

LISTES DES ACRONYMES

T	Travail
HT	Hors-Travail
T/HT	Travail/Hors-travail
INSEE	L'Institut National de la Statistique et des Études Économiques
CDR	Conservation Des Ressources
FSSB	Family Supportive Supervisor Behavior
WB	World Bank
ABL	Association des Banques du Liban
USAID	United States Agency for International Development
IFRS	International Financial Reporting Standards
IAS	International Accounting Standards
IFC	International Finance Corporation (world bank group)
ETF	European Training Foundation

SOMMAIRE

RESUMÉ	8
ABSTRACT	9
LISTES DES ACRONYMES	10
SOMMAIRE.....	11
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	15
INTRODUCTION.....	17
PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	26
CHAPITRE 1 : La coexistence travail/hors-travail : du conflit à l'enrichissement	27
1.1 Approches théoriques classiques de la coexistence des sphères du travail et du hors-travail	28
1.1.1 Conflit travail/hors-travail : mécanismes et sous-basements théoriques	28
1.1.1.1 La théorie des rôles : plusieurs rôles séparés avec des ressources limitées	29
1.1.1.2 Les théories de la compensation, du débordement et de la conservation de ressources	31
1.1.1.2.1 La théorie de la compensation	31
1.1.1.2.2 La théorie du débordement.....	32
1.1.1.2.3 La théorie de la conservation des ressources.....	32
1.1.1.3 Composantes, déterminants et conséquences du conflit travail/hors-travail ...	36
1.1.2 L'enrichissement : une perspective plus positive de la coexistence travail/hors-travail	38
1.1.3 La conciliation : un objectif ultime mais réaliste ?	39
1.2 Un style de gestion des sphères différent pour des relations travail/hors-travail variées.....	45
CHAPITRE 2 : L'articulation : une approche plus réaliste de la coexistence travail/hors-travail	50
2.1 Interface travail et hors-travail	50
2.1.1 Frontières entre travail et hors-travail	51
2.1.1.1 La théorie des limites / frontières	51
2.1.1.2 Les formes (ou types) des frontières	53
2.1.2 Comment gérer ces frontières ?	55
2.1.2.1 Différents styles de gestion de frontières homme/femme ?	57
2.1.2.2 Mais les nouvelles technologies continuent à brouiller les frontières	58

2.2 Stratégies d'articulation personnelles	60
2.2.1 Pourquoi sont-elles adoptées ?	60
2.2.2 Quelles sont les types de stratégies d'articulation individuelles ?	61
2.3 Des techniques de crafting pour mieux articuler travail/hors-travail ?	64
2.3.1 <i>Job crafting</i>	64
2.3.2 Un <i>crafting</i> pour le hors-travail ?	65
PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	70
CHAPITRE 3 : Design et contexte de la recherche	71
3.1 Fondements épistémologiques de la recherche.....	71
3.1.1 Le choix d'un paradigme interprétativiste.....	71
3.1.2 Un objectif de compréhension	73
3.2 Design de la recherche	74
3.2.1 Une recherche de nature qualitative.....	75
3.2.2 Une étude longitudinale de cas multiples	76
3.3 Le Liban : une mosaïque remarquable mais en difficultés	77
3.3.1 Le contexte libanais : aspects généraux du pays.....	77
3.3.2 Le secteur bancaire libanais : socle de l'économie libanaise et du marché du travail..	79
3.3.3 La culture et l'égalité des sexes au Liban.....	81
CHAPITRE 4 : Collecte et analyse des données.....	86
4.1 Stratégie d'échantillonnage de type théorique.....	86
4.1.1 Critères et processus d'échantillonnage.....	87
4.1.2 Caractéristiques des cas interrogés (profils)	88
4.2 Méthode de collecte des données qualitatives.....	92
4.2.1 Entretiens semi-directifs.....	92
4.2.2 Retranscription et volumétrie	96
4.3 Codage et analyse des données.....	99
4.3.1 Traitement des données.....	99
4.3.2 Choix de la méthode d'analyse.....	106
PARTIE 3 : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	108
Chapitre 5 : Des stratégies temporelles paradoxales	109
5.1 Rigidifier et flexibiliser le temps	110
5.1.1 Rigidifier le temps	110
5.1.1.1 Rigidifier le temps en l'anticipant et le calculant	111

5.1.1.2 Rigidifier le temps en le planifiant	112
5.1.1.3 Rigidifier le temps en séparant le temps du travail et le temps du hors-travail	114
5.1.2 Flexibiliser le temps	119
5.1.2.1 Flexibiliser le temps au travail	119
5.1.2.2 Flexibiliser le temps du hors-travail.....	122
5.1.2.3 Adapter les plans	124
5.2 Intensifier et désintensifier le temps.....	128
5.2.1 Intensifier le temps.....	128
5.2.1.1 Sentir la pression du temps au travail et au hors-travail.....	128
5.2.1.2 Intensifier le temps au travail et au hors-travail	129
5.2.2 Désintensifier le temps.....	131
5.2.2.1 Désintensifier le temps à la maison avant les périodes chargées ou stressantes	132
5.2.2.2 Désintensifier le temps au travail avant ou après les périodes chargées	133
5.2.2.3 Désintensifier le temps du travail rémunéré et non rémunéré	133
CHAPITRE 6 : Des stratégies duales pour gérer les ressources permettant l'articulation travail/hors-travail.....	138
6.1 Mobiliser tout en ménageant et valorisant la famille et les collègues.....	139
6.1.1 Mobiliser des personnes dans son entourage familial : les grands-parents	139
6.1.1.1 Les grands-parents, une ressource qu'on peut mobiliser	140
6.1.1.2 Les grands-parents, une ressource qu'il faut ménager et valoriser	142
6.1.2 Mobiliser tout en ménageant le manager et les collègues	145
6.1.3 Partager le travail tout en ménageant la relation avec le ou la conjoint (e).....	148
6.1.3.1 Partager le travail non rémunéré avec le conjoint	148
6.1.3.2 Ménager sa relation avec le/la conjoint (e) : des compromis, des limites et des sacrifices	149
6.2 Utiliser les congés pour satisfaire les obligations du travail et du hors-travail	153
6.2.1 Les congés, des ressources pour assurer les obligations du hors-travail	153
6.2.2 Les congés, des ressources pour assurer les obligations du travail	154
6.2.2.1 Les congés médicaux et de maternité	155
CHAPITRE 7 : Un vécu émotionnel en tension, centré sur le travail.....	161
7.1 Le travail source d'épanouissement et de motivation ET de culpabilité et de stress	162
7.1.1 Le travail source d'épanouissement et de motivation	162

7.1.2 Le travail source de culpabilisation et de stress	163
7.1.2.1 Les sentiments de culpabilité	164
7.1.2.2 Les sentiments de stress	169
7.2 La famille comme un moyen de relativiser.....	172
7.3 L'avancement professionnel source de flexibilité ET de débordement et de contraintes.....	175
7.4 Les femmes au travail, victimes d'inégalités et de discrimination	179
CHAPITRE 8 : Discussion	183
8.1 Contributions de la recherche	184
8.1.1 Contributions théoriques.....	184
8.1.2 Validité de la recherche et contributions méthodologiques.....	191
8.1.3 Contributions pratiques.....	195
8.2 Limites et voies de recherches	199
CONCLUSION	203
BIBLIOGRAPHIE	207
ANNEXES.....	236

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1 : Démarche de la thèse	25
Figure 2 : Le conflit travail/hors-travail vu par les différentes approches théoriques.....	49
Figure 3 : Étapes de retranscription des données	97
Figure 4 : Exemple de catégorisation de 2ème ordre - extrait des tableaux de codage-	104
Figure 5 : Récapitulatif de l'ensemble des dimensions agrégées et des thèmes émergents...	105
Figure 6 : Résumé des stratégies de rigidification du temps.....	118
Figure 7 : Résumé des stratégies de flexibilisation du temps.....	127
Figure 8 : Résumé des stratégies adoptées pour mobiliser et ménager la famille et les collègues	147
Figure 9 : Résumé des stratégies de division du travail/compromis avec le conjoint.....	152
Figure 10 : Résumé des stratégies d'utilisation des congés	158
Figure 11 : Le travail source d'épanouissement et motivation ET de culpabilité et de stress .	174
Figure 12 : L'avancement professionnel source de flexibilité ET de débordement et de contraintes.....	178
Tableau 1 : Résumé des approches théoriques principales expliquant le conflit	35
Tableau 2 : Principales caractéristiques des cas recrutés	91
Tableau 3 : Caractéristiques des données d'entretiens collectées	98
Tableau 4 : Caractéristiques des données d'entretiens complémentaires	98
Tableau 5 : Exemple de catégorisation de premier ordre - extrait des tableaux de codage- ..	102
Tableau 6 : Similarité des stratégies de planification au travail et au hors-travail	117

INTRODUCTION

La famille et le marché du travail sont deux univers en pleine mutation. La forme de famille qui existait jadis n'est plus la même. Aujourd'hui, on parle de familles à couple biactif (les deux parents travaillent, disposent de deux revenus), monoparentale (composée d'un seul parent et des enfants), en union libre (parents en concubinage), de famille recomposée (formée de parents ayant eu des enfants d'une précédente union), homoparentale (composée de parents du même sexe). Les dernières décennies ont connu l'émergence des emplois atypiques comme les emplois aidés, le travail en intérim, ou encore le travail à temps partiel (Auer et Gazier, 2006). En 1962 en France, près de 50 % des femmes en âge de travailler étaient actives. En 2020, ce nombre s'élevait à 67,7 % selon l'INSEE¹.

Ces transformations de la famille traditionnelle, des formes d'emplois et de la composition du marché de travail ont créé des tensions entre vie professionnelle et vie personnelle. En 1985 déjà, Greenhaus et Beutell soulignaient que le mythe de séparation des deux sphères familiale et professionnelle était « en érosion », introduisant la notion du conflit travail-famille. Ce conflit aurait des conséquences négatives tant sur l'individu que sur l'entreprise (Kossek et Ozeki, 1998 ; Allen et *al.*, 2000 ; Ford, Heinen et Langkamer, 2007 ; Amstad et *al.*, 2011). Le stress, la dépression, la détresse psychologique, l'anxiété et l'épuisement émotionnel, en particulier, ont été associés au conflit travail/hors-travail (Lowe, 2005). Au niveau de l'entreprise, plusieurs recherches (voir Allen et *al.*, 2000) ont conclu que ce conflit diminue l'engagement organisationnel, la satisfaction, la productivité du salarié d'une part, et augmente l'intention de quitter l'emploi et par suite le turnover d'autre part.

Étant donné ces conséquences négatives qu'engendre le conflit, concilier travail et hors-travail est devenu désormais l'un des problèmes majeurs auxquels les

¹ Données annuelles de 1975 à 2020 : activité selon le sexe et l'âge.
www.insee.fr/fr/statistiques/2489758

spécialistes ressources humaines, les organisations et les salariés sont confrontés, au point qu'il est aujourd'hui consacré par l'article 33 de la charte des droits fondamentaux de l'Homme de l'Union Européenne. Alors que la notion de conciliation laisse entendre le bon fonctionnement du système travail/hors-travail, ce qui est loin d'être réalisable, celle d'articulation nous semble plus réaliste et à même de saisir la variété et la complexité des stratégies empruntées par les salariés pour vivre le travail/hors-travail.

Partant des conséquences négatives du conflit travail/hors-travail, il semble logique de faire le raisonnement inverse : favoriser l'articulation travail/hors-travail est susceptible d'avoir des effets bénéfiques. Si les travaux antérieurs ont porté sur les politiques des entreprises en faveur de la conciliation des sphères du travail et hors-travail, la manière dont les salariés eux-mêmes articulent ces deux sphères de leur vie n'est que peu explorée. Ce travail doctoral s'attachera à cette lacune dont les enjeux théoriques sont les suivants : il s'agit, d'une part, de mettre à jour la variété des stratégies d'articulation travail/hors-travail personnelles utilisées par les salariés. Il s'agit, d'autre part, d'appréhender le climat émotionnel dans lequel les salariés déploient ces stratégies.

Notre recherche vise à ainsi étudier les stratégies individuelles d'articulation travail/hors-travail. En d'autres termes, comment les salariés articulent-ils les différentes sphères de leur vie ? Et dans quel climat émotionnel cette articulation prend-t-elle place ?

Une première observation de la littérature sur le conflit, la conciliation ou l'articulation, nous permet de conclure qu'il faut préciser et choisir les termes avant de se lancer dans l'étude de l'interaction des différentes sphères de vie. Quelles sphères nous allons considérer ? Est-ce le travail/hors-travail, vie privée-vie professionnelle ou simplement travail-famille ? En effet, si la sphère professionnelle ou le terme de travail sont relativement clairs et bien délimités dans la littérature, la sphère avec laquelle ils interagissent reste confuse au moins au niveau de la dénomination. Ci-après, nous

expliquons le choix du terme hors-travail et pas d'autres notions comme vie familiale ou vie privé.

Choix des termes

Avant la révolution industrielle, les activités familiales et professionnelles s'effectuaient dans le même espace. « Vie privée et vie publique étaient en symbiose, en particulier grâce à l'unité de lieu : maison, magasins et bureaux soit se joutaient, soit s'imbriquaient dans des grosses constructions polyvalentes » (Schweitzer, 2002, p. 67). Les activités agricoles ou artisanales ont peu à peu diminué au profit du salariat dans les usines avec la montée de l'industrialisation. Ainsi, la séparation entre les différents domaines de vie (travail et famille) a commencé à prendre place (Piotrkowski, Rapoport et Rapoport, 1987). À partir de la deuxième moitié du XXème siècle, la révolution des systèmes d'information et de la communication, également considérée comme troisième révolution industrielle, prend place. Les frontières entre travail et hors-travail se brouillent de nouveau.

Le travail a traditionnellement été reconnu comme ce qui relève de la vie professionnelle, autrement dit « le travail rémunéré dans l'économie formelle » (Piotrkowski et *al.*, 1987, p. 252). Ce qui distingue donc le travail et le hors-travail est le fait que le travail se fait contre une rémunération alors que le hors-travail représente des activités bénévoles. Toutefois, cette distinction a été critiquée. Par exemple, Barrère-Maurisson, Rivier et Minni (2001) suggèrent que le travail rémunéré et d'autres formes de travail non rémunéré, comme le temps domestique et le temps parental, font partie du travail et s'opposent à l'hors-travail qui comporte le temps conjugal, le temps personnel et le temps physiologique. Plus tard, Abrahamson, Boje et Greve (2005) distinguent travail rémunéré et non rémunéré. Selon eux, ce dernier est réalisé pour une tierce personne, comme la famille, des amis ou d'autres personnes et peut être remplacé par un service qui peut être acheté, comme le ménage à la maison ou le travail réalisé dans le cadre du bénévolat.

En revanche, plusieurs termes sont utilisés dans la littérature française (Ollier-Malaterre, 2007) : vie privée, vie familiale, vie personnelle, hors-travail, ou simplement vie pour désigner la sphère qui interagit avec la sphère professionnelle. Cependant, ces termes ne sont pas tout à fait équivalents. L'emploi du terme « travail-vie » traduit directement de l'anglais « work-life » suggère que le travail ne fait pas partie de la vie de la personne. Quant à l'utilisation du terme « vie familiale », il exclut toutes les personnes qui ne vivent pas en famille et ignore toutes les activités ou intérêts que les personnes peuvent avoir en dehors de la famille comme les loisirs, activités politiques ou syndicales, culturelles... De même, le terme « vie privée semble nier que la vie privée est traversée par des normes sociales collectives » comme le précise Ollier-Malaterre. Le terme « vie personnelle » risque d'être confondu avec le temps personnel. Le terme « hors-travail » nous semble alors plus approprié. « Le hors-travail ainsi opposé à la vie professionnelle, se définit comme ce qui relève du développement personnel, de la famille, et de l'engagement dans la société » (Thévenet, 2001 cité par Ollier-Malaterre, 2007, p. 45).

Dans le cadre de cette recherche, nous distinguons donc le travail rémunéré que nous désignerons par travail d'un côté, et le hors-travail qui englobe la famille et le travail non rémunéré qu'elle engendre, les loisirs, le développement personnel et les activités dans la société de l'autre. Cette répartition nous paraît la plus appropriée parce qu'elle isole la vie du salarié au travail et l'oppose à sa vie hors-travail avec tout ce qu'elle implique au niveau de la famille, de la société ou de la vie privée. ²

² Nous utilisons les autres expressions comme travail/famille, travail/non-travail ou travail/maison en respectant les usages des recherches que nous citons dans cette thèse.

Design de la recherche

S'appuyant sur la littérature portant sur les sphères du travail et du hors-travail, ce travail doctoral a pour objectif de comprendre en profondeur les stratégies que les individus emploient pour articuler travail et hors-travail et les tensions qui en résultent ; thème, à notre connaissance, peu traité en profondeur dans la littérature. À cette fin, une approche compréhensive et longitudinale est mobilisée. Notre thèse s'appuie sur des études de cas (Yin, 2003) de 8 personnes (« cas »), qui travaillent dans le secteur bancaire au Liban. Ces études de cas ont été réalisées au travers d'un suivi longitudinal de 18 mois, afin d'appréhender la manière dont les personnes construisent, dans les différents « temps » de leur vie, cette articulation entre travail et hors-travail. Ces études de cas ont été construites grâce à des entretiens semi-directifs approfondis avec 8 salariés libanais recrutés à la suite d'un échantillonnage de type théorique. Les données collectées sont codées manuellement selon une approche inductive afin d'identifier les stratégies d'articulation déployées par les salariés. Les résultats attendus de cette recherche sont une compréhension fine des différentes stratégies personnelles d'articulation travail hors-travail.

Plan de la thèse

En vue de cerner ce qui existe déjà dans la littérature au sujet de la coexistence des sphères de vie et de justifier notre choix de travailler sur le thème de l'articulation, nous présentons, dans la première partie, les travaux antérieurs essentiels ayant traité des relations entre travail et hors-travail. Le premier chapitre est ainsi consacré aux travaux classiques qui ont marqué la littérature sur les relations entre le travail et le hors-travail. Trois approches théoriques majeures illustrent la coexistence des deux sphères : le conflit, l'enrichissement et la conciliation. Alors que le conflit suppose une relation contradictoire entre le travail et le hors-travail, la conciliation et l'enrichissement sous-entendent un fonctionnement harmonieux des deux sphères.

Prenant quelque distance avec ces travaux, le deuxième chapitre de la revue de littérature est consacré à l'étude de l'interface travail/hors-travail et de l'articulation travail/hors-travail. Examiner les frontières qui séparent les domaines permet de mieux saisir la complexité des stratégies employées par les salariés pour « articuler » les sphères, et de les comparer aux types de relations classiques identifiées dans la littérature. Ce thème de l'articulation travail/hors-travail est présenté dans la deuxième partie du deuxième chapitre comme une approche plus réaliste de la coexistence des sphères cependant que les travaux sur le sujet demeurent peu nombreux.

L'approche méthodologique de cette recherche est exposée dans la seconde partie de notre thèse. Le chapitre 3 précise en premier lieu que la recherche a un objectif compréhensif, qu'elle s'inscrit dans le paradigme interprétativiste et qu'elle emprunte une stratégie qualitative et longitudinale. Le contexte de l'étude est également exposé. Nous présentons ainsi les aspects généraux du Liban³ (économiques, sociales, démographiques, politiques...), avant d'aborder la place du secteur bancaire dans l'économie libanaise et les raisons de ce choix. D'autres éléments relatifs au contexte comme la culture et le genre⁴ sont également présentés en ce qu'ils éclairent les résultats et permettent d'appréhender la charge émotionnelle ressentie par les personnes interrogées.

Dans le chapitre 4, les méthodes de collectes, de traitement et d'analyse des données mobilisées pour conduire la recherche sont présentées. Nous commençons par le processus d'échantillonnage, ses principes ainsi que les difficultés rencontrées pendant sa composition, avant de présenter les 8 cas qui ont été retenus dans l'échantillon. La deuxième partie du chapitre justifie le choix de recourir à une méthode de recueil des données par des entretiens approfondis. Ces données d'entretiens enregistrés ont été retranscrites en arabe courant (libanais)⁵ puis en arabe soutenu puis

³ Le travail de terrain a été conduit avant la crise économique et politique qui a démarré en novembre 2019 au Liban.

⁴ Le concept de « genre » fait référence à un ordre structurel ou social au sein duquel les ressources et le pouvoir économique, politique et culturel sont inégalement répartis (Lorber, 1994).

⁵ Le libanais est un dialecte moins formel de la langue arabe ou l'arabe courant que parlent les libanais.

en français. Ces retranscriptions en 3 étapes ont nécessité des efforts et un temps conséquent.

Les données recueillies ont fait l'objet d'un codage *a posteriori* de façon à faire émerger des catégories, puis des thèmes renvoyant aux stratégies d'articulation et aux difficultés ressenties par les personnes interrogées.

