquer au sein de notre organisme</p> <p>Non car dans mon domaine (RH) on est majoritairement femme.</p>	<p>Oui bien sur, on n'aurait pas autant de liberté mais peut être également moins de stress, et puis travailler dans une zone où il y a encore une culture patriarcale assez dominante n'est pas évidente pour les femmes</p>
La conciliation vie professionnelle serait-elle différente pour vous si vous travailliez dans une entreprise à but lucratif	<p>Oui, elle a travaillé dans 5 autres entreprises auparavant mais il y avait des objectifs de bénéfices, le travail était plus ardue</p> <p>Oui car dans ses anciens travaux elle avait la possibilité de travailler de chez elle</p>	<p>Oui et non, oui du fait qu'on la comprend mieux dans son travail actuel mais non du fait qu'il y a un stress plus pesant</p>

R5	R6	R7	R8	R9	R10
<p>Famille - Travaux ménagers- Jardinage</p> <p>Oui, elle peut vraiment compter sur l'aide de son mari pour l'aider</p>	<p>Famille - Activités parascolaires des enfants - Travaux ménagers</p> <p>Oui elle a des enfants qui l'aident énormément et un mari qui est toujours la même en week end, des fois en tant que mère évidemment il y a toujours des choses auxquelles elle pense automatiquement et pas les autres</p>	<p>Famille</p> <p>Certaines semaines sont plus faciles à gérer que d'autres, son emploi du temps change toutes les 2 semaines</p>	<p>Famille - Lecture - Travaux ménagers</p> <p>Assez quand même, elle a des enfants assez autonomes qui l'aident dans tout ce qu'elle fait, c'est plus facile à gérer mais c'était plus difficile quand ils étaient en bas âge.</p>	<p>Travaux ménagers - Famille</p> <p>Mieux que quand elle travaillait dans le lucratif en tout cas même si c'est tout de même assez difficile des fois surtout pendant les périodes d'examens des enfants</p>	<p>Famille (enfants, parents...) - Bénévolat (église)</p> <p>Des fois lorsque son mari part en mission elle a du mal à concilier les deux, et elle a des périodes de surmenage. Quand l'inverse se produit, c'est le mari le leader</p>
<p>On peut dire, les soirs quand elle s'apprête à rentrer un cas peut survenir de nouveau</p> <p>Elle essaie mais il y a toujours des cas exceptionnels vu que c'est une ONG,</p>	<p>A de rares occasions mais elle se débrouille du mieux qu'elle peut pour ne rien bouleverser</p> <p>Non ne pas penser aux enfants et à la maison au travail n'est pas possible et</p>	<p>Non</p> <p>Non, c'est difficile quand on a un horaire variable</p>	<p>Oui, c'est une toute nouvelle organisation, dans ces périodes, le mari est un véritable pilier</p> <p>Oui, elle essaie de ne pas travailler à la maison même si quelque fois elle</p>	<p>Non</p> <p>Essaie du moins, mais elle reste joignable partout, que ce soit pour la famille ou</p>	<p>Oui mais à de très rares occasions et c'est le mari qui gère tout ce qui se passe à la maison</p> <p>Essaie</p>

des cas qu'on ne peut prévoir	Non car il n'y a que des femmes vu qu'elle aide les femmes	elle en profite de temps en temps pour appeler son mari	Oui et non, mais plutôt en tant qu'immigrée, il lui a été difficile de trouver un emploi malgré le fait qu'elle a quand même un diplôme assez élevé, elle a dû remettre les compteurs à 0 ici	déroge à cette règle quand cela devient urgent au bureau	pour le travail	Non	Non
Oui surement à la maison même si on ne veut pas on pense souvent au travail vu que c'est un engagement	Surement , on a toujours plus de stress quand on travaille pour une cause de peur de ne pas être à la hauteur	Surement , on a toujours plus de stress quand on travaille pour une cause de peur de ne pas être à la hauteur	Ne sait pas, c'est son premier emploi au Québec	Sûrement , travailler dans une OBSL nécessite un certain engagement car on travaille pour le bien d'autrui donc ce n'est pas notre bien être qui passe avant tout	Oui, on est plus tranquille car on a moins de pression	Oui	Oui