Les thèmes émergents de ce travail de codage sont regroupés en trois chapitres de résultats qui constituent la troisième partie de cette thèse. Le chapitre 5 concerne les stratégies temporelles paradoxales adoptées par les salariés interrogés ; le chapitre 6 s'attache aux stratégies liées aux ressources mobilisées alors que le chapitre 7 des résultats expose le climat émotionnel en tension dans lequel cette articulation travail/hors-travail prend place.

Pour synthétiser ces résultats, le chapitre de discussion confronte l'ensemble des résultats à la littérature existante de manière à préciser les aspects déjà présents dans la littérature qui ont été confirmés et ceux inédits auxquelles cette thèse aboutit. Ce faisant, nous expliquons en quoi cette thèse contribue à une compréhension plus profonde des stratégies d'articulation personnelles travail/hors-travail. Les implications théoriques, méthodologiques et pratiques de la présente thèse ainsi que ses limites sont également exposées. La figure 1 expose la démarche de la thèse.

L'originalité et l'apport principal de notre thèse porte sur la complexité des stratégies d'articulation déployées et leurs conséquences sur le plan personnel et professionnel. En premier lieu, une similarité entre les stratégies adoptées au travail et celles adoptées hors-travail est notée. Les salariés ont tendance à rigidifier le temps dans le travail et hors-travail mais également et simultanément, utilisent des stratégies visant à flexibiliser ce même temps. L'emploi de stratégies paradoxales est également visible lorsque des stratégies d'intensification du temps (e.g., condenser les heures du travail à la maison et au travail) sont couplées à des stratégies de désintensification du temps (e.g., s'engager dans des activités et des loisirs hors-travail, se détacher du

travail, faire un voyage, sortir en couple). Les salariés adoptent donc un style de gestion paradoxal pour faire face aux contraintes de temps et des obligations conflictuelles. Parallèlement à cet aspect paradoxal, nous avons pu identifier un aspect dual propre aux stratégies de gestion des personnes ressources et des ressources non relationnelles comme les congés. Cet aspect s'est manifesté lorsque les salariés interrogés ont insisté sur l'importance de ménager les relations avec les personnes ressources auxquelles elles ont recours. Les demandes de service aux personnes-ressources sont couplées avec l'emploi des stratégies pour gérer leurs relations avec ces personnes. La dualité s'est affichée également à l'endroit des stratégies de gestion des ressources non relationnelles, les congés. Des jours de congés sont souvent couplés à des efforts pour satisfaire les obligations du travail et du hors-travail. Ils sont mobilisés pour bénéficier du repos d'une part et « ménagés » pour assurer les obligations du travail ou du hors-travail d'autre part. Des conséquences au niveau personnel et professionnel de la vie des salariés de cette articulation complexe sont également soulignées. Un sentiment d'inégalité professionnelle et de discrimination est particulièrement exprimé par les répondantes.

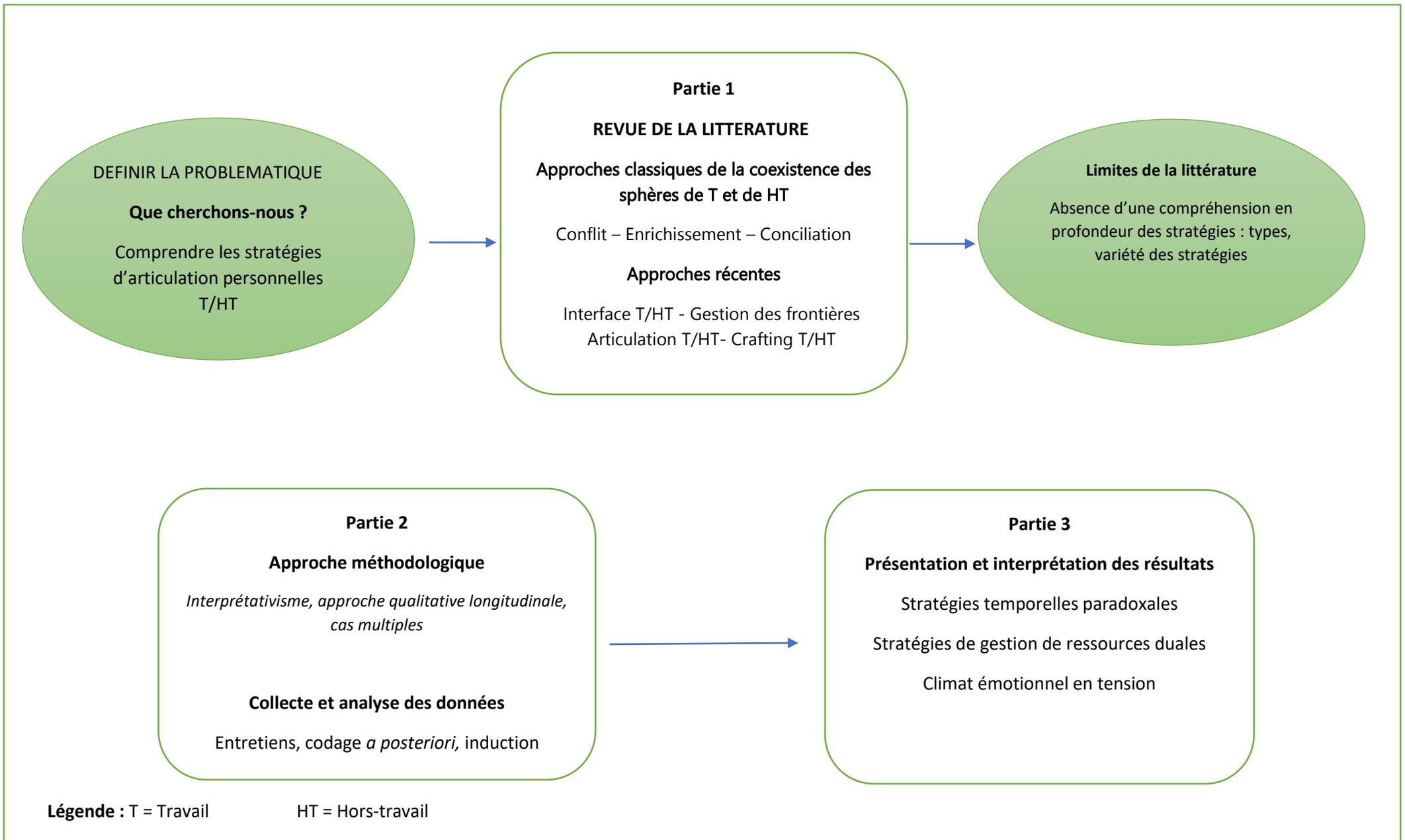


Figure 1 : Démarche de la thèse

PARTIE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Avant de se lancer dans l'étude du thème de l'articulation travail/hors-travail, il convient de cerner le(s) problème(s) que pose la coexistence des sphères. En effet, cette coexistence a été vue et traitée de manière différente dans le temps, marquée par les courants de recherches caractéristiques de chaque époque. Le premier chapitre dresse un état des théories et des connaissances sur les sphères ou domaines de vie, nous permettant d'en définir les limites et de justifier l'intérêt d'étudier l'articulation entre ces sphères. Les trois perspectives majeures de la coexistence travail/hors-travail que sont le conflit, l'enrichissement et la conciliation, sont ainsi présentées. Chacun de ces modèles ou approches théoriques voit la relation entre travail et hors-travail d'une manière différente et a formé un courant de recherche caractéristique d'une période donnée.

Le chapitre 2 explore l'interface travail/hors-travail. De quels types de frontières est-elle faite ? comment est-elle gérée ? et quels styles de gestion de cette interface ont été identifiés dans la littérature ? Examiner cette interface permet de mieux comprendre les défis auxquels les salariés font face et la complexité des stratégies qu'ils emploient pour articuler les sphères du travail et du hors-travail. Pour finir cette partie, le thème de l'articulation travail/hors-travail est exploré dans la deuxième section du deuxième chapitre. Nous expliquons également les raisons pour lesquelles l'articulation nous semble une approche intermédiaire et plus réaliste de la coexistence des sphères et ce qui la distingue des thèmes de conciliation ou de *crafting*.

CHAPITRE 1 : La coexistence travail/hors-travail : du conflit à l'enrichissement

La recherche portant sur la coexistence des sphères du travail et de hors-travail remonte à des études datant de 1949 qui abordaient les conflits liés aux rôles genrés dans la famille (MacDermid, 2005). Plus tard, vers les années 1970 et 1980, ce thème connaît une évolution substantielle se concentrant alors sur l'étude détaillée des liens dynamiques entre les systèmes de travail et la famille (Kanter, 1977). Les premières recherches se sont surtout concentrées sur la coexistence « nocive » des sphères étant donné les contradictions que celles-ci induisent au niveau des obligations et des sentiments (Greenhaus et Beutell, 1985). Le paradigme du conflit entre les différents domaines de vie domine plusieurs décennies (Parasuraman et Greenhaus, 2002). La première partie de ce chapitre est consacrée à la compréhension du conflit, son ancrage dans la théorie de rôles ainsi que d'autres théories qui peuvent l'expliquer comme le débordement, la compensation ou la conservation des ressources. Cette partie expose également les approches théoriques subséquentes qui ont porté sur une coexistence plus harmonieuse des sphères comme l'enrichissement et la conciliation et les effets « bénéfiques » qu'elle pourrait générer.

Ce tournant qu'ont connu les recherches sur la coexistence des sphères de vie, d'un conflit inévitable à un enrichissement fort probable, s'est également reflété dans la manière dont les salariés et les organisations considèrent les relations entre travail et hors-travail. Les organisations qui adoptaient des attitudes traditionnellement non-interventionnistes ignorant la vie du salarié en dehors du travail (Kanter, 1977) commencent à s'intéresser au hors-travail en ce qu'il leur constitue un enjeu économique et social important (Hall et Richter, 1988). La deuxième partie de ce chapitre examine les différents styles de gestion des sphères du point de vue du salarié ainsi que de celui de l'entreprise.

Ce chapitre sert de point de départ pour appréhender les approches classiques de la coexistence des sphères du travail et du hors-travail avant de se concentrer sur le thème de l'articulation (chapitre 2).

1.1 Approches théoriques classiques de la coexistence des sphères du travail et du hors-travail

Les transformations industrielles vers la fin du XIX^{ème} siècle ont transformé des sociétés à dominante artisanale en des sociétés plus commerciales et industrielles. Ces transformations ont aussi entraîné des conséquences au niveau de la séparation des domaines du travail et hors-travail, qui se juxtaposaient auparavant, et des modèles de familles, induisant notamment une plus grande participation des femmes au travail en dehors de l'organisation familiale. Ces transformations ont créé des tensions entre ces deux domaines. Les premières recherches ont ainsi surtout porté sur les effets négatifs de cette séparation, en particulier le conflit (Greenhaus et Beutell, 1985 ; Parasuraman et Greenhaus, 2002).

1.1.1 Conflit travail/hors-travail : mécanismes et sous-bassements théoriques

Les relations entre les domaines du travail et hors-travail, qu'ils soient séparés ou intégrés, ont été le sujet de plusieurs recherches compte tenu les conséquences indéniables que cette coexistence génère au niveau de l'organisation, de la santé mentale, et même de la société. Or ces recherches partent toujours d'un postulat que le travail et le hors-travail sont deux domaines rivaux et hostiles l'un à l'autre, toujours en concurrence pour collecter le plus de ressources possibles. Plusieurs théories ou approches ont aussi été mobilisées dans le but de justifier ce conflit et comprendre ses causes et conséquences, théories que nous exposons ci-après. Nous nous penchons surtout sur l'étude du conflit car nous pensons que cette approche est la plus répandue et la plus pertinente pour notre recherche. Si un salarié pense que le travail enrichit sa vie hors-travail ou que les sphères ne sont pas en conflit, la question de l'articulation

n'est plus, en elle-même, un problème. En revanche, s'il estime que les sphères sont en conflit, il va chercher à les articuler en employant diverses stratégies dans le but de les enrichir l'une par l'autre ou de les concilier. Afin de mieux comprendre cette perspective, nous explorons les différentes théories qui ont été mobilisées pour expliquer ce conflit : la théorie des rôles, la théorie de la compensation, la théorie du débordement et la théorie de la conservation des ressources.

1.1.1.1 La théorie des rôles : plusieurs rôles séparés avec des ressources limitées

Goode (1960) introduit la théorie des rôles sur laquelle va s'appuyer la majorité des théories du conflit. S'inspirant de la théorie de rareté, cette théorie, originellement économique, propose que les ressources que possède le producteur sont limitées. C'est pourquoi il doit faire des choix pour maximiser leur utilité avant de transformer ces ressources en produits de consommation. Dans cette même logique, l'individu aurait plusieurs rôles à assumer qui ne seraient pas compatibles. Or les ressources qu'il possède comme le temps et l'énergie sont limitées, si bien qu'il a tendance à consacrer plus de ressources à l'un des rôles aux dépens de l'autre. Il va alors sacrifier un domaine ce qui peut engendrer un sentiment de stress. Selon Goode (1960, p. 485) « la somme des obligations de rôle de l'individu excède ce qu'il peut accomplir ».

Kahn et *al.*, (1964) développent la théorie des rôles. Selon ces chercheurs, un rôle est un ensemble d'activités ou de comportements que les autres attendent d'un individu. Les ressources étant limitées, il serait impossible de satisfaire toutes les attentes pour tous les rôles. Les auteurs introduisent une des premières définitions du conflit travail-famille : « une forme de conflit dans laquelle les pressions des rôles des domaines du travail et familial sont mutuellement incompatibles à certains égards » (Kahn et *al.*, 1964, p. 19). Ces pressions sont causées par le manque de temps ou les différentes attentes des sphères de vie.

Greenhaus et Beutell (1985) explorent le conflit travail-famille plus en détails. Dans leur article devenu une référence, ils précisent que le conflit travail-famille surgit lorsque les efforts d'un individu pour répondre aux demandes d'un de ses rôles sont incompatibles avec l'autre rôle, comme lorsque les responsabilités de l'emploi et les demandes familiales interfèrent. S'inspirant de la définition de Kahn et *al.*, (1964), ils définissent le conflit comme « une forme de conflit inter-rôle dans lequel les pressions des domaines du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles à certains égards » (Greenhaus et Beutell, 1985, p. 77). Mais l'originalité la plus importante que ces deux chercheurs ont apporté est la détermination de trois types de conflit. Le conflit de temps, en premier lieu, apparaît lorsque les demandes de la vie familiale et de la vie professionnelle causent un problème de temps à l'individu. Ceci suppose que le temps est divisé en deux sphères séparées du point de vue de l'individu. L'une est le temps de travail, l'autre est celui du hors-travail. Les horaires de travail n'offrant pas de flexibilité au salarié, les horaires atypiques comme le travail nocturne ou pendant les weekends, accroissent le sentiment de conflit. Le conflit de comportement, en second lieu, survient lorsque les comportements nécessaires pour un rôle sont en conflit avec les demandes de l'autre rôle. Dans cette perspective, les comportements dans les domaines de vie, comme les rôles, seraient prescrits, peu flexibles ou adaptables. Enfin, le conflit de tension surgit lorsque le stress ressenti dans un rôle (famille ou profession) rend difficile une réponse adaptée aux demandes de l'autre rôle (Greenhaus et Beutell, 1985).

Nous pouvons déduire de cet exposé que la théorie des rôles considère que les deux sphères sont tout à fait séparées. Le temps est divisé entre ces deux sphères, les comportements sont aussi divisés en deux, les uns prescrits par le travail, les autres par le hors-travail. L'impression de conflit est donc inévitable étant donné les oppositions qui sont mises en relief par la séparation des sphères. Ashforth, Kreiner et Fugate (2000) comparent ces frontières rigides entre les sphères à celles qui existent entre deux pays, qui ne peuvent faire ressortir que leurs oppositions.

Nous avons certes différents rôles avec des ressources limitées mais penser que les sphères sont tout à fait séparées et qu'aucun échange n'existe entre elles semble en décalage avec le temps des technologies de l'information et de la communication où les frontières sont plus que jamais brouillées. C'est pourquoi il nous semble intéressant de considérer les autres perspectives théoriques expliquant le conflit. Plusieurs théories se sont succédées pour mettre fin au mythe de la séparation des sphères avancé par la théorie des rôles. Ces théories reposent sur le fait que le travail et le hors-travail sont deux domaines distincts mais qui échangent et interfèrent l'un avec l'autre causant ainsi le conflit. Dans la partie qui suit, nous présentons les théories de la compensation, du débordement et de la conservation de ressources expliquant le conflit.

1.1.1.2 Les théories de la compensation, du débordement et de la conservation de ressources

1.1.1.2.1 La théorie de la compensation

Selon la théorie de la compensation introduite par Piotrkowski (1979), les individus agissent de façon inverse dans les deux domaines : en cherchant dans l'un ce qui manque dans l'autre, ou de façon à compenser dans une sphère ce qui ne les satisfait ou ne les implique pas dans l'autre (Evans et Bartolomé 1984). Un individu peut donc compenser l'insatisfaction ou non reconnaissance dans un domaine en s'engageant plus (Lambert, 1990), en passant plus de temps (Lobel, 1991) ou en accordant plus d'attention (Voydanoff, 1987) dans l'autre domaine qu'il juge plus satisfaisant.

Deux formes de compensation sont distinguées : la compensation additionnelle ou compensation complémentaire lorsqu'on cherche à réussir dans un domaine une expérience jugée positive mais incomplète dans l'autre domaine, comme lorsqu'on une femme cherche de l'autonomie dans son travail parce qu'elle ne la sent pas assez présente ailleurs. Le deuxième type de compensation est la compensation réactive lorsqu'on cherche à compenser une expérience jugée négative dans un domaine par

une autre positive dans l'autre domaine, comme lorsqu'on passe plus de temps au travail pour éviter des problèmes à la maison. Le conflit est ainsi expliqué par une compensation réactive entre les domaines du travail et hors-travail.

La critique principale adressée à cette théorie est qu'elle suppose des relations contradictoires entre travail et non-travail (i.e., non work) (Staines, 1980). Or ces domaines sont différents, ceci ne veut pas dire que la relation doit être nécessairement en tension.

1.1.1.2.2 La théorie du débordement

Le débordement négatif peut être décrit comme l'influence d'un des domaines sur l'autre en sorte que les deux deviennent similaires (Evans et Bartolomé, 1984 ; Staines, 1980). Par exemple, le stress que causent les rôles dans un domaine de vie se propage dans les rôles des autres domaines et les affecte négativement ; les attentes qu'ont les salariés dans un rôle sont en compétition avec les attentes dans un autre rôle (Crouter, 1984). Ce stress peut se propager du hors-travail vers le travail et *vice versa*. Le débordement peut se manifester d'une façon directe ou indirecte (Lambert, 2000). Crouter (1984), dans son article portant sur le *negative spillover*, précise que ce débordement a deux composantes : une composante psychologique comme le transfert de la mauvaise humeur ou du stress et une composante cognitive comme le transfert des acquis ou des informations. Bien que les rôles se situent dans des domaines séparés, les limites de ces domaines ne sont donc pas imperméables aux effets des expériences dans d'autres domaines de la vie.

1.1.1.2.3 La théorie de la conservation des ressources

Hobfoll (1989) critique les théories sur lesquelles se sont appuyés les chercheurs pour expliquer le stress, en particulier la théorie des rôles qui était, jusque-là, au cœur des recherches sur le conflit travail-famille. Selon lui, cette théorie ne prend pas en considération les différents rôles que possède une personne au-delà des rôles

traditionnels ni les variables modératrices qui sont essentielles dans ce contexte comme les traits de personnalité et l'environnement social et culturel des personnes concernées. Les chercheuses Kelley et Streeter (1992) ont aussi critiqué les modèles comme le débordement et la compensation, les accusant d'être très vagues.

Selon la théorie de conservation des ressources, les individus cherchent à « obtenir, conserver, protéger et promouvoir les choses qu'ils valorisent » (Hobfoll, 2001, p. 341). Ces ressources, si elles sont menacées de perte, sont perdues ou ne génèrent pas les gains attendus d'elles, sont susceptibles de générer du stress. Ces ressources sont « des objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies qui sont valorisées par les individus pour elles-mêmes ou parce qu'elles servent à obtenir ou protéger d'autres objets, caractéristiques personnelles, conditions ou énergies valorisées » (Hobfoll, 1989, p. 516). Cette théorie originalement introduite par Hobfoll (1989) pour comprendre le stress a été empiriquement testée et validée et a trouvé un grand écho dans les recherches portant sur la santé et le travail (Holmgren et *al.*, 2017 ; Park et *al.*, 2013).

Selon Parasuraman, Greenhaus et Granrose (1992) plus l'individu possède de ressources, moins il est vulnérable au stress au travail et à l'interférence entre les domaines du travail et famille. En ce sens, cette théorie explique le stress que génère les rôles : en essayant de jongler avec les demandes des différents rôles qu'il possède (comme le rôle de salarié et le rôle de parent), l'individu a tendance à perdre des ressources ce qui engendre le stress (Grandey et Cropanzano, 1999).

Hobfoll et Shirom (2001) précisent que l'individu utilise ses ressources en les investissant de manière à regagner les ressources perdues, protéger les ressources actuelles et essayer d'acquérir de nouvelles ressources. L'individu cherche donc à optimiser ses ressources adoptant ainsi une posture proactive : « ils ne subissent pas passivement les situations (stressantes ou non) et les effets qu'elles peuvent avoir sur leur réservoir de ressources, mais développent des stratégies leur permettant

d'optimiser leur capital de ressources ou d'empêcher son érosion » (Dodeler et *al.*, 2018, p. 4).

Les théories de la compensation, du débordement et de la conservation de ressources ont été critiquées pour plusieurs raisons. En fait, elles n'ont pas précisé comment éviter le conflit. De plus, nombre d'entre elles considèrent que les individus sont réactifs et n'ont pas d'initiatives pour gérer leurs temps, domaines de vie ou environnements (Zedeck, 1992). Selon Clark (2000), le problème le plus sérieux est que ces théories se concentrent sur les émotions des individus sans s'intéresser aux relations temporelles, sociales ou comportementales entre les domaines ni à la façon dont les individus considèrent les domaines et comment ils agissent pour se déplacer d'un domaine vers l'autre. Nous résumons les approches théoriques expliquant le conflit dans le tableau qui suit (tableau 1).

Tableau 1 : Résumé des approches théoriques principales expliquant le conflit

	Auteur(s)	Sous-bassement	Source du conflit
Théorie des rôles	Goode (1960)	Plusieurs rôles + ressources limitées	Incompatibilité des rôles → stress → conflit
	Kahn et <i>al.</i> , (1964)	Rôles sont prescrits	Incompatibilité des pressions des domaines → conflit
	Greenhaus et Beutell (1985)	Interférence des responsabilités entre domaines	Incompatibilité des pressions → conflit 3 formes de conflit
Théorie de compensation	Piotrkowski (1979)	Relation contradictoire entre domaines	Tendance à compenser dans un domaine ce qui manque dans l'autre Forme réactive
Théorie de débordement Négatif	Crouter (1984)	Limites perméables entre domaines	Propagation du stress d'un domaine vers l'autre
Théorie de conservation des ressources	Hobfoll (1989)	Conserver les ressources qu'on valorise	Différents rôles → Pertes de ressources → stress → conflit

Le conflit a préoccupé les chercheurs pendant plusieurs décennies et il est jusqu'à présent l'une des conceptions de la coexistence des domaines de vie les plus courantes. De plus, ce conflit serait la raison principale pour laquelle les salariés ont recours à des stratégies d'articulation. C'est pourquoi il convient d'en circonscrire les composantes, les déterminants et les conséquences.

1.1.1.3 Composantes, déterminants et conséquences du conflit travail/hors-travail

Deux grandes composantes, le *work to family conflict*, le conflit causé par le travail sur la famille et le *family to work conflict*, le conflit causé par la famille sur le travail ont été identifiées (Frone, Russell et Cooper, 1992 ; Lapierre et Allen, 2006). Réalisant une méta-analyse portant sur 190 études réalisées de 1980 à 2002, Eby et *al.*, (2005) estiment que 48% des études portant sur le conflit travail-famille montrent la bidirectionnalité du conflit. Selon Byron (2005), ce conflit est bidirectionnel mais asymétrique car l'interférence du travail avec le hors-travail est plus intense que celle du hors-travail avec le travail (Rice, Frone et McFarlin, 1992). Les recherches portant sur le conflit seraient marquées par une très forte importance accordée au domaine du travail, le manque d'attention aux caractéristiques individuelles, aux stratégies de support et de *coping*, et la manière dont les variables liées à la famille affectent les réactions des salariés.

Eby et *al.*, (2005) regroupent les déterminants du conflit travail-famille en trois catégories : les variables individuelles et démographiques comme la personnalité, le sexe, les coutumes... ; les variables liées au domaine du travail comme les horaires flexibles, le soutien du manager, le stress, variables pour lesquelles les études étaient les plus nombreuses et détaillées ; et les variables liées au domaine de la famille comme les enfants, les engagements familiaux, l'aide des membres de la famille, l'entente avec le conjoint. Ces chercheurs ainsi que Pailhé et Solaz (2010) ou Thévenet (2001) concluent que certaines variables individuelles comme l'âge, le genre, le nombre et

l'âge des enfants sont d'une importance primordiale et affectent le conflit plus que les autres.

Pour plusieurs chercheurs, ce conflit aurait des conséquences négatives sur l'individu aussi bien que sur l'entreprise (Kossek et Ozeki, 1998 ; Allen et *al.*, 2000 ; Ford et *al.*, 2007 ; Amstad et *al.*, 2011). Certains effets négatifs au travail sont relevés, comme l'absentéisme, l'insatisfaction, la baisse de l'engagement et de la performance (Eby et *al.*, 2005 ; Allen et *al.*, 2000 ; Kossek et Ozeki, 1998). Au niveau de l'entreprise plusieurs recherches ont ainsi conclu que ce conflit diminue l'implication organisationnelle, la satisfaction, la productivité du salarié, et augmente l'intention de quitter l'emploi et par la suite le turnover (Allen et *al.*, 2000). Selon Lowe (2005), le conflit travail/hors-travail entraînerait aussi des conséquences négatives sur les salariés telles que le stress, la dépression, la détresse psychologique, l'anxiété et l'épuisement professionnel.

Toutefois, ce conflit n'est pas perçu de la même façon partout dans le monde. Plusieurs auteurs ont proposé d'étudier le rôle des valeurs culturelles dans le conflit travail-famille (Carlson, Kacmar, et Williams, 2000). Spector et *al.*, (2004), dans une vaste étude internationale menée dans 18 pays, ont montré que la culture influence amplement le conflit travail-famille et que la manifestation même du conflit travail-famille peut varier d'un pays à l'autre. Une deuxième étude (Yang et *al.*, 2000) montre que les salariés américains sont plus affectés par les responsabilités familiales que les salariés japonais, ce qui accentue leur sentiment de conflit travail-famille.

La séparation des domaines de vie a pris place graduellement après la révolution industrielle et a mis en relief les oppositions qui existent entre les deux sphères. Ceci explique pourquoi la majorité des recherches portait sur le conflit entre travail et hors-travail jusqu'à la fin du XXème siècle (Barnett, 1998 ; Parasuraman et Greenhaus, 2002 ; Ashforth et *al.*, 2000). En effet, le courant du conflit est resté dominant jusqu'au début des années 2000 puis a été remis en cause avec la montée des études dites positives en psychologie et sociologie. Ces recherches étudient les aspects positifs plus que négatifs

comme le potentiel des individus, leur bien-être et leur satisfaction (Greenhaus et Powell, 2006). Ainsi, un nouveau courant a émergé, celui de l'enrichissement. Il nous intéresse parce qu'il peut faire partie des objectifs attendus lors de l'emploi des stratégies d'articulation. Nous l'explorons dans la partie qui suit pour ensuite expliquer pourquoi notre recherche concerne l'articulation et non pas l'enrichissement ou la conciliation.

1.1.2 L'enrichissement : une perspective plus positive de la coexistence travail/hors-travail

En 1974, Sieber introduit le thème de l'enrichissement entre sphères de vie. Il questionne la théorie de la rareté évoquée dans la partie précédente sur laquelle repose la majorité des théories du conflit. Selon lui, les ressources ne sont pas consommées par les rôles de l'individu. Au contraire, elles sont régénérées. Les différents rôles causent certainement de la tension mais ils entraînent aussi des conséquences positives. Ces retombées ou gains générés sont plus importants que les tensions. Citons la sécurité ressentie à cause de l'appartenance à plusieurs rôles, les ressources offertes par un rôle, l'enrichissement de la personnalité, de l'estime de soi. Cette théorie est qualifiée d'expansionniste.

Marks (1977) réaffirme cette idée. Pour lui, l'énergie et le temps ne sont pas des ressources rares par nature. Au contraire, elles deviennent rares lorsque les personnes les investissent dans les institutions comme la famille ou le travail. Il ne se contente pas de confirmer la théorie de Sieber mais ajoute la notion d'implication à la théorie de l'enrichissement. Pour lui, « des niveaux d'implication élevés dilatent l'énergie et le temps, tandis que la non-implication contracte ces ressources » (Marks, 1977, p. 930). Ainsi, le temps et l'implication investis dans le hors-travail ne diminuent pas nécessairement l'implication organisationnelle, ils peuvent même l'augmenter (Kirchmeyer, 1992). Les théories portant sur l'expansion et l'enrichissement ont reçu

peu d'attention jusqu'aux années 2000 lorsqu'elles ont été redécouvertes. Jeffrey Greenhaus, un des auteurs de l'article de référence sur le conflit datant de 1985, propose en 2006 avec Gary Powell que les domaines du travail et du hors-travail peuvent être des alliés et non pas toujours des ennemies : des gains, expériences et ressources générés par un salarié dans un domaine peuvent améliorer sa performance dans l'autre domaine. Cette même étude a confirmé la bidirectionnalité de l'enrichissement.

Une perspective proche de l'enrichissement a émergé dès les années 90. Cette perspective, dite de la conciliation, part du même postulat de rivalité entre les sphères mis en relief par le conflit mais admet l'idée qu'un enrichissement est possible entre travail et hors-travail. Elle cherche donc à les rapprocher l'un de l'autre dans le but ultime de les concilier pour aboutir à une situation de gagnant-gagnant.

1.1.3 La conciliation : un objectif ultime mais réaliste ?

Étant donné les conséquences négatives qu'engendre le conflit, les chercheurs ont tenté de trouver des solutions pour atténuer le conflit et ont introduit la notion de conciliation. Partant du modèle d'expansion⁶, plusieurs recherches parlent de conciliation entre travail et hors-travail notamment au Canada (Duxbury et Higgins, 1991 ; 1994 ; Higgins et Duxbury, 1992 ; Duxbury et *al.*, 1992) mais également en France (Barrère-Maurisson, 1992 ; Méda, 2001). Pour Frone (2003, p. 145), « l'implication au travail est facilitée grâce aux expériences, compétences et opportunités développées à la maison ». De cette implication résulte la conciliation. Ce thème est proche de l'enrichissement, mais la conciliation sous-entend une amélioration dans le fonctionnement du système travail/hors-travail en général tandis que l'enrichissement

⁶ Selon Marks (1977), le cumul de rôles peut entraîner une expansion des ressources (contrairement à la théorie de rareté des ressources).

implique une bonne performance dans un des rôles grâce aux expériences acquises dans l'autre (Brotheridge et Lee, 2005).

Selon Chrétien (2005), dès le début des années 2000, plusieurs expressions ont été introduites par les chercheurs comme « conciliation travail–famille », « harmonisation vie professionnelle–vie familiale », ou encore « équilibre travail–vie », expressions qui se rapprochent mais ne peuvent pas être considérés comme synonymes. Greenhaus et Allen (2011) soulignent que l'absence d'une définition claire et commune dans la littérature du thème de la conciliation a affecté son développement. La conciliation travail-famille se base selon Chrétien et Létourneau (2006) d'après Kilic (2014, p. 91) sur « la facilitation pour les parents-travailleurs de la jonction de leurs activités professionnelles et familiales dans le respect des obligations liées à chacune d'elles », Kirchmeyer (2000, p. 81) pense que concilier travail et hors-travail c'est « réaliser des expériences satisfaisantes dans tous les domaines de la vie, et pour arriver à cela des ressources personnelles telles que l'énergie, le temps et l'engagement doivent être bien réparties entre les domaines ». Une des récentes définitions que Greenhaus et Allen (2011, p. 174) adoptent est : « une évaluation globale de la mesure dans laquelle l'efficacité et la satisfaction de l'individu dans des rôles professionnels et familiaux sont compatibles avec leurs valeurs en un point donné dans le temps ». Ils pensent que les personnes centrées sur leur carrière et leur famille ne se sentent en équilibre que lorsqu'ils se sentent efficaces et satisfaites dans les deux domaines harmonieusement.

Il est clair donc que les chercheurs ne perçoivent pas la conciliation travail/hors-travail de la même façon. Certains la voient comme l'absence de conflit (Duxbury et Higgins, 2001) ; d'autres comme un haut niveau d'implication dans les différents rôles (Marks et MacDermid, 1996) ou même comme un haut niveau d'efficacité et de satisfaction dans les différents rôles (Kirchmeyer, 2000 ; Greenhaus et Allen, 2011).

Plusieurs recherches menées sur la conciliation ont trouvé une relation positive entre la conciliation travail-famille et la satisfaction au travail (Aryee, Srinivas, et Tan, 2005 ; Carlson, Grzywacz et Zivnuska, 2009). D'autres suggèrent que la conciliation est positivement liée à l'implication au travail et à un taux moins élevé d'absentéisme (Barel et Frémeaux 2005 ; Chrétien et Létourneau, 2006). Ceci explique l'intérêt croissant des entreprises et des spécialistes de la gestion de ressources humaines dans l'emploi de politiques « family-friendly » ou favorisant la conciliation entre le travail et le hors-travail. Ces pratiques de conciliation sont définies comme des « politiques et des pratiques mises en place par l'employeur pour faciliter la conciliation entre les exigences de la vie professionnelle des employés et les demandes de la sphère personnelle » (Ryan et Kossek, 2008, p. 295). Les « family-friendly policies » sont introduites vers la fin des années 1970 aux États-Unis et ont connu un grand essor pendant les années 1980 (Ollier-Malaterre, 2007).

Chrétien et Létourneau (2006) identifient cinq catégories de pratiques : l'aide aux membres de la famille, les congés et avantages sociaux, l'aménagement du temps du travail, la gestion des carrières, l'organisation du travail. Ollier-Malaterre (2008) quant à elle, propose de regrouper ces pratiques en deux grandes catégories. La première catégorie suggère de la souplesse dans les modes d'articulation travail/hors-travail et la deuxième vise à faciliter la vie hors-travail des salariés par la mise à leur disposition d'un ensemble de ressources. De nos jours, les spécialistes soulignent l'importance d'avoir une culture d'entreprise favorisant la conciliation et pas seulement une politique. Cette culture soutient la conciliation entre les domaines du travail et hors-travail et encourage les salariés à utiliser les pratiques d'harmonisation. Selon Thompson, Beauvais et Lyness (1999), cette culture d'entreprise – ou d'organisation – est tridimensionnelle. Elle s'appuie sur le manager, un élément pivot qui encourage ou non les salariés à profiter des pratiques offertes par l'entreprise, sur la politique des horaires et l'importance accordée à la présence en entreprise, et sur l'égalité des chances de développement de carrière entre les salariés qui utilisent les arrangements proposés et ceux qui ne les utilisent pas.

Cependant, les effets des pratiques d'harmonisation sur l'entreprise et les salariés semblent ambigus voire contradictoires malgré le nombre élevé de recherches portant sur ce sujet. L'une des premières recherches réalisées par Milkovich et Gomez (1976) a montré que les dispositifs d'aide à la conciliation sont liés à un taux moins élevé d'absentéisme et de turnover. Mais d'autres recherches comme celle de Goff, Mount, et Jamison (1990) et Kossek et Nichol (1992) ont trouvé que les services de garde d'enfant en entreprise n'ont pas d'effet identifiable sur le taux d'absentéisme. Grover et Crooker (1995) montrent que ce type de pratiques est positivement associé à l'implication affective au travail et négativement avec l'intention de quitter le travail. Ces mêmes chercheurs (1995) montrent que les politiques d'harmonisation créent un sentiment d'attachement aux entreprises chez les salariés même s'ils ne les utilisent pas souvent. De même, Scandura et Lankau (1997), et Aryee et *al.*, (2005) indiquent que les horaires flexibles sont associés à plus de satisfaction au travail tandis que d'autres comme Miller (1984) et Kossek et Nichol (1992) ne soutiennent pas cette hypothèse.

Des recherches plus récentes ont souligné que ces pratiques peuvent même avoir des effets négatifs notamment au niveau de l'égalité professionnelle hommes/femmes et l'augmentation de la charge du travail. Ceci est confirmé dans une étude de Kelliher et Anderson (2010), qui a montré que les salariés bénéficiant d'arrangements flexibles souffrent d'intensification du travail. Hayashi (2001) suggère que ces pratiques peuvent favoriser le sentiment d'injustice chez les salariés célibataires surtout si ces pratiques ne sont offertes qu'aux salariés ayant une famille. Dans une recherche extensive portant sur l'analyse de textes tirés de 24 sites web d'entreprises adoptant des pratiques d'harmonisation travail/hors-travail, Mescher, Benschop et Doorewaard (2010) mettent en évidence l'image stéréotypée des femmes, seules responsables des tâches ménagères et des enfants, et les intérêts variés des hommes dans la société, le sport, le développement personnel et professionnel. La prééminence des hommes au niveau de la performance et la créativité au travail est aussi sous-entendue. Plusieurs entreprises continuent de proposer ces politiques aux

couples biactifs avec enfants seulement (Young, 1999), alors que des recherches ont conclu que les couples mono-actifs, monoparentaux et les salariés célibataires ont aussi besoin d'avoir accès à ce type de politiques, qui leur seraient d'ailleurs plus bénéfiques qu'aux couples biactifs (Ten Brummelhuis et Van Der Lippe, 2010).

La forme de l'emploi fait enfin l'objet d'un préjugé dominant. Le travail à temps partiel, nocturne, contractuel ainsi que d'autres formes d'emplois atypiques, ont ainsi longuement été considérés comme des emplois où la conciliation travail/hors-travail n'était pas nécessaire. Néanmoins, plusieurs recherches réfutent cette hypothèse et assurent que même les salariés des emplois atypiques cherchent à concilier travail et hors-travail (Warren, 2004 ; Root et Wooten, 2008). Ainsi, concilier travail et hors-travail est une nécessité pour presque tout le monde : pour différentes tranches d'âges et niveaux de carrière (Darcy et *al.*, 2012), pour différentes générations (Charles et Harris, 2007), pour les hommes aussi bien que les femmes (Swanson, Power et Simpson, 1996), pour différentes formes de familles et d'emplois.

Toutefois, ceci ne veut pas dire que les pratiques de conciliation doivent être à taille unique comme le précise Darcy et *al.*, (2012). Au contraire, l'emploi de pratiques de conciliation standard peut être coûteux à l'entreprise du point de vue financier et en termes de productivité, les salariés ayant des demandes, des attentes et des aspirations très variées. Les salariés pensent parfois qu'ils ne doivent pas utiliser les arrangements proposés par l'entreprise de peur que cela ne ralentisse le développement de leurs carrières ou donne une impression négative concernant leur productivité au supérieur hiérarchique⁷ (Ollier-Malaterre, 2008). Selon Barel et Frémeaux (2005), certains salariés considèrent ces pratiques comme une tentative d'intrusion dans leur vie privée et préfèrent que l'entreprise n'intervienne pas. Clairement, ceux-là semblent préférer une relation de segmentation forte entre le travail et le hors-travail. Plusieurs chercheurs ont critiqué également la notion de conciliation comme Pailhé et Solaz (2010) qui précisent que celle-ci est irréaliste dans la mesure où elle ne prend pas en considération

⁷ Surtout lorsque le dirigeant montre une sorte de « résistance » aux pratiques d'harmonisation.

« les difficultés, les renoncements et compromis que la gestion du temps familial et professionnel implique »⁸ (Pailhé et Solaz, 2010, p. 30). Cette notion laisse en outre penser que le conflit est résolu, ce qui, en réalité, est loin d'être réalisable.

La conciliation laisse entendre que le bon fonctionnement de tout le système travail/hors-travail est possible voire présent dans nos sociétés contemporaines. Ceci peut être vu comme peu réaliste ou difficile à accomplir. « Il y a toujours de la pression qui semble bousculer dans une de ces directions (famille, travail...) plus que d'autres ; en d'autres termes, il semble souvent que je suis sous pression dans mon travail. Il se peut que l'équilibre ne soit pas un objectif juste à rechercher et réaliser vu le mode de vie que nous avons choisi d'avoir » (directeur d'une grande entreprise internationale ; 40 ans, cité par Stoner, Robin et Russel-Chapin, 2005).

Les salariés peuvent ne pas avoir accès aux pratiques formelles présentées précédemment, ne pas apprécier ces pratiques ou simplement juger qu'elles ne correspondent pas à leurs attentes. Ils ont alors recours à des stratégies personnelles pour tenter de réaliser un certain compromis entre travail et hors-travail.

Les domaines du travail et du hors-travail sont différents en termes d'environnements, de valeurs, d'obligations et parfois de cultures. Cette variété, couplée aux ressources limitées que possèdent les individus, fait de leur coexistence une source de conflit pour certains alors que d'autres la considèrent source de richesse. Pour gérer une coexistence aussi compliquée, les individus ainsi que les organisations adoptent des stratégies différentes que nous allons explorer dans la partie suivante. Ceci nous aidera à mieux répondre aux questions relatives à la façon dont les salariés créent, maintiennent et changent les frontières au fil du temps afin de gérer ou articuler les relations entre les domaines de vie, ce qui s'inscrit au cœur de notre thèse.

⁸ C'est pourquoi nous pensons, comme expliqué plus tard dans cette thèse, que l'articulation travail/hors-travail rend plus compte de ces aspects peu abordés.