<p>Pensez-vous que votre engagement dans l'humanitaire apporte quelque chose dans votre vie personnelle, par exemple un sentiment de fierté</p>	<p>Sentiment de fierté, plus d'autonomie, moins de pression</p>
---	---

Répondante	R1	R2	R3	R4
Age	45	36	39	54
Personne à charge	1 (sa mère)	2 enfants	2 enfants	2 enfants
En couple?	Oui	Oui	Oui	Oui
Aide au quotidien	Sa soeur	Mari	Mari	Mari
Bonne santé?	Oui	Oui	Oui	Oui
Parcours prof	Bacc adm - Certificat RH et relation public	Bacc RH	Master Management (pays natal)	Droit
Poste occupé	Assistante admin	Responsable RH	Admin	Assistante juridique
Semaine typique	Horaire fixe	Horaire fixe	Variable	Horaire fixe

R5	R6	R7	R8	R9	R10
36	49	41	29	34	37
3 enfants	2 enfants	1 enfant	2 enfants	3 enfants	2 enfants
Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Mari	Mari	Mère	Mari	Mari	Mari
Oui					
Bacc Comptabilité - DESS Finance	Bacc urbanisme	Master Economie	DESS comptabilité	Bacc Psychologie	Bacc adm
Assistante admin	Chargée de projet	Directrice de projet	Responsable RH	Chargée de communication et relations publiques	Adjointe exécutive
Horaire fixe mais sur appel	Variables	Horaire fixe	Horaire fixe	Horaire fixe	Horaire fixe

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45(8), 813-837.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bachelor, A., & Joshi, P. (1986). *La méthode phénoménologique de recherche en psychologie: guide pratique*. Presses Université Laval.
- Bartolome, F., & Evans, P. A. L. (1979). Professional lives versus private lives-shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Pointon, J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.
- Bohen, H. H., & Viveros-Long, A. (1981). *Balancing jobs and family life*. Temple University Press.

- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). The nature of quantitative research. In *Business Research Methods*. Oxford university press, Chap 6, 153-178.
- Burke, R. J., Weir, T., & DuWors, R. E. (1980). Perceived type A behaviour of husbands' and wives' satisfaction and well-being. *Journal of Occupational Behaviour*, 139-150.
- Burke, R. J., & Mckeen, C. A. (1994). Effects on employment gaps on satisfaction and career prospects of managerial and professional women. *The international Journal of Career Management*, 6 (4), 22-8.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Camp, R. A. (2005). *The transition experience of retired professionals from for-profit organizations to employment in non-profit organizations*. University, Santa Barbara, CA. Fielding Graduate. Unpublished doctoral dissertation
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- 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 scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Chenevier, L. (1996). Les variables influençant l'ampleur du conflit «emploi-famille» ressenti par l'employé (e), mémoire de maîtrise. *Montréal, Université de Montréal, École des Hautes Études Commerciales*.
- Chevalier, F. (2005). *Égalité des genres dans les instances décisionnelles des ONG françaises de solidarité internationales*, résumé d'une enquête réalisée en 2004. Coordination Sud.
- Chao, C. C. (2011). Climbing the Himalayas: A cross-cultural analysis of female leadership and glass ceiling effects in non-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 760-781.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2006). La gestion du travail en contexte de conciliation travail-famille. *Actes du Congrès AGRH*.

- Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work–family conflict. *Sex Roles, 47*(11-12), 531-541.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747-770.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. *Thousand Oaks: California, CA, USA*.
- Deneault, K. (1996). *Les effets des appuis organisationnels sur le conflit travail-famille et sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle des employés*. Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
- Dumas, T. L., & Sanchez-Burks, J. (2015). The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *The Academy of Management Annals, 9*(1), 803–843.
- Duxbury, L. & Higgins, C. (1991). Selection of an “electronic briefcase” work style: a comparison by gender and parental status . *Business insights 7*: 10-17.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Neufeld, D. (1998). Telework and the balance between work and family: Is telework part of the problem or part of the solution?. In *The Virtual Workplace* (pp. 218-255). IGI Publishing.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2002). Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle–2001.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire: état de la question: rapport final*. Santé Canada, Division de la santé des collectivités.
- Frederick, J. A., & Fast, J. E. (2001). Aimer son travail: une stratégie efficace pour équilibrer la vie professionnelle et la vie privée?. *Tendances sociales canadiennes, 61*, 9-13.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65.
- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. In, JC Quick & LE Tetrick. *Handbook of Occupational Health Psychology*, 143-162.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 483-496.
- Gorman, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702-728.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34(2), 133-153.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M., & Haines, V. (1996). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec.
- Guérin, G., St-Onge, S., Chevalier, L., Denault, K., & Deschamps, M. (1997). Le conflit Emploi-Famille: ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14-36.
- Haynes, K. S. (1989). *Women managers in human services* (Vol. 15). Springer Pub Co.
- Herman, J. B., & Gyllstrom, K. K. (1977). Working men and women: Inter-and intra-role conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 1(4), 319-333.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.

- Jones, A. P., & Butler, M. C. (1980). A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption. *Journal of Marriage and the Family*, 367-376.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. A., & Kaskubar, D. (2008). 7 Getting there from Here: Research on the effects of work–family initiatives on work–family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171.
- Lamoureux, A. (2000). *Recherche et méthodologie en sciences humaines* (2^e édition). Laval, Québec : Éditions Études vivantes.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 921-936.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1994). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Basic Books.
- Narcy, M. (2009). Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé? *Economie & Prévision*, 188(2), 81-99.
- De Sardan, J. P. O. (2008). *La rigueur du qualitatif: Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique* (No. 3). Editions Academia.
- Ollier-Malaterre, A. (2010). Les pratiques work-life des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 78(4), 2-16

- Ollier-Malaterre, A. (2012). L'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle: revue et pistes de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(2), p-160.
- Palmer, A. M. (1996). Something to declare: women in HM Customs and Excise. In *Women in Organisations* (pp. 125-151). Macmillan Education UK.
- Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980). Conflicts between work and family life. *Monthly Lab. Rev.*, 103, 29.
- Rochat, L., Gonik, V., & Danuser, B. (2010). Travailler dans l'urgence au quotidien: quels impacts sur les employés et sur l'organisation? Etude qualitative au siège d'une ONG humanitaire Working in emergency everyday: what are the impacts on the employees and the organization? Qualitative study at the headquarters of a humanitarian NGO.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Royer, I. et Zarlowski P.(1999), Échantillon (S). *Thietart R.-A. et coll., Méthodes de Recherche en Management*, Dunod.
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 4, 293-316.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 567-578.
- Sonnentag, S., & Bayer, U. V. (2005). Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393.
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55-60.
- St-Onge, S., Guérin, G., Trottier, R., Haines, V., et Simard, M. (1994). *La responsabilité des organisations en matières d'équilibre travail-famille*. INFO Ressources Humaines, 9-11.

- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G., & Caussignac, É. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles/Industrial relations*, 491-516.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (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*, 54(3), 392-415.
- Trefalt, Š. (2013). Between you and me: Setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1802-1829.
- Tremblay, D. G. (2003). Articulation emploi-famille: Comment les pères voient-ils les choses. *Politiques Sociales*, 63(3-4), 70-86.
- Tremblay, D. G., Amherdt, C. H., & de Sève, M. K. (2003). *La conciliation emploi-famille: des mesures et des pratiques à développer dans les milieux de travail: résultats d'enquête auprès de sept organisations rattachées au Syndicat canadien de la fonction publique SCFP*. Télé-Université, Université du Québec.
- Tremblay, D. G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, D. G. (2009). Quebec's policies for work-family balance: A model for Canada. *Public policy for women. The state, income security and labour market issues*, 271-290.
- Union Nationale des Associations Territoriales Retravailler (2003), *L'égalité en pratique dans les associations*. Rapport à la DIES Délégation Interministérielle à l'économie sociale, Nallet, F., Guardiola, L., Nobili, L., Récupéré de http://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/guide_d_appui_Retravailler-2.pdf