1.2 Un style de gestion des sphères différent pour des relations travail/hors-travail variées

Beaucoup de chercheurs se sont intéressés au salarié au travail, comment il agit, ce qui l'influence, comment le rendre plus productif, plus innovant, le fidéliser. Or ces recherches étaient menées en isolant la vie de l'individu du domaine du travail (Schein, 1976). Ce n'est que dans les années 80 que les chercheurs se sont penchés sur l'importance de la vie du salarié hors-travail et la façon dont elle peut influencer son comportement et sa productivité au travail (Near, Rice et Hunt, 1978 ; Kopelman, Greenhaus et Connolly, 1983). Ceci est tout à fait logique puisqu'un salarié peut être en même temps père ou mère, membre d'association, partisan politique, sportif, musicien, ou encore ami.

Staines (1980), dans sa revue de littérature portant sur les relations entre travail et non-travail (i.e., work-home), précise que celles-ci se regroupent en trois grandes approches : la similarité entre les deux domaines repose sur l'idée que ce qui se passe dans le domaine du travail est transféré ailleurs ; la séparation ou l'approche neutre s'appuie sur l'idée que les domaines du travail et non-travail sont parfaitement distincts et qu'aucune relation n'existe entre eux ; la compensation enfin ou l'approche négative repose sur l'idée qu'une relation contradictoire en termes d'investissement de temps ou d'énergie existe entre le travail et le non-travail.

Ces relations entre sphères peuvent être examinées du point de vue de l'organisation ou de celui du salarié. Kanter (1977) a été l'une des premières à identifier deux types de réponse de l'entreprise au hors-travail. La séparation (ou segmentation) pose ainsi que le travail et hors-travail sont deux univers distincts et indépendants. Aucun échange ou interaction n'existe entre eux (Hall et Richter, 1988). Les employeurs agissent comme si le hors-travail des salariés n'existait pas (Alis et Dumas, 2003). Ceci nécessite la présence de frontières rigides et imperméables qui bloquerait le transfert entre les domaines et l'altération des limites.

Le second type de réponse est l'interpénétration, aussi appelée fusion, où le travail et le hors-travail sont considérés par l'employeur comme deux univers reliés qui échangent et interagissent. L'employeur intervient directement pour aider les salariés à assurer leurs différents rôles. Cependant, ce deuxième modèle laisse place à une sorte d'ambiguïté entre les limites des sphères travail et hors-travail (Hall et Richter, 1988) et à une forme de paternalisme de l'employeur (Scott et Hart, 1981). Les frontières sont souples et perméables. Les limites entre travail et hors-travail peuvent être manœuvrées et laisser passer les expériences, les sentiments ou encore le stress.

Kirchmeyer (1995) propose alors un troisième modèle, un modèle intermédiaire, aussi appelé modèle du respect. Le travail et le hors-travail sont deux univers distincts mais qui échangent. L'employeur admet que les salariés ont une vie hors-travail et les aide à assumer leurs responsabilités hors-travail en se contentant de leur offrir les ressources essentielles pour ce faire, comme des arrangements informels et des horaires flexibles. Ces modèles intermédiaires sont plus proches de la réalité parce qu'ils prennent en considération le statut hybride du salarié qui est en même temps père ou mère ou a un rôle social quelconque (Chrétien et Létourneau, 2006). Ce modèle aussi suppose que les frontières sont flexibles et perméables pour permettre aux ajustements et aux arrangements proposés par l'employeur d'exister.

Une synthèse des différentes formes de relations entre travail et hors-travail du point de vue du salarié peut également être établie après avoir revu les recherches de Staines (1980), Lambert (1990), Zedeck (1992), et Edwards et Rothbard (2000). Un salarié peut séparer ou segmenter les deux sphères en se concentrant strictement sur le travail pendant les heures du travail sans laisser sa vie privée intervenir et vice versa (frontières rigides et imperméables). Une relation de compensation peut exister entre les deux sphères, lorsque le salarié essaye de compenser dans une sphère ce qui manque dans l'autre sphère comme une insatisfaction par exemple. En revanche, lorsqu'une sphère demande une forte implication, le salarié cherche à diminuer son

implication dans l'autre sphère. Cette relation est dite d'accommodation. Selon Ollier-Malaterre (2007, p. 324), une relation de similarité existe lorsqu'il y a une « influence mutuelle et donc similarités d'activités et de réactions au travail et dans le hors-travail, en matière d'humeur, de valeurs, de compétences et de comportements ». Enfin, le cinquième type de relation est celui du débordement qui peut être négatif quand les expériences ou valeurs négatives sont emportées d'une sphère à une autre ou positif quand celles-ci sont positives. Contrairement au modèle de séparation, les autres modèles supposent des influences et des échanges entre travail et hors-travail. Les frontières sont donc perméables et souples.

Dans ce chapitre, nous avons dressé un état des connaissances relatives aux domaines de vie, du conflit à la conciliation. Ces perspectives aussi contradictoires qu'elles paraissent ne sont parfois que le résultat d'interprétations différentes d'une même théorie. Un même concept comme celui des ressources (théorie des rôles) par exemple peut être interprété de deux manières : tandis que le postulat de rareté explique le conflit entre travail et hors-travail, celui de l'expansion explique l'enrichissement et s'étend jusqu'à la conciliation. L'angle selon lequel la coexistence entre travail et hors-travail est considérée est donc d'une importance primordiale. Le conflit vu par les différentes approches théoriques est illustré dans la figure 2.

Alors que le conflit a été critiqué parce qu'il suppose toujours une coexistence nocive entre travail et hors-travail, la conciliation a été accusé d'un optimisme exagéré. Les deux courants de recherches traitaient le thème de conflit ou de conciliation en se concentrant surtout sur leurs avantages et leurs inconvénients ainsi que leurs répercussions sur l'organisation et la productivité du salarié. Même les styles de gestion travail/hors-travail, identifiés dans la deuxième partie de ce chapitre, paraissent finalement simples et tranchantes. Très peu de recherches se sont intéressées à la manière dont les salariés interviennent dans cette coexistence ou comment ils gèrent

leurs responsabilités dans des domaines aussi variés. Or ceci ne nous paraît que peu réaliste parce qu'il considère l'individu comme subissant cette coexistence et passif.

Face à ces critiques, une nouvelle notion apparaît : celle de l'articulation entre les domaines du travail et hors-travail. Elle consiste en des stratégies ou des tactiques personnelles, faites sur-mesure qui permettent au salarié d'atténuer ou faire avec le conflit, et de mieux harmoniser travail et hors-travail. Dans le chapitre qui suit, nous présentons ce concept et précisons les apports et les manques de la littérature sur ce sujet.

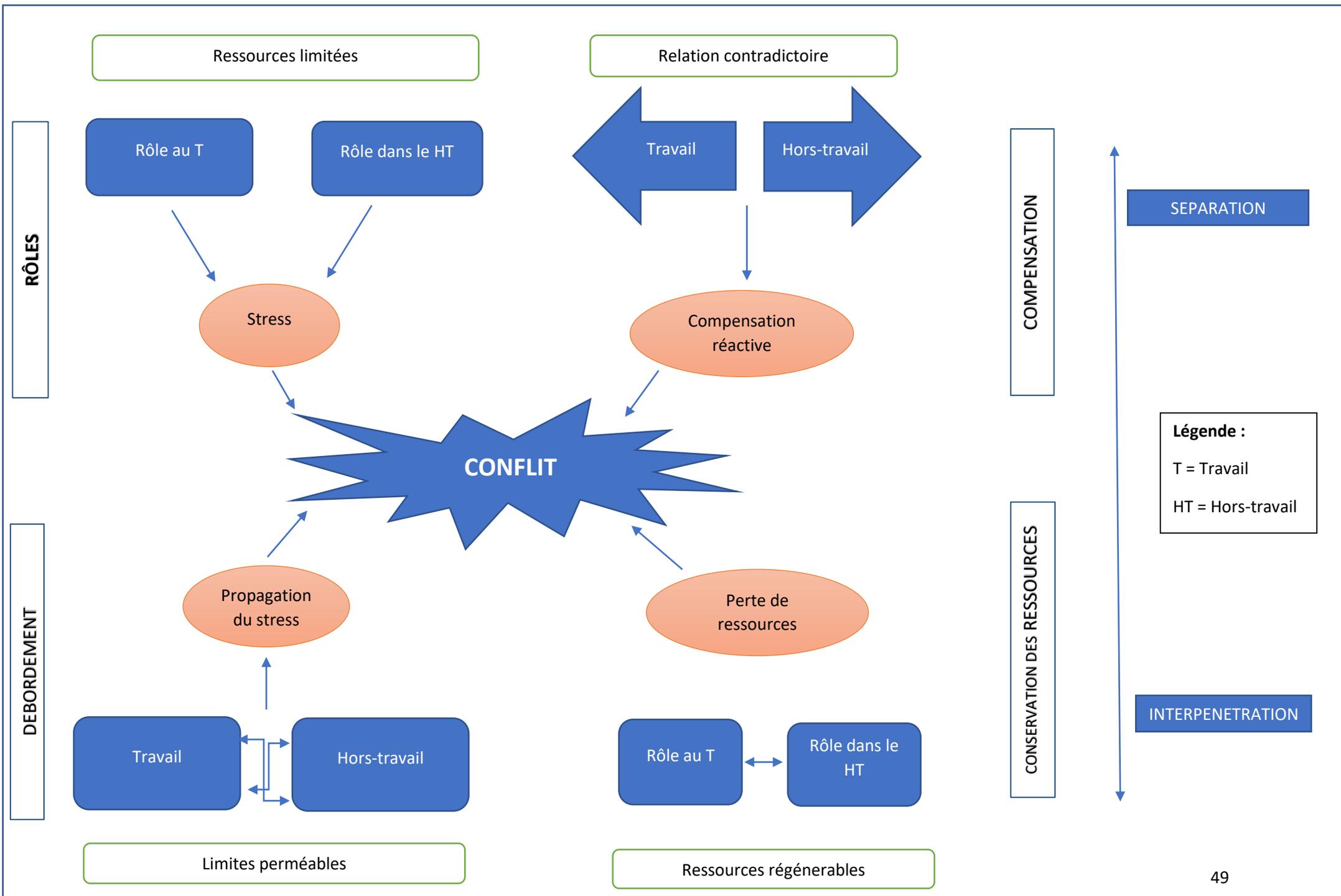


Figure 2 : Le conflit travail/hors-travail vu par les différentes approches théoriques

CHAPITRE 2 : L'articulation : une approche plus réaliste de la coexistence travail/hors-travail

Ce deuxième chapitre de la revue de littérature est consacré à l'étude de l'articulation travail/hors-travail. En effet, la division de la vie en deux grandes sphères suppose que des frontières existent entre travail et hors-travail. Il paraît utile d'examiner ces frontières plus en détails pour mieux comprendre la complexité des stratégies employées par les salariés pour articuler les sphères, au-delà des types de relation classiques identifiées dans la littérature comme la segmentation ou l'interpénétration entre sphères. Pour ce faire, les théories qui portent sur les frontières et leur gestion sont présentées. Cet examen est d'autant plus important que les salariés ont vécu et vivent de nombreuses transformations économiques, sociales et technologiques d'ampleur.

Les stratégies d'articulation travail/hors-travail personnelles seront étudiées dans la deuxième partie de ce chapitre. Nous présentons l'articulation comme une approche intermédiaire et plus réaliste de la coexistence des sphères et exposons les recherches antérieures à ce sujet. Certaines des stratégies mentionnées ayant à voir avec la technique de *crafting*, ce thème est également discuté en vue d'identifier les points communs et les différences entre ces deux thèmes. Les manques de la littérature sont pointés, en vue de préciser les enjeux théoriques et les objectifs de notre recherche.

2.1 Interface travail et hors-travail

Les travaux portant les frontières existants entre les sphères du travail et du hors-travail sont présentés. En quoi consistent-elles ? quelles en sont ses formes ? pourquoi et comment les gérer ? sont-elles gérées de la même façon chez les femmes

et les hommes ? et comment sont-elles affectées par les transformations technologiques.

2.1.1 Frontières entre travail et hors-travail

Créer et maintenir des frontières est un aspect fondamental de la nature humaine (Nippert-Eng, 1996). La division des sphères de vie telle que nous l'avons considérée dans l'introduction entre travail et hors-travail, ainsi que les différentes obligations, ressources et engagements existants entre ces sphères, induit la présence de lignes de démarcation entre travail et hors-travail. Quelle est la nature de ces frontières et quelles en sont les formes et les caractéristiques ? sont-elles rigides, ou plutôt flexibles de sorte que les individus sont capables de les modifier en fonction de leurs besoins ? C'est ce que nous tenterons de voir dans le but de comprendre les stratégies employées par les salariés pour les gérer et se déplacer d'une sphère à une autre.

2.1.1.1 La théorie des limites / frontières

Deux théories ont proposé de concevoir les lignes de démarcation entre le travail et le hors-travail : la *boundary theory* avancée par Ashforth et *al.*, (2000) et la *border theory* avancée par Clark (2000). Les deux théories s'appuient sur la théorie des rôles (Biddle 1986 ; Kahn et *al.*, 1964 ; Katz et Kahn 1978), les travaux de Hall et Richter (1988) sur le franchissement des frontières et de Nippert-Eng (1996) sur l'interaction entre les domaines de vie.

Ashforth et *al.*, (2000) se concentre sur la manière dont les individus créent, changent ou maintiennent les frontières qui séparent leurs domaines de vie, à savoir le travail et la famille. Elle identifie trois types de frontière - cognitive, comportementale et physique-, et deux caractéristiques de ces frontières, la flexibilité et la perméabilité.

Nous reprenons la théorie de Clark qui a été la plus étudiée et la plus détaillée dans la littérature sur l'interface travail/hors-travail. Pour Clark (2000), chaque rôle se positionne dans un domaine spécifique de la vie, et ces domaines sont séparés par des frontières de nature physique, temporelle ou psychologique que les individus traversent chaque jour (Ashforth et *al.*, 2000 ; Clark, 2000). Cette théorie définit une frontière comme une ligne de démarcation qui aide à préciser les points où les comportements propres à chaque domaine commencent et s'achèvent. L'objectif de cette théorie est de préciser comment les individus gèrent les frontières pour atteindre un certain équilibre entre travail et famille⁹.

Cette théorie traite spécifiquement de la question du passage entre les domaines de vie. En effet, la flexibilité et la perméabilité des frontières entre le travail et la famille ont un effet direct sur le niveau de conflit entre ces domaines. La flexibilité est définie comme le degré auquel les frontières entre les domaines peuvent se déplacer (Ashforth et *al.*, 2000 ; Clark, 2000). Par exemple, le salarié peut-il travailler à la maison ? peut-il travailler pendant les heures qu'il choisit ? La perméabilité est définie comme « la mesure dans laquelle des éléments d'autres domaines peuvent entrer » (Clark, 2000, p. 756). En d'autres termes, lorsqu'on est dans un domaine donné, est-il facile pour les individus, les objets et les pensées d'un autre domaine d'entrer ? Selon Clark, les frontières qui sont souples et perméables rendent plus faciles l'intégration et les transitions entre les domaines du travail et famille ce qui peut causer un conflit travail-famille. Inversement, lorsque ces frontières sont rigides (imperméables et non flexibles), le conflit travail-famille serait atténué. Cette théorie ne prend pas en considération le fait que la flexibilité et la perméabilité des frontières ainsi que le degré du conflit perçu dépendent des caractéristiques sociodémographiques comme l'âge, la structure de la famille, le poste etc. (Nippert-Eng, 1996).

⁹ Traduit de l'anglais *work-family balance*.

Les frontières travail/hors-travail ont été le sujet de plusieurs recherches qui ont tenté de préciser leurs formes et nature. Nous en faisons une synthèse dans la partie qui suit.

2.1.1.2 Les formes (ou types) des frontières

Comment se répartissent les temps de notre vie quotidienne ? comment dépense-t-on 24 heures ? se réveiller, faire sa toilette, prendre ses repas, travailler sortir entre amis, s'occuper des enfants ou parents, pratiquer du sport, jouer de la musique, jardiner, cuisiner, recevoir des visiteurs, faire les courses sont autant d'activités qui peuvent occuper notre vie.

S'il est difficile de démarquer toutes les dimensions des frontières du hors-travail, deux dimensions du travail ont traditionnellement été distinguées : l'espace et le temps. Les heures et lieux de travail étaient, pendant une longue période, plus ou moins bien définis séparant le travail du hors-travail. Cependant, avec la montée des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'espace et le temps de travail deviennent flous. Internet, ordinateurs et téléphones portables, les smartphones font en sorte que plus de travail est emporté dans la sphère privée, que les salariés sont toujours connectés, et que plus d'activités de nature privée sont gérées au bureau. De nos jours, dans certaines professions, on peut travailler à la maison (télétravail, surcharge emportée à domicile, consulter sa messagerie) et à n'importe quel moment de la journée. En fait, parmi 8800 salariés européens interrogés en janvier 2014, 67 % reconnaissent être sollicités par leur travail en dehors des horaires professionnels. À l'inverse, 62 % indiquent régler des problèmes de nature privée ou personnelle pendant les heures de travail (Solom, Tannenbaum et Pironon, 2014)¹⁰. Le

¹⁰ Enquête Edenred-Ipsos menée en ligne auprès de 8800 salariés européens de huit pays (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Portugal, Suède et Grande-Bretagne).

rapport Cisco Connected World Technology 2014 précise que 4 français sur 10 considèrent être disponibles 24 heures sur 24 pour leur travail.

Les limites entre les deux sphères sont de plus en plus brouillées et les salariés ont du mal à identifier les frontières spatiales et temporelles qui distinguent le travail et le hors-travail. Une troisième dimension, celle des relations, a aussi été identifiée pour définir la frontière travail/hors-travail. Cette frontière s'intéresse à la nature des relations que les individus tissent au travail et la possibilité de prolonger ces relations dans le hors-travail. Lorsque des relations sociales existent entre les collègues, les frontières sont susceptibles d'être brouillées (Nippert-Eng, 1996).

S'inspirant de Languilaire (2009), Rothbard et Ollier-Malaterre (2016) considèrent 4 types de frontières. Les frontières cognitives correspondent aux idées positives ou négatives que les salariés ont de leur travail et du hors-travail et comment les idées associées à un domaine affectent l'autre domaine (Languilaire, 2009). Kreiner (2006) souligne que ces frontières aident à dessiner les différentes identités des salariées au travail et à la maison. Les frontières émotionnelles correspondent aux émotions ressenties et exprimées au travail et hors-travail et la manière dont ces émotions circulent d'un domaine vers l'autre. Les frontières comportementales définissent la manière dont les salariés gèrent leurs relations avec les personnes dans les domaines et comment les comportements dans un des domaines affectent les comportements dans l'autre. Les frontières psychosomatiques correspondent aux degrés d'énergie et de tensions vécues par les individus et leur répartition entre les différents domaines de vie (Languilaire, 2009).

Ces formes aussi variées font de la gestion des frontières une tâche assez complexe qui dépend des préférences et décisions personnelles et demande un contrôle continu. Examinons cette gestion dans la partie qui suit.

2.1.2 Comment gérer ces frontières ?

L'existence de frontières suppose des efforts pour maintenir leur existence, de l'énergie pour les traverser, impliquant une forme de gestion, le *boundary management*. Celle-ci a surtout été étudiée entre le travail et la famille parce que ces deux domaines ont traditionnellement été reconnus comme les deux domaines essentiels de la vie. Selon Ashforth et *al.*, (2000) et Clark (2000), cette gestion concerne les lignes de démarcation sociale entre la famille et le travail et les manières dont les individus maintiennent, négocient, et se déplacent entre ces lignes. Rothbard et Ollier-Malaterre (2016, p. 109) définissent la gestion des frontières comme « un ensemble de cognitions et de stratégies à travers lesquelles les gens gèrent les frontières critiques qui existent entre leurs différents domaines de vie ». Cette gestion concerne surtout la décision relative à la séparation ou l'interpénétration des domaines de vie. Ces choix reflètent les modèles mentaux individuels, leurs préférences personnelles, et les contraintes auxquelles ils font face (Rothbard et Ollier-Malaterre, 2016).

Nippert-Eng (1996), dans une recherche ethnographique, a montré que certaines personnes intègrent leurs rôles au travail et hors-travail alors que d'autres les séparent. Le style de gestion de frontières que nous choisissons nous aide à mieux gérer les différents rôles que nous avons (Ashforth et *al.*, 2000 ; Rothbard, Phillips, et Dumas 2005 ; Kreiner, 2006). Les personnes qui séparent ou segmentent les domaines préfèrent que les frontières restent rigides et imperméables. Par exemple, ils ne discutent pas du travail à la maison et vice versa, n'amènent pas du travail à la maison, ne se font pas des amis au travail. Les personnes en faveur de l'interpénétration des domaines préfèrent que les frontières soient flexibles et perméables. Ils discutent du travail à la maison, comme ils évoquent des aspects personnels au travail, reçoivent des membres de leur famille sur le lieu du travail, travaillent pendant le weekend. Ces choix entraînent des répercussions au niveau des rôles et des transitions entre les sphères ; un degré de segmentation élevé est associé à moins de brouillage des rôles (Glavin et Schieman, 2012) mais une transition plus difficile entre les domaines, alors qu'un degré

d'interpénétration plus élevé est associé à plus de brouillage des rôles mais une transition plus facile entre les domaines (Allen, Cho et Meier, 2014). Plusieurs recherches ont aussi associé le choix d'interpénétration ou segmentation au conflit travail-famille (Kreiner, 2006 ; Powell et Greenhaus, 2010a ; Shockley et Allen, 2010).

Plusieurs recherches l'ont précisé, le fait d'avoir des préférences en termes de segmentation ou d'intégration ne veut pas toujours dire que ceci est réalisé, et ce, car des contraintes personnelles ou professionnelles comme les pratiques ou règles organisationnelles (Olson-Buchanan et Boswell, 2006), des incidents familiaux, ou les nouvelles technologies peuvent contrarier l'emploi des stratégies préférées (Allen et *al.*, 2014 ; Kossek, Lautsch et Eaton, 2006). C'est pourquoi une distinction doit être faite entre les préférences en termes de segmentation ou interpénétration et les comportements réels des individus (Rothbard et *al.*, 2005). Les préférences en termes de segmentation et interpénétration s'étendent sur une échelle qui va de la segmentation totale -où les frontières sont le plus imperméables et rigides - à l'interpénétration totale -où il n'y a pas de distinction entre le travail et le hors-travail-. La plupart des personnes se situeraient quelque part entre ces extrêmes. Ces personnes sont appelées alternateurs, car elles ont tendance à intégrer et segmenter parfois pendant le même jour, selon les circonstances ou les périodes. Ces comportements relèvent de préférences personnelles, qui malgré leur stabilité sur une durée donnée, sont susceptibles d'évoluer (Kossek et *al.*, 2006 ; Kossek et Lautsch, 2012 ; Rothbard et Ollier-Malaterre, 2016).

Cette gestion serait en outre bidirectionnelle (Ashforth et *al.*, 2000 ; Olson-Buchanan et Boswell, 2006) et asymétrique, au sens où les intrusions des domaines du travail vers le hors-travail, par exemple faire du travail à la maison, appeler ses enfants au travail, ne sont pas nécessairement égales aux intrusions du hors-travail vers le travail (Kossek et Lautsch, 2012). Un individu peut ainsi intégrer du travail dans le hors-travail mais segmenter le hors-travail dans le travail. Une distinction doit être également faite entre les décisions de segmentation ou interpénétration quotidienne

et les objectifs espérés à long-terme. Par exemple, un salarié intègre travail et hors-travail parce que son poste actuel l'oblige à le faire alors qu'il espère, à long terme, acquérir un poste qui lui permette de segmenter les deux sphères.

Bien que certains chercheurs soulignent que la segmentation est préférable parce qu'elle peut réduire les conflits travail-famille (Edwards et Rothbard, 2000; Rothbard et *al.*, 2005) et produire des avantages de carrière (Paustian-Underdahl et *al.*, 2016), d'autres soutiennent que l'interpénétration est préférable parce qu'elle permet un plus grand enrichissement travail-famille (Powell et Greenhaus, 2010a) et facilite les transitions (déplacement des individus) entre les rôles (Olson-Buchanan et Boswell, 2006). Pour Kossek et Lautsch (2012), le *individual boundary management* se définit ainsi comme le degré auquel un individu perçoit qu'il contrôle la façon dont il gère les frontières. Greenhaus et Powell (2006) ont suggéré qu'un degré de contrôle des frontières peut contribuer à des synergies positives entre travail et famille. Plus ce degré est élevé, plus la personne est capable de faire des arrangements qui lui conviennent, plus les synergies positives sont importantes (Cruz et Meisenbach, 2018).

2.1.2.1 Différents styles de gestion de frontières homme/femme ?

Comme indiqué précédemment, les différences et préférences individuelles marquent la gestion des frontières, l'une de ces différences étant le sexe. Il y a plusieurs décennies, Hall et Richter (1988) notaient des différences entre les sexes en termes de transition entre les domaines. La transition du travail à la maison était particulièrement stressante pour les femmes qui avaient tendance à arriver plus tôt et à passer plus rapidement au rôle domestique, alors que les hommes étaient plus susceptibles de passer par une période de détente avant de passer au rôle domestique. Powell et Greenhaus (2010b, p. 1013) soulignent ainsi que « le genre est profondément ancrée dans les relations travail-famille et les différences entre les sexes ».

Les premières recherches avaient noté que la plus grande participation des femmes aux activités ménagères et de garde d'enfants, induisaient qu'elles ne pouvaient généralement pas segmenter les rôles professionnels et familiaux aussi facilement que les hommes (Rothbard, 2001) ; et ce parce que les femmes ont davantage besoin d'intégrer ces rôles, et les intrusions entre les domaines sont plus fréquentes (Rothbard, 2001) ce qui fait qu'elles utiliseraient les ressources de manières différentes pour créer leurs styles de gestion (Grzywacz et *al.*,2007).

Toutefois, des recherches ultérieures ont nuancé ces recherches en montrant que les préférences individuelles prédisent l'interpénétration par rapport à la segmentation plus que le genre (Powell et Greenhaus, 2010b ; Eddleston et Mulki, 2017¹¹). Avoir un degré de contrôle des frontières élevé, par exemple, semble permettre aux femmes plus qu'aux hommes de transférer des gains de l'engagement au travail dans tous les domaines (Straub, Beham et Islam, 2019). Une analyse dans un contexte national (Ruppanner et Huffman, 2014) conclut que l'autonomisation des femmes¹² réduirait les chances d'interférences du travail dans le hors-travail au niveau individuel pour les femmes et, en particulier, les mères. Il n'existe pas donc un style de management des frontières unique pour toutes les femmes et un autre pour tous les hommes.

2.1.2.2 Mais les nouvelles technologies continuent à brouiller les frontières

Tout comme la révolution industrielle et l'entrée des femmes sur le marché du travail ont marqué le XIXème siècle et changé les rapports sociaux, le marché du travail et l'économie mondiale en séparant le travail de la maison, la montée des nouvelles technologies a brouillé les frontières. « Les sphères du travail et de la famille, qui ont été séparées au moment de la révolution industrielle, convergent à nouveau, à l'âge de

¹¹ Cette recherche s'intéresse au travail à distance.

¹² Kabeer (2001, p. 19) définit l'autonomisation comme « le processus de changement en vertu duquel ceux à qui est refusée la possibilité de faire des choix l'acquièrent ».

l'information » (Barnett et Hyde, 2001, p. 22). Téléphones portable, tablettes, ordinateurs font en sorte que les individus sont connectés à tout moment et que la distinction entre ce qui relève du travail et du hors-travail devient de plus en plus compliqué. Perlow (2012) souligne que toutes les personnes interrogées dans sa recherche ont indiqué que la disponibilité des outils technologiques facilite le brouillage des espaces, du temps et des rôles réservés aux différentes sphères (2012). Les intrusions peuvent facilement étendre le travail aux soirées, nuits, week-ends et jours fériés (Thornton, 2016).

Le monde n'est plus le même, la sphère du travail et la sphère du hors-travail ont donc changé. Nous ne pouvons plus considérer l'interface travail/hors-travail et les styles de gestion des frontières comme étant inchangés. Par ailleurs, la manière dont les employés gèrent les frontières et leurs identités personnelles et professionnelles peut aider ou nuire à leurs carrières (Ollier-Malaterre, Rothbard et Berg 2013). Selon Ollier-Malaterre, Jacobs et Rothbard (2019) l'omniprésence et la puissance des technologies de communication nécessitent une nouvelle forme de gestion, la gestion active des technologies et la présence d'une forme de capital culturel qu'ils appellent « capital culturel numérique ».

Toutefois, Wajcman, Bittman et Brown (2008, p. 649) évoquent le style de contrôle des salariés interrogés : « Les données présentées ici suggèrent que les propriétaires de téléphones mobiles maintiennent le contrôle sur ce qui passe à travers la frontière séparant le travail et la vie personnelle, en choisissant quand éteindre leur téléphone, quand permettre aux messages de s'accumuler et quand ils doivent laisser le téléphone ». Au-delà de la question de contrôle, les résultats d'une revue systématique de la littérature visant à mieux comprendre l'interface travail/hors-travail dans un monde en mobilité, montrent que cette mobilité pourrait être une opportunité d'enrichissement aussi bien que de conflit et appellent à plus de recherches à ce sujet (Hughes et Silver, 2020).

La variété des frontières en termes de nature, degré de flexibilité et de perméabilité, et des types des relations entre travail et hors-travail font de la gestion des domaines de vie une tâche de plus en plus compliquée surtout avec le développement technologique. Étudier la façon dont les salariés articulent travail et hors-travail ou leur « gestion active » comme appelé par Ollier-Malaterre et *al.*, (2019) nécessite donc l'analyse des détails et des nuances des stratégies qu'ils emploient à cette fin.

2.2 Stratégies d'articulation personnelles

Pour certains chercheurs (Thomas et Ganster, 1995 ; Thompson et *al.*, 1999), des pratiques formelles et informelles sont nécessaires pour créer un environnement favorable à la réduction du conflit travail/hors-travail. Selon Tremblay (2012b, p. 7), le terme articulation « rend mieux compte des ajustements, arrangements et négociations qui se réalisent autour du temps du travail et des autres temps sociaux, dont ceux de la vie familiale ». C'est pourquoi nous allons utiliser le terme « stratégies d'articulation personnelles » pour désigner les arrangements personnels qu'adoptent les salariés.

2.2.1 Pourquoi sont-elles adoptées ?

Pourquoi les salariés ont-ils recours à ce type de stratégies d'articulation ? La littérature distingue trois groupes de personnes : celles qui n'ont pas accès aux pratiques organisationnelles d'harmonisation, celles qui n'ont pas accès aux pratiques qui les intéressent, et celles qui ont accès aux pratiques mais décident de ne pas les utiliser. Pour le premier groupe, ceci peut être dû au fait que certaines entreprises sont opposées aux pratiques organisationnelles d'harmonisation¹³ ou n'ont pas les moyens financiers de les développer (Thompson et *al.*, 1999). Pour le deuxième groupe, en

¹³ Voir 1.1.3.

revanche, des pratiques sont offertes par les entreprises mais ne correspondent aux attentes des salariés ou certain d'entre eux (Ryan et Kossek, 2008). Ceci semble logique quand nous nous rappelons que plusieurs recherches ont conclu que les pratiques d'harmonisation n'ont pas d'effet direct sur le conflit travail/hors-travail et peuvent même parfois avoir des effets amplificateurs du conflit (Weale, Oakman et Wells, 2020 ; Delanoëje, Verbruggen et Germeys, 2019).

Pour la troisième catégorie, les salariés peuvent avoir une impression qu'adopter ces pratiques va affecter leur performance ou leur carrière. La non-coopération (ou résistance) des managers vis-à-vis de l'utilisation des pratiques d'harmonisation est aussi une des causes du renoncement des salariés à profiter de ces pratiques *family supportive supervisory behavior*, (Breugh et Frye, 2008 ; Poelmans et Beham, 2008). Selon Ollier-Malaterre et Andrade (2015), il existe une inégalité d'accès aux pratiques d'harmonisation travail/hors-travail. Les salariés moins numériques, qui savent moins utiliser les nouvelles technologies – ou tout simplement ne les utilisent pas dans leur travail-, recueillent moins d'information sur les pratiques proposées. Les salariés travaillant sur des petits sites, de même, auront sans doute moins d'accès aux crèches, centres sportifs et cliniques d'entreprise.

2.2.2 Quelles sont les types de stratégies d'articulation individuelles ?

Plusieurs recherches se sont intéressées aux stratégies personnelles qu'emploient les salariés pour gérer l'interface travail/hors-travail. Nous les regroupons en quatre ensembles. Le premier ensemble de stratégies concerne le management du temps et la limitation la charge du travail. Roberts (2008) mène des interviews avec des salariés qui ont atteint un niveau de *work-life balance* satisfaisant et ont employé des stratégies pour pouvoir limiter leur charge du travail. Elle parle de personnalisation et la définit comme « le processus par lequel les employés cherchent à structurer leur vie du travail autour de leurs priorités personnelles plutôt que de simplement accepter un modèle de travail standard tel que, par exemple, du lundi au vendredi, de 9 à 17:00 »

(Roberts, 2008, p. 439). Il s'agit de travailler moins d'heures ou bien de travailler à plein temps mais avec des horaires réduits à la suite de négociations avec l'employeur.

Le second ensemble de stratégie implique de travailler à la maison : Tietze (2002) étudie les expériences de quelques salariés qui ont choisi le télétravail. Il s'avère qu'ils adoptent la segmentation ou l'interpénétration. La segmentation consiste en l'adoption d'horaires rigides, fixes, *closed door policy* pour séparer les deux domaines travail/hors-travail ; alors que l'interpénétration consiste en l'adoption d'horaires flexibles, et permettre aux frontières des deux domaines d'être plus perméables. Dans les deux cas, cela leur permet de passer plus de temps à la maison, avec leurs enfants, et d'avoir plus de temps pour eux-mêmes.

Le troisième ensemble de stratégie s'appuie sur l'utilisation de la nouvelle technologie : Golden et Geisler (2007) interrogent 42 utilisateurs d'assistant digital personnel, un petit ordinateur portable avec des applications, un calendrier, des notes, et adresses par exemple et concluent que cette stratégie leur permet de contrôler la frontière travail/hors-travail en définissant et en limitant leurs obligations au travail, en les aidant à bien organiser leur temps. Parfois aussi, cet appareil leur permet de finir quelques tâches professionnelles à la maison tout en restant à côté de leurs enfants ou parents. De même, une étude de Wajcman et *al.*, (2008) a montré que l'utilisation des téléphones portables n'induit pas l'extension du travail vers la maison. Au contraire, elle aide le salarié à consolider ses relations avec ses proches et avec sa famille, seulement 24% des appels étudiés concernant le travail.

Le dernier ensemble de stratégie relève de l'aide des proches et du conjoint, comme demander à un parent ou à son conjoint de garder un enfant, demander à son conjoint de faire quelques changements dans son emploi du temps (Stoner et *al.*, 2005 ; Tanquerel et Barth, 2012).

Kreiner, Hollensbe et Sheep (2009)¹⁴ proposent plusieurs catégories de stratégies individuelles qu'ils appellent tactiques : les tactiques comportementales comme bénéficier de l'aide des autres personnes, utiliser les technologies, trier et prioriser ; les tactiques temporelles, comme contrôler le temps de travail, trouver un refuge (congé, voyage...) pour s'extraire du travail ; les tactiques physiques, comme bâtir ou démolir des frontières physiques, changer l'aménagement de l'espace du travail/maison (i.e., *work-home*) ; et les tactiques de communication comme expliquer les préférences de segmentation entre travail et maison à la famille, aux amis ou aux collègues. Les tactiques physiques et communicatives identifiées dans ce modèle semblent plus développées que celles relevant des catégories précédentes. En fait, lorsque on parle de bâtir des frontières physiques comme placer ou démolir une barrière entre les domaines ou travailler l'espace pour l'agrandir ou le réduire, on pressent que le degré de proactivité devient plus élevé que lorsque les stratégies sont simples comme demander l'aide du conjoint ou gérer son temps.

Une grande partie des stratégies d'articulation personnelles que nous venons d'aborder font aussi partie des techniques de *crafting* du travail et du hors-travail. Cependant, celles-ci font preuve de plus de proactivité et visent à gagner plus de contrôle sur le sens du travail et l'identité du salarié au travail. Elles sont présentées dans la partie suivante. Nous présentons ci-après la notion de *job crafting* introduite par Wrzesniewski et Dutton (2001), puis nous passons à l'extension de ce thème vers le *work-life balance crafting* (Sturges, 2012).

¹⁴ Une étude qualitative par le biais d'entretiens avec 60 prêtres et curés de l'église épiscopale (qui, en majorité, sont mariés et vivent à proximité de l'église) portant sur la manière dont ils gèrent les frontières pour « négocier » les demandes entre travail et maison (i.e., *work-home*).

2.3 Des techniques de crafting pour mieux articuler travail/hors-travail ?

2.3.1 Job crafting

Introduite par Wrzesniewski et Dutton en 2001, la notion de *job crafting* renvoie à une technique proactive et auto-initiée à travers laquelle les salariés changent les frontières cognitives, relationnelles et/ou physique pour façonner les relations et les interactions au travail. Ces configurations relationnelles modifiées changent la conception et l'environnement social du travail, ce qui, à son tour, modifie les sens du travail¹⁵ et l'identité au travail¹⁶. Bien que certaines de ces stratégies de *job crafting* sont similaires aux stratégies d'articulation personnelles discutées dans la partie précédente (2.2.2), celles-ci s'avèrent plus proactives et parfois préventives. L'individu n'est pas que répondant ou réagissant à des situations qui le contrarient. Au contraire, il travaille son rôle au travail et modifie ses conditions d'une façon continue dans le but de créer un environnement professionnel à la hauteur de ses ambitions, définir son identité au travail et consolider ses valeurs personnelles.

Wrzesniewski et Dutton, (2001) proposent une typologie regroupant les techniques de *job crafting* en 3 catégories : physique qui implique de maîtriser le nombre d'heures au travail, le type d'emploi de temps (*time management*, contrôle du temps mis sur le travail, logement près du travail, choix de l'employeur) ; cognitive, qui renvoie à la définition des perceptions de ce qu'est un emploi et ce qu'il entraîne (faire sa propre définition de l'équilibre, sacrifier l'équilibre contre des profits futurs) ; relationnelle enfin, qui consiste à gérer la quantité et la qualité des interactions avec les autres personnes au travail dans le but de renforcer et de maintenir une certaine

¹⁵ Par « sens du travail », Wrzesniewski et Dutton (2001) entendent la compréhension qu'ont les individus de l'objet de leur travail.

¹⁶ Par « identité au travail », Wrzesniewski et Dutton (2001) entendent la manière dont les individus se définissent au travail.

identité professionnelle, comme par exemple utiliser ses relations avec l'employeur supérieur, ses collègues d'une part, et ses proches et amis d'autre part.

Toutefois, ce *crafting* qui a initialement été identifié au travail, n'est pas limité à celui-ci. Des recherches plus récentes ont détecté sa présence dans le hors-travail comme nous allons le voir dans la partie suivante.

2.3.2 Un *crafting* pour le hors-travail ?

Wrzesniewski et Dutton (2001) expliquent que le hors-travail des salariés doit aussi être pris en compte en étudiant le *crafting*. Sturges (2012) s'appuie sur ce modèle pour explorer les stratégies individuelles de *crafting* pour réaliser un équilibre entre le travail et la maison (i.e., work-home). 34 jeunes salariés ont été interviewés pour rendre compte de la manière dont ils utilisent les techniques de *job crafting* dans le but de gérer les différentes sphères de leurs vies. Les résultats ont montré que la majorité des stratégies utilisées sont de nature physique comme la maîtrise du temps - finir le travail à temps, pratiquer une activité extra professionnelle qu'on aime, commencer à travailler plus tôt pour finir plus tôt, mettre des dates limites plus réalistes, ne pas prendre de pause déjeuner...- et du lieu du travail - travailler à la maison pour finir à temps, utiliser les nouvelles technologies, vivre plus proche du lieu du travail pour réduire le temps de transport-. Des stratégies cognitives sont employées surtout quand les salariés créent leurs propres définitions d'équilibre travail-maison ou établissent des priorités. Cela consiste à passer plus de temps au travail, par exemple, que le contrat l'exige en espérant avoir des récompenses, comme un salaire plus élevé et des possibilités de progresser au travail. La majorité des salariés interrogés utilisent aussi des stratégies relationnelles en tissant des relations bénéfiques avec leur entourage que ce soit avec les collègues, les superviseurs, ou les membres de la famille.

La typologie de Sturges (2012) nous semble très intéressante car elle propose des catégories bien délimitées et donne des exemples clairs relatifs à chacune. Ceci est l'apport principal que cette recherche a présenté. Toutefois plusieurs manques ou

limites nous poussent à ne pas l'adopter complètement. En effet, cette recherche concerne l'équilibre travail-maison et non pas l'articulation, ces notions étant proches mais pas identiques comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente. De plus, elle se limite aux stratégies de *job crafting*, donc elle exclut toutes les stratégies qui ne consistent pas en l'altération du design du travail ou ses conditions. Sturges reconnaît également que cette recherche concerne les grandes organisations uniquement, que les répondants ont été présélectionnés par les organisations ce qui fait que leurs réponses peuvent être orientées de façon à plaire aux managers. Une autre limite concerne la population étudiée : la majorité des répondants sont au début de leur carrière et n'ont pas d'enfants, ce qui implique que les stades de carrière ne sont pas pris en considération, de même pour les compositions et conditions familiales. Enfin, cette typologie reste très générale et ne prend pas le contexte culturel en compte.

Des articles plus récents et de plus grande ampleur confirment la présence d'un *crafting* dans le hors-travail. Par exemple, Demerouti et al., (2020) ont réalisé une étude de journaux quotidien de 139 employés dans six pays différents (Belgique, Danemark, Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Royaume-Uni) et ont conclu que les individus s'engagent dans des activités de *crafting* au travail aussi bien qu'à la maison en exploitant et manipulant des ressources dans les deux domaines, si bien que le *job crafting* s'accompagne d'un *home crafting*.

Entre travail et hors-travail existent des frontières de nature différente : spatiale, temporelle, relationnelle, émotionnelle, cognitive, comportementale, et psychosomatique. Cette variété s'étend aux types de relations existantes entre travail et hors-travail et le style de gestion adopté pour les gérer, aspect que nous avons discuté dans le chapitre 1. Ces éléments font de la gestion des frontières un acte complexe nécessitant des arrangements flexibles diversifiés qui vont de pair avec la nature variable des frontières et des types différents de relations.

Dans ce chapitre, nous avons étudié les frontières travail/hors-travail et les stratégies personnelles d'articulation pertinentes dans la littérature. Celles-ci ont évolué avec le temps au sens où elles sont devenues plus proactives. Des stratégies de *crafting* au travail aussi bien qu'au hors-travail ont également été identifiées et comparées aux stratégies d'articulation travail/hors-travail. Toutefois, la littérature portant sur les stratégies personnelles d'articulation reste limitée. En effet, les trois grandes catégories de stratégies avancées par Kreiner et *al.*, (2009) et Sturges (2012) sont certainement importantes mais elles manquent de précision et se concentrent surtout sur trois ensembles : physique, cognitive et relationnelle. Il serait intéressant de nuancer ces ensembles de stratégies pour voir comment elles sont perçues par les salariés et comment elles sont maintenues ou évoluent au fil du temps.

Conclusion de la première partie

Dans cette partie, un état de l'art sur la coexistence des sphères du travail et du hors-travail a été dressé. Les approches classiques expliquant le conflit travail/hors-travail comme la théorie des rôles (Goode, 1960) et de la compensation (Piotrkowski, 1979) s'appuient sur l'idée d'une relation contradictoire entre les domaines, liée à la rareté des ressources ou à l'incompatibilité des rôles.

La théorie du débordement (Crouter, 1984) remet en cause cette relation de séparation, les échanges d'éléments négatifs entre les différentes sphères étant à l'origine du stress et du conflit ressenti. Cette théorie questionne la nature des frontières formant l'interface travail/hors-travail donnant lieu à de nouvelles recherches pour comprendre la manière dont les individus traversent ces frontières (Ashforth et *al.*, 2000 ; Clark, 2000) ainsi que la variété et la nature de ces frontières.

Toutefois, plusieurs critiques ont été soulevées à l'encontre de ces théories, les accusant en premier lieu de ne pas expliquer comment éviter le conflit, élément essentiel étant donné ses conséquences indésirables tant pour les entreprises que pour les individus (Kossek et Ozeki, 1998 ; Allen et *al.*, 2000 ; Amstad et *al.*, 2011). Ces théories ont été également critiquées car elles considèrent les individus comme étant réactifs et négligent les relations temporelles sociales et comportementales entre les domaines.

Plus tard et se basant sur la théorie de la compensation des ressources de Hobfoll (1989), des chercheurs ont expliqué que le conflit apparaît lorsque les individus, en essayant de jongler entre les différentes responsabilités propres aux domaines du travail et du hors-travail, consomment des ressources qu'ils sont naturellement inclinés à conserver. Pour la première fois, les individus sont considérés comme proactifs, en tant qu'investisseurs de ressources qui veillent à les dépenser de manière à en assurer la régénération (Hobfoll et Shirom, 2001).

La montée des théories positives (Greenhaus et Powell, 2006) a une nouvelle fois remis en cause les théories du conflit classiques. Les chercheurs commencent à

s'intéresser à la possibilité qu'une relation positive puisse exister entre les sphères. Le thème de l'enrichissement (Sieber, 1974) repose sur la possibilité qu'un domaine enrichisse l'autre à travers ces avantages. La séparation des sphères devient désormais un mythe.

L'approche de la conciliation prend également place. Dans cette perspective, les entreprises proposent des pratiques d'harmonisation travail/hors-travail. Or ces pratiques peuvent ne pas convenir aux attentes ou ne pas convaincre les salariés. Pour tenter d'harmoniser les demandes des deux domaines, les salariés s'engagent alors dans des stratégies personnelles. Toutefois, ces stratégies sont très peu étudiées dans la littérature. Quelques études ont identifié des catégories de stratégies visant à articuler travail et hors-travail mais ces catégories sont assez générales. Des stratégies de *crafting* dans le travail Wrzesniewski et Dutton (2001) aussi bien que dans le hors-travail (Petrou et Bakker, 2016) ont également été identifiées. Celles-ci, même si elles se rapprochent des stratégies d'articulation individuelles, doivent en être distinguées.

En employant la stratégie méthodologique que nous allons présenter dans la partie suivante, nous cherchons à développer une compréhension en profondeur des stratégies personnelles d'articulation travail/hors-travail ainsi que la charge émotionnelle qui accompagne leur emploi.

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer. Une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue, mais également de mieux saisir nombre de débats entre courants théoriques en management » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 14).

L'objectif principal de notre thèse est de comprendre les stratégies d'articulation personnelles travail/hors-travail, c'est-à-dire les stratégies mises en œuvre par les salariés dans le but de mieux articuler ou harmoniser les demandes des sphères du travail et du hors-travail. Cette partie est composée de deux chapitres et elle est consacrée à la méthodologie employée en vue de répondre à ces objectifs. Ces étapes sont primordiales car elles s'enchaînent l'une après l'autre afin de produire des résultats relatifs aux questions de la recherche.

CHAPITRE 3 : Design et contexte de la recherche

Dans ce chapitre, les aspects méthodologiques majeurs et le contexte de cette recherche sont exposés. Dans une première partie, la posture épistémologique adoptée en termes de réflexion sur le réel et la nature de la connaissance visée est justifiée. Nous précisons que la recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste et qu'elle a un objectif compréhensif. Le design de la recherche, qui s'appuie sur des études de cas multiples menées dans le temps, est ensuite présenté.

Pour construire des connaissances pertinentes, une recherche interprétativiste qualitative doit être liée au contexte des acteurs. Pour ce faire, la troisième partie est consacrée au contexte libanais, du point de vue économique, culturel et social dans le but de mieux cerner le vécu général des acteurs étudiés. Le secteur bancaire au sein duquel ces études de cas ont été réalisées est également présenté.

3.1 Fondements épistémologiques de la recherche

Nous qualifions ici l'objectif de notre recherche et ses incidences en termes de projet de connaissances. Ces éléments permettent de rendre compte de la démarche de recherche ainsi que de la pertinence des outils de collecte mobilisés.

3.1.1 Le choix d'un paradigme interprétativiste

Tout travail de recherche fait naître une réflexion quant à la position épistémologique de celui qui l'entreprend (Thiétart, 2014). Selon Piaget (1967, p. 6) cité par Avenier et Gavard-Perret (2012), l'épistémologie « est l'étude de la constitution des connaissances valables ». Mais comment mener cette réflexion pour bâtir des connaissances valables ? Un choix de paradigme, défini par Kuhn (1962, p. 175), comme

« une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagée par une communauté donnée » doit être fait. Ce choix incarne la vision que le chercheur a du monde réel et affecte l'analyse des données qu'il va recueillir.

Trois grands paradigmes scientifiques dominent la recherche contemporaine, renvoyant préférentiellement chacun à un ensemble de disciplines scientifiques (Allard-Poesi et Perret, 2014). Notre thèse vise à comprendre un processus social en profondeur ainsi que le sens que les acteurs lui donnent. Nous ne cherchons pas à établir des lois universelles ou des généralisations, mais à comprendre le sens et l'interpréter du point de vue des acteurs et de leurs contextes (Gray, 2013). Pour ce faire, une connaissance objective valable pour tous les contextes et les cadres temporels est à écarter.

Nous nous inscrivons ainsi dans le paradigme interprétativiste. Contrairement au paradigme positiviste qui se base sur l'existence d'une réalité unique indépendante de la perception des individus et sur un principe d'extériorité vis-à-vis de l'objet étudié (Hudson et Ozanne 1988), le paradigme interprétativiste ne soutient pas l'idée qu'un monde réel unique existe. La réalité est essentiellement perçue (Hudson et Ozanne, 1988). Pour le chercheur, « connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité, inconnaissable dans son essence » (Giordano, 2003, p20). Les méthodologies s'inscrivant dans ce paradigme visent en priorité à comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs expériences et à saisir comment ce sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours (Smith, 1989). L'interprétativisme adopte donc une posture d'interactivité et d'interdépendance entre le chercheur et son objet (Schwandt, 1997, cité par Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p. 57).

Cette recherche de sens est liée à un contexte temporel spécifique. La production de la connaissance dans le paradigme interprétativiste dépend d'un contexte et elle est temporellement définie (Hudson et Ozanne, 1988). Selon

l'hypothèse d'interactivité, le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants. En nous positionnant dans le paradigme interprétativiste, nous ne cherchons pas à comprendre l'individu uniquement, mais à contextualiser son vécu complexe et appréhender le cadre dans lequel il évolue également.

Le paradigme interprétatif nous semble approprié pour saisir le sens que les acteurs donnent à leurs comportements, aux stratégies adoptées, aux contraintes qu'ils affrontent et ressources dont ils disposent. Un paradigme interprétativiste permet également de mettre en valeur un contexte jusqu'à la peu étudié, celui du Liban. En conséquence, nous considérons que la connaissance produite par cette thèse sera le fruit de l'interaction entre les acteurs et nous-mêmes.

3.1.2 Un objectif de compréhension

La posture compréhensive se distingue de la posture explicative qui s'inscrit dans le courant positiviste (Allard-Poesi et Perret, 2014). Expliquer vise à saisir les relations causes-effets alors que comprendre consiste à rendre compte du sens des actions (Soler, 2000) ou de l'activité sociale, entendue comme « le comportement auquel l'individu communique un sens subjectif » (Gonthier, 2004, p. 37). Alors que la posture explicative suppose une extériorité vis-à-vis de l'objet d'étude, comprendre les comportements d'une personne renvoie à l'établissement d'une relation avec les acteurs afin de saisir leurs intentions, les raisons et les logiques qui sous-tendent leurs actions. Notre recherche vise à comprendre les stratégies que les salariés interrogés emploient pour articuler travail et hors-travail, et le sens qu'ils donnent à ces stratégies; une réalité sociale susceptible d'être analysée à travers un suivi du vécu des acteurs, et ce, dans le but de proposer des interprétations robustes et contextuelles du sens. La nature de la connaissance visée est ainsi intersubjective et située, tant dans l'espace que dans le temps.

Les choix que nous avons précisés ont des implications en termes de collecte, d'analyse, et de généralisation potentielle. Pendant la collecte des données, nous avons veillé à saisir le sens que les acteurs donnent à leurs actions sans influencer leur manière de s'exprimer ni imposer des critères/questions qui renvoient à des catégories préétablies. Les relances servaient à éclairer des points peu explicites et à saisir le sens que les acteurs donnent à cette articulation. Afin « d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs » (Perret et Séville, 2007, p. 29), nous nous interrogeons sur les motivations des acteurs, leurs intentions et leurs conceptions des frontières séparant les sphères. Cette posture compréhensive implique également l'adoption d'une attitude empathique (Allard-Poesi et Perret, 2014). En termes d'analyse, les comportements et les raisons invoquées pour en rendre compte par les acteurs ont été rapportés au contexte social, culturel et même juridique des acteurs interrogés.

La présente thèse n'a aucunement pour objectif de représenter l'intégralité de la population visée à savoir les salariés du secteur bancaire libanais. C'est une étude en profondeur qui vise à mettre la lumière des pratiques d'articulation personnelles travail/hors-travail, qui n'ont été explorées que très peu dans la littérature, et, à notre connaissance, jamais dans le temps. En adoptant le paradigme interprétativiste, nous voyons le monde fait de constructions relatives aux différents acteurs et contextes, et considérons la connaissance elle-même comme le fait d'une construction intersubjective. Nous précisons ci-après la démarche méthodologique (ou design) et la nature de notre recherche.

3.2 Design de la recherche

Le design que nous allons adopter pour répondre à nos questions de recherche est développé ci-après. Les caractéristiques de ce design sont inhérentes aux choix épistémologiques que nous venons de clarifier. Afin d'être en mesure de saisir et rendre

compte du sens que les acteurs donnent aux stratégies d'articulation déployées, une approche qualitative et un design longitudinal multi-cas ont été privilégiés.

3.2.1 Une recherche de nature qualitative

Notre étude vise à étudier les stratégies d'articulation travail/hors-travail employées par les salariés du secteur bancaire libanais dans le temps. Visant la compréhension en profondeur, nous cherchons à produire une *thick description* ou une description robuste au sens de Miles et Huberman (1994) du phénomène étudié. Traditionnellement, ces objectifs se rattachent à une approche méthodologique qualitative où la compréhension et la contextualisation sont privilégiées.

Selon Creswell (1998), la recherche qualitative est un processus de compréhension fondé sur des bases méthodologiques visant à comprendre un problème social ou humain et qui se conduit dans un cadre naturel. « Un processus d'enquête de compréhension [est] basé sur des traditions méthodologiques distinctes qui explorent un problème social ou humain. Le chercheur construit une image complexe et holistique, analyse les mots, rapporte des vues détaillées des informateurs et mène l'étude dans un cadre naturel » (Creswell, 1998, p. 99). D'une manière plus générale, la recherche qualitative aide à répondre aux pourquoi ? et /ou comment ? et s'attache essentiellement à comprendre les comportements des individus. Elle nous paraît ainsi la plus appropriée pour répondre à notre problématique et nos objectifs de recherche, par rapport à une étude quantitative. En outre, toute ambition de recherche quantitative, serait, à ce stade, confrontée à l'insuffisance de descriptions des stratégies d'articulation travail/hors-travail, exigences qui doivent précéder tout essai de quantification ou d'étude de la fréquence de ces stratégies.

3.2.2 Une étude longitudinale de cas multiples

Cette recherche qualitative s'appuie sur des études de cas de salariés libanais. Ces études de cas se sont appuyées sur le suivi des personnes dans le temps, pendant près de 2 ans, afin de comprendre en profondeur comment elles articulent les différentes sphères du travail et du hors-travail à différentes périodes et dans différents contextes de l'année. La méthode des cas permet de rendre compte de ce que les individus font de leur propre point de vue en les encourageant à réfléchir sur leurs propres pratiques. Selon Yin (2013), l'étude de cas est adaptée lorsqu'il s'agit de répondre aux questions comment et pourquoi, en rendant compte d'évènements contemporains, et en permettant la compréhension de processus dans le temps et dans son contexte.

Le caractère longitudinal de la recherche permet de cerner les différences et les convergences qui se manifestent au cours du temps. La question de l'articulation travail/hors-travail nécessite un suivi dans le temps afin de cerner comment les individus gèrent leur temps, leurs obligations et leurs ressources ; en d'autres termes, comme ils font face aux urgences au travail et à la maison, à la mort d'un proche, la naissance d'un bébé, aux voyages... Tout cela n'est possible que si une confiance a été construite avec les acteurs, confiance qui ne peut s'établir que dans le temps.

Dans cette première partie du chapitre, nous avons précisé les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche à la lumière de notre projet de recherche. Sur le plan épistémologique, nous nous inscrivons dans une conception interprétativiste ; sur le plan méthodologique, nous adoptons une approche qualitative longitudinale.

Après avoir exposé les méthodes et le design que nous allons adopter pour répondre à nos questions de recherche, nous présentons l'environnement général et spécifique de notre travail de terrain. Comment caractériser le Liban en termes géographique, économique et social ? quelles sont les caractéristiques principales du secteur bancaire libanais et pour quelles raisons avons-nous choisi ce secteur ?

3.3 Le Liban : une mosaïque remarquable mais en difficultés

Nous présentons tout d'abord les caractéristiques économiques, sociales, démographiques et politiques du Liban avant d'aborder la place du secteur bancaire dans l'économie libanaise et les raisons qui nous ont encouragé à choisir ce secteur pour notre recherche. Dans un troisième temps, nous considérons d'autres éléments relatifs au contexte comme la culture et le genre.

3.3.1 Le contexte libanais : aspects généraux du pays¹⁷

La république libanaise est un pays à revenu intermédiaire avec une population estimée de 6,825,442 millions d'habitants en 2020¹⁸ dont près de 2 millions de réfugiés¹⁹. Le produit intérieur brut (PIB) par habitant est estimé à 17 390 USD en parité de pouvoir d'achat (Banque Mondiale, 2015). Le Liban bénéficie d'un capital humain important, d'une position géographique stratégique et d'un environnement social et économique ouvert, soutenu par une démocratie parlementaire et un engagement constitutionnel en faveur des droits et de la liberté civils (USAID, 2012). Le manque de données officielles et actualisées rend difficile l'analyse de la situation socio-économique au Liban. En effet, aucun recensement national n'a été effectué depuis 1932 en raison de la sensibilité politique du sujet, car la taille relative des communautés religieuses constitue la base du système politique (European Training Foundation, 2015).

¹⁷ En absence des recensements et des statistiques officielles libanaises, cette sous-partie s'appuie sur des données des organisations internationales en particulier la Banque Mondiale.

<https://donnees.banquemondiale.org/pays/liban>

¹⁸ Le chiffre le plus récent en 2020.

<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL?locations=LB>

¹⁹ Le chiffre le plus récent en 2015.

<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SM.POP.TOTL?locations=LB>

Le développement politique du Liban depuis l'indépendance en 1943 a été principalement affecté par le système confessionnel. Ce système, mis en place à l'origine pour équilibrer les intérêts concurrentiels des différentes communautés religieuses locales, est de plus en plus perçu comme rendant impossible une gouvernance efficace, ce qui entraîne un affaiblissement de l'État et une mauvaise prestation des services publics (Banque Mondiale, 2015). Déchiré par deux guerres civiles (1958 et 1975-1990) opposant différents groupes religieux pour le pouvoir, l'occupation militaire par la Syrie (1976-2005) et les agressions militaires israéliennes (1982 et 2006), le Liban ne cesse d'être politiquement et économiquement instable. En 2005, l'assassinat du Premier ministre Rafic Hariri a déclenché la Révolution du cèdre, série de manifestations qui exigeait le retrait des troupes syriennes du Liban, ce qui a causé plusieurs années d'instabilité.

Les citoyens libanais jouissent des libertés civiles et du pluralisme des médias mais le pays a eu du mal à faire face à un afflux de réfugiés (syriens, palestiniens et irakiens) ces dernières années dont on estime qu'ils représentent plus de 30% de la population (Banque Mondiale, 2015). En dépit de son instabilité politique, le pays est remarquable par son niveau élevé de développement humain et son économie ouverte, ainsi que par sa diaspora nombreuse, éduquée et diversifiée (Banque Mondiale, 2015).

Traditionnellement, les secteurs des services et du commerce sont les secteurs économiques les plus importants (83% de l'économie), les services touristiques et financiers étant les plus dynamiques de l'économie nationale. Le PIB a progressé en moyenne d'environ 4,4% entre 1992 et 2014, mais cette performance fut souvent affectée par l'impact des chocs (internes, internationaux, politiques et/ou confessionnels). L'incidence de la pauvreté est élevée et pratiquement inchangée au cours des 25 dernières années (USAID, 2012). Le taux de chômage officiel annoncé par le ministère du travail n'est qu'à 10% alors que plusieurs enquêtes ont montré qu'il est en réalité beaucoup plus élevé. Le Président de la République Michel Aoun a annoncé en 2018 que « la situation économique grave, la présence de réfugiés syriens et le rejet

des emplois peu rémunérés ont fait grimper le taux de chômage à 46% »²⁰. Le manque d'emplois de qualité continue à pousser une grande partie des libanais à émigrer, en particulier les jeunes instruits (Banque Mondiale, 2015).

3.3.2 Le secteur bancaire libanais : socle de l'économie libanaise et du marché du travail

Le secteur bancaire libanais joue un rôle primordial dans l'économie nationale où les banques dominent le système financier du pays et sont les principaux bailleurs de fonds des individus et des entreprises. Les banques commerciales emploient 91,9% du total des employés du secteur financier, suivies des institutions financières avec 4,9% et des banques à moyen et long terme avec 3,2%. Ce secteur est resté stable et financièrement solide depuis la fin de la guerre civile en 1990. L'ensemble des activités bancaires est régulé par le Code du Commerce (1942) et le Code de la Monnaie et du Crédit (1963). Les banques et les autres institutions financières au Liban sont soumises au contrôle et aux règlements de la Banque du Liban ou Banque Centrale qui est l'autorité monétaire du pays. Elle contrôle l'entrée au sein du secteur bancaire, définit le champ d'activité des banques et dresse les codes éthiques et les règles prudentielles qui régissent le secteur. La Commission de Contrôle des Banques qui a été créée en 1967 supervise les activités des banques et s'assure de l'application des lois et des règles en vigueur (Association des banques du Liban, Rapport annuel 2017).

Certains économistes libanais décrivent le secteur bancaire comme étant la « colonne vertébrale » de l'économie libanaise grâce à sa forte résistance aux chocs financiers, indépendamment de leur nature et de leur origine. En juin 2018, le bilan du secteur bancaire atteignait 234 milliards USD, soit l'équivalent de plus de 4 fois le PIB, et les dépôts du secteur privé représentaient 173 milliards USD. En outre, les entreprises libanaises dépendent largement du secteur bancaire pour leur

²⁰ <http://www.presidency.gov.lb/Arabic/News/Pages/Details.aspx?nid=24822>

financement, puisque 53% des entreprises (50% des petites entreprises et 63% des entreprises de taille moyenne) ont déclaré avoir bénéficié d'un prêt bancaire (Le Borgne et Jacobs, 2016). Les principales caractéristiques de ce secteur se résument comme suit d'après le rapport annuel 2019 de l'association des banques du Liban : il regroupe un grand nombre de banques, soit 49 banques commerciales opérant au Liban à la fin de 2018 (avec un total de 1078 agences), banques de taille et de forme différentes comme les banques commerciales privées, de petite, moyenne et grande taille ; des banques d'investissements et de crédits à moyen et long terme. De plus, ce secteur jouit d'une ouverture considérable à l'étranger et attire une main d'œuvre qualifiée dont une part élevée et croissante est titulaire de diplômes universitaires. Les salariés eux-mêmes bénéficient de programmes de formation continue ce qui n'est pas toujours le cas dans d'autres secteurs d'activité. Les banques libanaises présentent des services bancaires traditionnels et modernes, dont des services de cartes et opérations bancaires électroniques, services d'intermédiation²¹, de conseil et d'assurance. L'importance de ce secteur réside aussi dans le fait qu'il est engagé dans l'adoption de normes et pratiques internationales²², qu'il a connu une croissance progressive continue et qu'il garantit le secret bancaire, aspect peu familier dans la région qui attire les fonds nationaux et étrangers.

En termes de marché de l'emploi, les banques commerciales comptaient 25 071 salariés en 2018. Elles se composaient de 17 086 salariés non-cadres soit 68,2 % du total, 7 749 cadres (30,9 % du total), et 236 directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints (0,9% du total). Une des caractéristiques les plus remarquables est également l'emploi d'une part importante de femmes qui représentait 48,5% de la population bancaire totale en fin 2018. Cette part est le double de celle présente dans la totalité de la main d'œuvre libanaise. Malgré le fait que nous n'avons pas pu obtenir des statistiques récentes sur la part des femmes dans des secteurs comparables, une étude

²¹ L'intermédiation consiste à mettre en relation deux personnes physiques ou morales ayant des intérêts complémentaires.

²² Les banques se conforment aux normes comptables internationales (IAS) et aux normes IFRS (*International financial reporting standards*).

réalisée par le IFC²³ en 2019 assure que la « répartition des données par industrie montre que la participation des femmes au marché du travail est la plus élevée dans les secteurs de la banque et des services »²⁴.

Nous avons conduit le travail de terrain avant la crise économique et politique qui a démarré en novembre 2019. La situation économique et financière s'est encore aggravée avec la pandémie du covid-19 et l'explosion du port de Beyrouth le 4 août 2020. À la suite de ces événements et à l'instabilité politique et monétaire (sortie de fonds) qui en a résulté, le secteur bancaire connaît une crise monétaire inédite depuis la fin de la guerre civile en 1990. Sous prétexte des manifestations incessantes et d'émeutes, les banques ont fermé leurs portes, limité le seuil de prélèvement et restreint les transferts à l'étranger. Depuis, le Liban connaît un effondrement de la monnaie nationale et les libanais craignent la perte de leurs dépôts dans les banques.

3.3.3 La culture et l'égalité des sexes au Liban

Les principaux travaux liés à la coexistence des domaines du travail et du hors-travail et culture portent sur le pouvoir et l'autorité, l'individualisme par rapport au collectivisme, la masculinité par rapport à la féminité, etc. (Ollier-Malaterre et Foucreault, 2017). Toutefois, dans certains pays du monde arabe, comme le Liban, nous ne pouvons parler d'une seule culture car la société libanaise est une mosaïque de religions et de cultures différentes (Salibi, 1993). Ayant un système sociopolitique particulier et caractérisé par des valeurs occidentales et orientales, le Liban a toujours été distingué des autres pays du Moyen-Orient (Sidani, 2002 ; Yahchouchi, 2009). La famille traditionnelle, où nous avons deux parents mais un seul « gagnant de pain », l'homme, et un seul fournisseur de soins, la femme, est remise en question étant donné

²³ *International finance corporation* (Banque Mondiale).

²⁴ *Women on Board in Lebanon - How Gender-Diverse Boards Bring Value to Lebanese Companies.*
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/women+on+boards+research+study+in+lebanon

le nombre élevé de femmes entrant sur le marché du travail. Ceci a eu des incidences sur la gestion des domaines du travail et du hors-travail dans les familles à double revenu, et ce d'autant que les femmes salariées occupent deux emplois : l'un au travail et l'autre à la maison. Ainsi, le pourcentage de femmes libanaises sur le marché du travail a atteint près de 24,5% en 2019 selon la Banque mondiale ²⁵.

Cependant, les programmes et politiques favorables à la famille sont absents dans la plupart des organisations libanaises, aspect similaire à la plupart des organisations des pays en voie de développement (Lu et *al.*, 2009). Citons, à titre d'exemple, quelques propos de deux managers dans deux des plus importantes banques commerciales au Liban au sujet du *work-life balance* lors de leur participation au dossier spécial préparé par le magazine *Executive* en 2017²⁶ :

« L'équilibre entre travail et vie privée est un concept intéressant, mais il n'est pas totalement compatible avec un projet ambitieux de carrière... Si vous voulez avancer dans votre carrière et faire partie du top management, vous devez faire plus que les autres. »

« L'équilibre travail/hors-travail n'est pas une question de flexibilité de la banque, c'est une question personnelle. Il s'agit de savoir comment vous pouvez vous adapter au calendrier de la banque. »

Une observation rapide des sites web des banques commerciales au Liban montre qu'elles proposent des activités culturelles et sportives à leurs employés ainsi que des événements et des formations. Ces pratiques qui, selon ces banques, favorisent le *work-life balance*, sont très éloignées de la description que nous avons faite dans le chapitre de revue de littérature. Dans son mémoire portant sur les perceptions du *work-life balance* dans le secteur bancaire libanais, Abboud (2013) confirme que

²⁵ <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?locations=LB>

²⁶ Dossier intitulé *A look at the banking sector's existential resource* par Thomas Schellen. <https://www.executive-magazine.com/special-report/on-the-job>

60% des personnes interviewées ont déclaré avoir atteint un certain équilibre grâce à des efforts personnels et non pas grâce aux pratiques organisationnelles.

En matière d'égalité des sexes, le Liban a ratifié la Convention relative à l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW)²⁷ en 1996. Cependant, le gouvernement libanais a émis de nombreuses réserves portant surtout sur le statut personnel (e.g., mariage, divorce) et les droits des femmes en matière de nationalité. L'État libanais prive toujours les femmes des mêmes droits que les hommes en matière de mariage, de divorce et de questions familiales, et maintient l'interdiction faite aux femmes libanaises de transmettre leur nationalité à leur mari et à leurs enfants. Par exemple, une femme libanaise mariée à un homme non-libanais n'a pas le droit de transmettre sa nationalité à ses enfants qui n'auront que la nationalité du père et qui doivent disposer d'un permis pour résider au Liban.²⁸

Une étude sur les effets de la socialisation sur la discrimination sexuelle et la violence au Liban (Hamieh et Usta, 2011, p. 14) indiquent que la société et les parents donnent aux garçons des droits plus importants qu'à leurs sœurs dès la petite enfance. Les garçons sont élevés de manière à avoir un sentiment d'autorité sur les femmes, et les femmes sont élevées de manière à accepter leur infériorité face aux hommes. Les perceptions de la femme idéale mentionnent le plus souvent des attributs tels que « être une bonne femme et mère au foyer », « sacrifiée », « dévouée à sa famille », « obéissante », qui « maintient la réputation et la dignité de son mari ». Les attributs relatifs à la personnalité, l'éducation ou la carrière de la femme sont rarement cités.

Plusieurs facteurs ont guidé notre choix du secteur bancaire. Premièrement, ce secteur est le plus important dans l'économie libanaise en termes financier, d'emplois

²⁷ <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>

²⁸ La loi-cadre sur la nationalité libanaise est définie par l'arrêté n° 15 du 19 janvier 1925.

(Près de 1,4% si nous considérons la taille du marché de travail de 1794000 emplois en 2018)²⁹ et d'employeurs. De plus, le secteur bancaire libanais est l'un de secteurs les plus organisés et les plus structurés dans le chaos libanais. La convention collective concernant les salaires, les grades et les conditions du travail le rend plus homogène et plus facile à étudier que les autres secteurs, ce qui facilite la comparaison des cas étudiés en éliminant l'effet du secteur. La proportion presque égale des femmes et des hommes y participant, ce qui n'est pas le cas dans d'autres secteurs au Liban, a aussi attiré notre attention.

Bien que les salariés considérés dans notre recherche bénéficiaient d'un secteur assez stable et en développement pendant notre travail de collecte de données, le climat général d'un pays qui souffre de crises économiques répétées et d'une instabilité politique permanente a pesé certainement lourd et rendu leur vécu émotionnel assez compliqués. Cette charge émotionnelle est accentuée chez les femmes qui font face à plusieurs formes d'injustice et de discrimination.

Ce chapitre a explicité l'approche méthodologique adoptée dans cette thèse. Il a précisé le positionnement épistémologique choisi qu'est l'interprétativisme ainsi que la nature qualitative et longitudinale de cette recherche et ce pour des raisons qui se rattachent à la nature des données que nous souhaitons recueillir et aux aspects que nous cherchons à mieux comprendre. L'adoption de la méthode de cas multiples a aussi été justifiée.

Dans le cadre de cette recherche nous avons choisi de considérer les salariés travaillant dans des banques libanaises à plein temps. Pour justifier ce choix, les aspects généraux du Liban, un pays pluraliste ouvert et qui se distingue par un capital humain important, ont également été explicités. Le choix du secteur bancaire lui aussi a fait l'objet d'une justification qui se base sur les caractéristiques et l'historique de ce secteur. Pour compléter la description de notre méthodologie, il convient de préciser

²⁹ Selon le rapport de l'administration centrale de la statistique au Liban en 2020.
<http://www.cas.gov.lb/images/Publications/Labour%20Force%20and%20Household%20Living%20Conditions%20Survey%202018-2019.pdf>

les choix au niveau des méthodes de recueil et d'analyse des données. Nous y consacrons le chapitre suivant.

CHAPITRE 4 : Collecte et analyse des données

Le chapitre précédent a, d'une part, montré que cette recherche s'inscrit dans une logique compréhensive, interprétativiste et qu'elle est de nature qualitative et longitudinale, et d'autre part, a permis d'appréhender le contexte libanais. Ce chapitre est consacré aux méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données mobilisées pour conduire la recherche. Ces précisions sont essentielles parce qu'elles expliquent comment et employant quels outils méthodologiques, des réponses aux questions de recherche ont été produites à partir des données recueillies.

Dans la première partie, nous présentons le processus d'échantillonnage, les critères retenus pour sa composition ainsi que les difficultés rencontrées. Dans la deuxième partie du chapitre, le choix de la méthode d'entretiens approfondis est expliqué, puis la démarche de retranscription est évoquée. La troisième partie du chapitre est consacrée aux méthodes de traitement et d'analyse des données recueillies. Cet exposé devrait ainsi éclairer les démarches adoptées lors de l'étude empirique.

4.1 Stratégie d'échantillonnage de type théorique

Cette présente le processus d'échantillonnage théorique ainsi que les critères principaux retenus pour étudier les cas. Il vise également à décrire de quelle manière nous avons constitué cet échantillon, et enfin, à présenter les cas sélectionnés.

Dans les recherches quantitatives, l'échantillonnage se fait de manière statistique ou aléatoire. Des personnes sont sélectionnées au hasard au sein de la population. La taille de l'échantillon garantit sa représentativité (Royer et Zarlowski, 2007). En revanche, les recherches qualitatives s'appuient sur un échantillonnage théorique, ensemble de critères d'intérêt théorique que le chercheur veille à respecter en recrutant son échantillon (Dumez, 2015). Selon Glaser et Strauss (2017), les cas

sélectionnés doivent être adaptés au sujet de la recherche mais en même temps différents les uns des autres.

4.1.1 Critères et processus d'échantillonnage

Comme nous l'avons précisé, nous ne cherchons pas à expliquer quantitativement un phénomène mais à comprendre en profondeur un processus. Nous avons donc adopté une stratégie d'échantillonnage de type théorique. Pour ce faire, nous avons contacté des personnes différentes sur les critères apparus comme les plus importants dans la revue de la littérature : l'âge, le sexe, la situation familiale et le statut professionnel. Afin d'éliminer l'effet du secteur, nous n'avons considéré que des salariés employés dans le secteur bancaire Libanais, secteur qui est l'un des plus importants au Liban (voir 3.3.2).

Du point de vue pratique, le processus d'échantillonnage s'est déroulé en plusieurs étapes. Tout d'abord nous avons approché nos amis, collègues, membres de la famille pour leur demander de nous mettre en contact avec des personnes travaillant dans des banques au Liban et qui seraient intéressées pour participer à notre recherche. Au total, et après plusieurs vagues de recherche, nous avons obtenu les contacts de 38 personnes sur une période de deux mois. Au fur et à mesure que nous recevions les coordonnées des individus, nous prenions contact avec chacun d'eux par téléphone pour nous présenter, donner une idée de notre travail de thèse et de son importance. Le thème semblait intéressant pour la majorité des personnes, pour les femmes plus que les hommes toutefois, mais le long engagement que nécessitait le suivi longitudinal a clairement influencé leurs décisions d'accepter ou non. Certains se sont excusés poliment, d'autres ont parlé de l'impossibilité de s'engager pour une année ou plus, voire de parler de leurs vies privées notamment pour certains hommes, alors que d'autres n'ont jamais répondu lors d'un deuxième contact.

Les personnes intéressées, au nombre de 18, ont été progressivement invitées chacun à un rendez-vous dans un café pour faire connaissance et expliquer le processus d'entretiens, assurer la confidentialité et le respect de la vie privée. Nous avons veillé

également à discuter de leur disponibilité et la période approximative d'engagement. À l'issue de ces entretiens préliminaires, 12 personnes ont exprimé leur volonté de participer à notre recherche.

Cependant, à l'issue de cette phase, deux hommes n'ont jamais répondu à nos sollicitations et un homme et une femme n'ont pas voulu continuer après le premier entretien. Une femme était injoignable à l'issue du premier entretien, et nous avons considéré cela comme un signe de désistement et nous l'avons exclue de l'échantillon. Les refus ont été justifiés par le manque de temps. Toutefois, nous avons eu le sentiment que certains ont considéré les questions comme étant trop personnelles et ont préféré ne pas donner d'informations sur leur vie privée et/ou travail, et ce malgré notre engagement de respecter l'anonymat et la confidentialité des propos. Parmi les désistements, une femme a exprimé sa méfiance vis-à-vis des responsables de la banque où elle travaille. Même lorsque nous avons insisté sur l'anonymat et la confidentialité, elle n'a pas changé d'avis. En somme, huit participants ont maintenu leur participation tout au long de la recherche. Deux ont exprimé qu'ils ne désiraient pas continuer à l'issue du 8^{ème} entretien, mais à ce stade nous avons déjà atteint la saturation théorique.

Ces huit cas couvrent l'éventail des caractéristiques que nous avons mentionnées. L'échantillon comporte deux hommes et six femmes, dont l'âge varie entre 22 ans et 58 ans. Une personne est célibataire, sept sont mariées dont cinq ont des enfants mineurs à charge et deux des enfants plus âgés. Enfin, deux personnes ont des conjoints en voyage permanent ou fréquent. Nous avons veillé également à ce que le statut professionnel des répondants soit varié : des chargés de service ainsi que des managers de premier niveau, de niveau intermédiaire et une chef d'agence participent à l'échantillon. Nous exposons leurs profils dans la partie qui suit.

4.1.2 Caractéristiques des cas interrogés (profils)

Nous présentons les profils des cas, leurs caractéristiques propres ainsi que l'intérêt qu'ils apportent à la recherche. Les prénoms que nous allons utiliser sont fictifs.

Khalil a 36 ans. Il est sous-chef de service dans une agence des banques les plus reconnues du Liban. Il y travaille depuis plus de 7 ans. Il est titulaire d'une licence en gestion. Il est marié et a deux enfants dont l'un a vu le jour durant l'enquête. Sa femme travaille aussi dans le même domaine. Son poste peut être qualifié de manager de premier niveau. Khalil a été très ouvert au dialogue dès le premier entretien, toutefois il n'était pas toujours facile à joindre.

Ghida a 58 ans. Elle est titulaire d'une licence en droit et travaille comme chargée du service clientèle. Elle est donc en contact direct avec les clients de la banque. Elle a deux enfants, une fille mariée et un jeune homme de 34 ans qui vit toujours avec elle. Ghida était très réservée pendant les premiers entretiens. Cela s'est amélioré au fil du temps mais elle est restée l'une des répondants qui parlaient le moins et qui donnaient le moins de détails. Toutefois les entretiens que nous avons menés avec elle nous ont donné un regard différent : celui d'une salariée qui n'a pas d'enfant à charge mais qui a toujours des responsabilités familiales et domestiques.

Nadim a 32 ans. Il est titulaire d'une licence en droit et d'un master en gestion. Il est marié et a deux enfants. Sa femme a commencé à travailler en cours de notre recherche. Ce qui distingue Nadim est qu'il travaille comme juriste à la banque centrale du Liban qui appartient au secteur public et non pas au secteur privé, comme les autres candidats participants. La culture de l'organisation et les différences de réglementations liées aux horaires rendent le secteur public spécifique. En effet, Nadim effectue 40 heures de travail par semaine contre 48 heures dans les banques commerciales. Cette différence d'horaires lui permet, comme cela a émergé dans nos résultats, de s'investir dans plus d'activités de loisirs et d'avancement professionnel.

Hilda a 31 ans. Elle est titulaire d'un master en gestion. Elle travaille comme agent de crédit aux entreprises. Elle est mariée et mère d'un garçon de 4 ans. Elle a changé de travail plusieurs fois au cours de la recherche. Son mari voyage souvent ce

qui fait qu'elle dépend du soutien de ses parents. Elle était assez réservée au début des entretiens mais ceci s'est amélioré au fil du temps.

Maria est une femme de 55 ans, divorcée puis remariée. Elle a un fils unique de 20 ans qui vit avec elle. Elle a récemment été chargée d'une agence d'une banque, ce qu'elle a considéré comme un défi personnel et professionnel. Maria parle très ouvertement durant les entretiens. Elle parle de ses sentiments, de ses ambitions, de ses peurs et exprime ses idées avec beaucoup de détails. Elle nous a donné une idée plus claire des considérations que le poste de manager exige en essayant d'articuler travail et hors-travail tout en gérant son personnel et veillant à attirer des fonds pour l'agence.

Samar a 33 ans. Elle est chef de projet informatique d'une banque libanaise depuis plusieurs années. Elle est titulaire d'un master en informatique de gestion. Elle est mariée et a deux enfants dont l'un a vu le jour durant la recherche. Ce qui distingue Samar est le fait que son mari ne vit pas de façon permanente au Liban mais fait des visites une fois par mois, ce qui devient très courant dans la société libanaise. Pour compenser son absence, elle a un système de soutien composé de sa mère et de ses beaux-parents.

Jamila a 31 ans. Elle est responsable de l'audit interne dans une banque libanaise. Elle a une licence en gestion et un CPA (*certified public accountant*). Son poste peut se qualifier de manager intermédiaire. Elle a trois enfants dont deux ont vu le jour durant la recherche, ce qui l'a rendue souvent difficile à joindre. Ce qui distingue Jamila est qu'elle a décidé avec son mari de ne pas compter complètement sur leurs parents pour les aider à gérer leurs obligations familiales. Comme cela a émergé dans les résultats, ce choix nécessite plus d'organisation, de planification et des compromis.

Lamis est une jeune fille célibataire de 23 ans. Elle a récemment démarré sa vie de salariée comme chargée de l'appui technique. Elle est titulaire d'une licence en

marketing. Elle a changé de poste, a décidé de continuer ses études supérieures et célébré ses fiançailles. Elle a également connu un évènement malheureux, le décès de son père. Lamis est devenue plus ouverte au fil du temps mais elle est restée quand même réservée.

Nous résumons les principales caractéristiques des répondants dans le tableau qui suit (Tableau 2).

Tableau 2 : Principales caractéristiques des cas recrutés

Nom et sexe	Education	Age	Poste	Famille
Khalil (M)	Licence en gestion	36	Sous-chef de service	Marié, 1 enfant (4 ans)
Ghida (F)	Licence en droit	58	Chargée du service clientèle	Mariée, 2 enfants (34 et 27 ans)
Nadim (M)	Licence en droit Master en gestion	32	Juriste	Marié, 2 enfants (4 ans et 2 ans)
Hilda (F)	Licence et Master en gestion	31	Agent de crédit	Mariée, 1 enfant (4 ans)
Jamila (F)	Licence en gestion CPA	31	Responsable de l'audit interne	Mariée, 1 enfant (5 ans)
Lamis (F)	Licence en Marketing	23	Chargée de l'appui technique	Célibataire
Maria (F)	Licence en Gestion	55	Directrice d'agence	Mariée, 1 enfant (20 ans)
Samar (F)	Licence et Master en informatique de gestion	33	Chef projet informatique	Mariée, 1 enfant (3 ans)

Après avoir exposé le processus d'échantillonnage et introduit nos huit cas, nous consacrons la partie suivante à l'exposé des méthodes adoptées pour pouvoir recueillir, à partir de cet échantillon, des données denses et pertinentes pour notre sujet de thèse.

4.2 Méthode de collecte des données qualitatives

Les méthodes de collecte de données disponibles pour les recherches qualitatives dépendent des objectifs de thèse et des ressources dont on dispose. Des contraintes comme le temps, le financement et la faisabilité entrent en jeu également dans le choix de la méthode de collecte de données. Dans ce qui suit nous expliquons notre choix d'une méthode d'entretiens semi-directifs et rendons compte de la phase de retranscription des données.

4.2.1 Entretiens semi-directifs

L'entretien individuel est l'une des techniques les plus utilisées dans la recherche qualitative. Il est connu pour la flexibilité et la richesse des données qu'il offre. Les entretiens individuels sont adaptés lorsque le chercheur explore des processus individuels complexes, ou des sujets confidentiels, qui touchent à l'intimité de la personne (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Cette technique d'entretien individuel nous a paru adaptée pour la collecte de données, le sujet d'articulation travail hors-travail étant à la fois individuel et intime. Selon Patton (2002), un entretien doit être ouvert, neutre, et clair pour la personne interrogée.

Les entretiens sont généralement souples et de nature exploratoire. Les questions posées sont ouvertes et conçues pour obtenir des détails, des histoires concrètes sur les expériences de l'individu (Whyte, 1982). Lors d'un entretien, le but du chercheur est de recueillir les sentiments de l'interviewé et de comprendre son comportement, ses attitudes et ses préférences personnelles. Cette méthode de collecte de données implique une « reconstruction » des attitudes et des

comportements par les personnes interrogées (Bryman, 2007). L'expérience, les pensées, les événements, ou les comportements sont mentalement retraités lorsque racontés par les participants à l'étude. Les données générées donnent un aperçu de leurs points de vue ainsi que leurs interprétations de leurs comportements, ainsi que le sens qu'ils y attachent.

Selon Gavard-Perret et *al.*, (2012) il existe trois types d'entretiens : l'entretien non directif ou libre, le moins structuré et directif, qui repose parfois sur une question unique laissant l'interviewé dire ce qu'il pense d'un thème sans l'orienter ou le contrôler. Cette liberté peut être compliquée pour l'interviewer qui ne peut pas orienter l'entretien où il le souhaite ; l'entretien directif en face à face et repose sur l'utilisation d'un questionnaire structuré. Il est souvent utilisé dans les études quantitatives et peut inclure des questions ouvertes ; l'entretien semi-directif est une forme intermédiaire entre les deux formes précédentes et la plus utilisée en recherche en gestion. Il se conduit à l'aide d'un guide d'entretien.

Le guide d'entretien ou grille d'entretien est « l'inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données (...) qui feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur » (Freyssinet-Dominjon, 1997, p. 158). Selon Gavard-Perret et *al.*, (2012) celui-ci se compose de quatre grandes parties : 1/l'introduction, qui sert à présenter le sujet, garantir l'anonymat et la demande d'enregistrement et donc établir un climat de confiance, 2/ le centrage du sujet, où des questions focalisées sur le sujet principal sont posées, 3/ la phase d'approfondissement où les thèmes essentiels sont repris en détails, et enfin 4/ la conclusion, qui permet de récapituler les idées du répondant.

Notre guide d'entretien articule ces 4 phases et est présenté dans l'encadré suivant.

Encadré 1 : Guide d'entretien pour les huit répondants

1- Introduction :

- Anonymat, enregistrement, amorce du sujet

2- Centrage :

- Comment s'est passée cette semaine ? (Au travail et à la maison)

3- Approfondissement :

- Revenir sur les points intéressants évoqués par le répondant : problèmes au travail, à la maison, avec les amis, travail à la maison, heures longues au travail...
- Comment avez-vous fait pour surmonter cette difficulté ? quelles personnes vous aident ?
- Laisser la personne parler, faire des relances spontanées

4- Conclusion

- Récapitulatif, s'assurer que la personne n'a rien à ajouter.

Ce guide n'était pas un outil qu'il fallait absolument respecter, mais un aide-mémoire flexible que nous avons modifié selon l'orientation de l'interview et les informations avancées par le répondant. Toutefois plusieurs aspects ont été respectés : s'assurer du temps et de la disponibilité de l'interviewé, pour garantir que l'entretien ne le contrarie pas ; penser aux enjeux que l'entretien pose ; ne pas poser trop de questions à la fois ; vérifier que la personne a bien compris la question ; lui donner le temps de répondre et proposer des pauses ; prendre des notes quant aux réactions des répondants, nos impressions générales ou les idées de questions à poser plus tard (Mason, 2002 ; Gavard-Perret et *al.*, 2012).

Établir la confiance est l'un des défis les plus importants de cette méthode de collecte de données. Toutefois, le suivi longitudinal, malgré sa lourdeur, nous a permis d'établir cette relation de confiance et d'amitié avec la majorité des répondants, même

les plus réservés. Nous les avons vu se confier à nous de plus en plus avec le temps. Pour consolider cette confiance, nous avons adopté la posture d'un chercheur « naïf », qui demande même s'il comprend, d'une part pour confirmer le sens qu'il a acquis, et d'autre part pour encourager les personnes à s'exprimer davantage et donner plus de détails qui pourraient ouvrir de nouvelles voies de discussion. Toutefois, cette « naïveté » ne devait pas se présenter comme un manque d'empathie envers les répondants qui étaient souvent, très chargés, stressés ou faisaient face à des problèmes.

Certains des répondants parlaient parfois de détails qui ne nous intéressaient pas réellement, mais nous avons veillé à ne jamais mentionner cela auprès des répondants de peur de les décourager ou de créer une forme d'autocensure dans leurs propos. Ces propos, malgré leur aspect « hors-sujet », ont toutefois servi, très souvent, à prendre conscience de la forte charge émotionnelle ressentie par la majorité des répondants. Nous avons veillé également à ce qu'il soit clair pour tous les répondants, que nous ne sommes pas là pour les juger ou évaluer leur manière de gérer leurs responsabilités au travail et au hors-travail et que cela n'est en aucun cas l'objectif de la thèse. Ces précisions ont été faites explicitement dès que nous sentions que les répondants avaient du mal à s'exprimer sur un sujet précis ou lorsqu'ils émettaient des propos sensibles : détournement des systèmes de présence ou la pointeuse, critiques du management supérieur, propos genrés ou discriminatoires entre femmes ³⁰.

En retour de cet engagement assez long, nous avons senti le besoin permanent d'exprimer notre gratitude à nos répondants et d'insister sur le fait que cette thèse n'aurait jamais été possible sans leurs contributions. Même lorsque les personnes n'étaient pas disponibles pour un entretien, nous gardions un lien téléphonique, présentant nos vœux durant les fêtes ou évènements sociaux de chacun d'eux. Nous avons également déduit que réaliser un entretien tous les mois était un objectif peu réaliste parce que les participants étaient souvent occupés, changeaient les dates des

³⁰ Voir verbatim (M4, L.165).

rendez-vous ou même oubliaient les rendez-vous. Les répondants qui ont des postes managériaux étaient encore plus difficiles à joindre. Nous avons essayé de contacter les participants et les rappeler en veillant à ne pas les déranger afin que la personne reste ouverte et disposée à l'échange. Les entretiens ont été réalisés dès que la personne était prête à le faire.

Enfin, dans un objectif de triangulation des données (Yin, 2013), nous avons mené des entretiens avec des membres de famille : grands-parents, conjoints, et un personnel d'aide à domicile. Le guide d'entretien de ces personnes est proche de celui adopté avec les répondants principaux. Nous leur avons demandé de décrire leur journée d'hier et fait des relances sur les aspects liés aux sollicitations des répondants auprès d'eux.

Notre méthode de collecte de données explicitée, vient maintenant le temps d'évoquer les méthodes de retranscription et les difficultés qui s'y attachent, ainsi que le volume de données que nous avons pu recueillir.

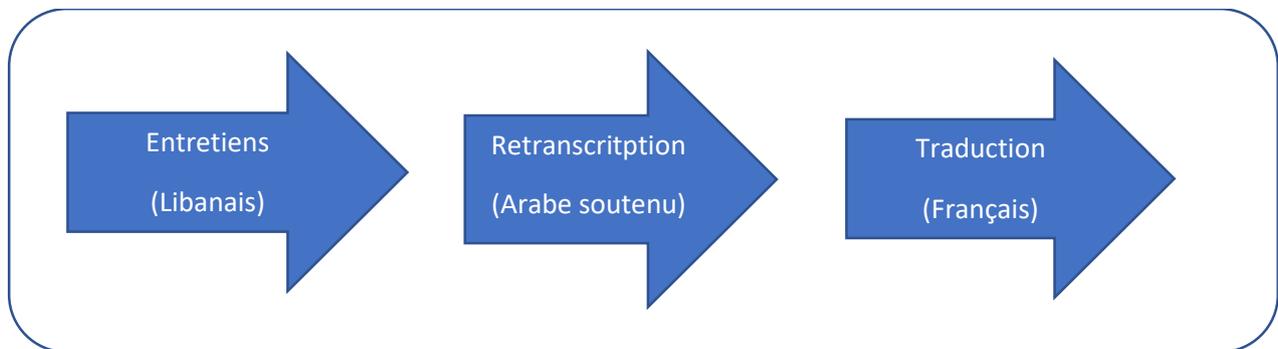
4.2.2 Retranscription et volumétrie

Les aspects propres à la phase de retranscription des données recueillies à partir des entretiens approfondis et les difficultés qui s'y rapportent sont ici décrits. Nous présentons également le volume des données recueillies.

Nous avons fait la majorité des interviews *via* Skype à cause de l'éloignement géographique ou pour des raisons de temps. Nous avons effectué quelques entretiens en personne dans des restaurants ou cafés, surtout avec les personnes qui nous semblaient réservées au début. Nous avons veillé à ce que les places soient calmes et détendues pour aider la personne à mieux s'exprimer. Cette stratégie nous a rapprochées de ces personnes et a brisé la glace entre nous. L'intégralité des entretiens a été enregistrée à la suite de l'accord des personnes interrogées.

Les entretiens ont été réalisés en arabe courant (libanais) puis retranscrit dans leur intégralité en arabe soutenu. Plus tard, lors du codage, les parties les plus intéressantes ont été traduites en français en essayant de conserver le sens le plus proche possible de celui exprimé en arabe. Ceci a considérablement augmenté la charge de travail de la phase de transcription et de codage, alourdissant le temps dédié à cette phase de façon importante. Les prénoms des répondants ont été remplacés par des prénoms fictifs ainsi que tous les prénoms qu'ils ont mentionnés dans les entretiens (parents, proches, enfants, collègues...). Dans la figure 3 nous exposons les différentes étapes de la phase de retranscription.

Figure 3 : Étapes de retranscription des données



Entre six et huit entretiens ont été réalisés avec chaque répondant, soit un total de 53 entretiens entre août 2016 et mai 2018. La durée des entretiens s'étendait de 20 à 110 minutes chacun. La totalité des entretiens représentant 32 heures 29 minutes a été retranscrite (voir un exemple d'entretien dans l'annexe 1), représentant près de 320 pages word et 115085 mots. 3 heures 23 minutes d'entretiens complémentaires auprès des membres de famille ou du personnel de maison ont également été retranscrites, représentant 28 pages word pour un total de 13282 mots. Les tableaux (3 et 4) suivants présentent la synthèse des données collectées.

Tableau 3 : Caractéristiques des données d'entretiens collectées

Cas Caractéristiques	Ghida	Samar	Hilda	Jamila	Khalil	Lamis	Maria	Nadim	Total
Nombres d'entretien	7	8	7	7	6	6	6	6	53
Durée totale	2 h 33	5 h 39	3 h 2	4 h 40	4h 31	3 h 31	6 h 18	2h 15	32 h 29
Nombre de Mots total	8177	16607	13748	18258	17623	14721	18444	7507	115085

Tableau 4 : Caractéristiques des données d'entretiens complémentaires

Cas Caractéristiques	Mère (Samar)	Père et mère (Khalil)	Époux (Jamila)	Épouse (Khalil)	Personnel (Khalil)	Total
Durée de l'entretien (en minutes)	38	33	57	49	26	3 h 23
Nombre de Mots total	2587	2244	3906	3138	1407	13282

La phase de collecte de données a été assez complexe dans notre travail de recherche, et ce à cause des différents aspects que le chercheur doit considérer, de la difficulté de suivre huit personnes dans le temps, et de la complexité de la phase de retranscription également. La phase de codage, à laquelle nous consacrons la partie suivante, a nécessité une persévérance comparable en plus d'un degré élevé de rigueur.

4.3 Codage et analyse des données

Nous précisons ici la méthode employée pour traiter les données recueillies. Pour ce faire, nous présentons la méthode de codage ainsi que le choix de la méthode d'analyse.

4.3.1 Traitement des données

Le codage vise à simplifier et à catégoriser les données : « Le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde « des sens » au monde « du sens » (Allard-Poesi, 2003, p. 246). Ce codage peut être thématique nécessitant des catégories préétablies, ou à visée théorique visant donc à développer des théories enracinées et/ou « donner du sens aux données en insistant sur l'interprétation » (Point et Fourboul, 2006, p. 66). Dans notre démarche de codage, nous avons privilégié une visée théorique, dans le but de générer une compréhension du sens que les salariés interrogés donnent à l'articulation travail/hors-travail. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une stratégie de décomposition en ayant recours à la catégorisation suivant la méthode de Gioia (Gioia, Corley et Hamilton, 2013).

Après les transcriptions, chaque entretien a fait l'objet de plusieurs lectures attentives et approfondies afin d'identifier les unités d'analyse porteuses de sens. « Dès lors que le chercheur s'intéresse plus au sens que portent ses données, plutôt qu'à leur

forme ou mode d'expression, l'unité d'analyse simple se confondant avec une unité textuelle, temporelle ou de lieu particulière, n'est plus adéquate » (Allard-Poesi, 2003, p. 254). Ces unités peuvent renvoyer à une phrase ou un extrait de phrase mais elles « font du sens en elles-mêmes » (Allard-Poesi, 2003).

Lors de la phase de recensement des unités d'analyses, ces dernières devenaient de plus en plus denses et variées au point qu'elles nous paraissaient « illimitées ». Au total nous avons pu identifier plus de 1300 unités de premier ordre. Pour mettre de l'ordre dans ce matériau, nous avons opéré un processus de catégorisation qui est défini comme « l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 147). Ces mêmes chercheurs définissent une catégorie comme « une production textuelle se présentant sous forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture [conceptuelle] d'un matériau de recherche » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 148).

Les unités d'analyse renvoyant au même phénomène ont été regroupées pour former des catégories de premier niveau. Au sein d'une même catégorie, toutes les unités de premier ordre doivent renvoyer au même sens. Cette étape a demandé des révisions répétitives mais a également aidé à mieux catégoriser les données et éviter les redondances. Nous n'avons pas utilisées de catégories préétablies de la littérature pour ce faire mais la littérature et la définition de notre objet ont guidé le choix des unités et leurs regroupements. Glaser et Strauss (2017, p. 86) pointent : « Bien sûr, le chercheur n'accède pas à la réalité en faisant table rase des connaissances antérieures. Il doit disposer d'une perspective qui l'aidera à voir les données pertinentes et en extraire des catégories significatives ». Le tableau 5 donne un exemple de catégorisation de premier niveau.

Plusieurs séquences de codage ont été réalisées : la première a débuté lorsque nous avons réalisé 3 ou 4 entretiens avec 2 répondants. Nous avons commencé à coder ces deux séries, établi des catégories, ou des propositions de catégories de premier ordre et nous ajoutions les codes des nouveaux entretiens au fur et à mesure. Plus le

nombre d'entretiens codés augmentait, plus nous sentions le besoin de revoir et comparer les catégories de premier ordre. Au total nous avons regroupé les unités d'analyse dans près de 200 catégories de premier niveau. Nos directrices de thèse ont constamment vérifié le processus de codage.

Tableau 5 : Exemple de catégorisation de premier ordre - extrait des tableaux de codage-

Références	Unités d'analyse	Catégorie de 1 ^{er} ordre
S2, L.42	Sinon c'est le marathon toute la journée	Sentir la surcharge et la pression au travail
S2, L.31	Toujours pressée, pour que j'arrive à temps au travail	
S2, L.37	J'ai été extrêmement en hâte, je faisais tout vite [pour arriver au travail]	
S2, L.38	Je prends ma pause déjeuner rapidement	
S1, L.86	Je devais faire vite et j'étais déjà en retard pour la réunion [au travail]	
H2, L.105	Au travail je suis toujours pressée pour finir mon travail et aller récupérer mon fils	
H7, L. 11	Hier, je n'ai même pas eu le temps de boire de l'eau. C'était un marathon toute la journée	
M2, L.7	J'ai l'impression que je cours toute la journée au travail pour tout faire à temps	
M2, L.53	Je suis rentrée au travail et je ne faisais que courir jusqu'à la fin de la journée.	
G3, L.13	On n'a pas eu le temps de se reposer durant la journée	
G3, L.52-53	On a à peine le temps de manger, d'avoir une cigarette	
G6, L.14-15	C'est la fin d'année et il y a une grande charge au travail, je n'ai pas eu l'occasion de me reposer toute la journée	
H7, L.10	Je ne me repose même pas pour 5 min. C'est incroyable	
G6, L. 41-42	Je n'ai même pas pu prendre mes 30 min de pause déjeuner, j'ai mangé très vite en 10 min et je suis retournée au bureau	
S3, L.22	La première moitié de la journée qui est souvent très chargée	
G3, L.49	Par exemple hier la période avant midi été comme d'habitude plus chargée pour moi.	

Légende : dans la première colonne, la lettre indique l'initiale du prénom, le chiffre le numéro de l'entretien, la ligne de l'entretien de laquelle est extrait l'unité est indiquée ensuite.

Plus tard, ces catégories ont fait l'objet d'une catégorisation de deuxième ordre. Toutes les catégories qui renvoyaient à une même idée ont été regroupées dans des catégories de deuxième niveau. Par exemple, nous avons identifié dans les catégories de premier ordre, plusieurs catégories renvoyant à l'intensification du temps à plusieurs niveaux ou en employant différents types de stratégies. Elles ont toutes été regroupées en des catégories de deuxième ordre (voir figure 4). À ce stade, nombreuses ont été les discussions que nous avons eues avec nos directrices de thèse afin de préciser les catégories tout en restant proches des données.

Une fois que l'ensemble des catégories de deuxième ordre a été stabilisé, nous avons cherché à les grouper dans des dimensions agrégées. Une dimension agrégée, comme son nom l'exige suppose que les catégories qui lui appartiennent présentent une relation entre-elles. Ce n'est qu'à travers ces relations/rapports que les catégories prennent du sens. Par exemple, nous avons identifié des catégories de deuxième ordre portant sur stratégies de flexibilisation du temps d'une part et d'autres portant sur les stratégies de rigidification de temps d'autre part. Une relation contradictoire est ainsi visible, nous nommons cette dimension agrégée ou catégorie de 3^{ième} ordre : flexibiliser et rigidifier le temps. Cette démarche de codage a abouti à des concepts qui donnent une compréhension jusque-là non exposée dans la littérature sur les stratégies d'articulation travail/hors-travail, d'où son originalité (Gioia et *al.*, 2013). Cette compréhension a permis de dégager trois thèmes. Le premier s'attache aux stratégies temporelles employées, le deuxième aux stratégies liées à la gestion des ressources (nous exposons le codage complet de ce thème dans l'annexe 2) alors que le troisième s'attache au vécu émotionnel dans lequel les stratégies d'articulation prennent place. Nous exposons les différentes dimensions agrégées que nous avons pu identifier ainsi que leur regroupement dans des thèmes dans la figure 5.

Après avoir décrit notre approche de codage, nous précisons nos choix relatifs à l'analyse des données collectées dans la sous-partie suivante.

Figure 4 : Exemple de catégorisation de 2ème ordre - extrait des tableaux de codage-

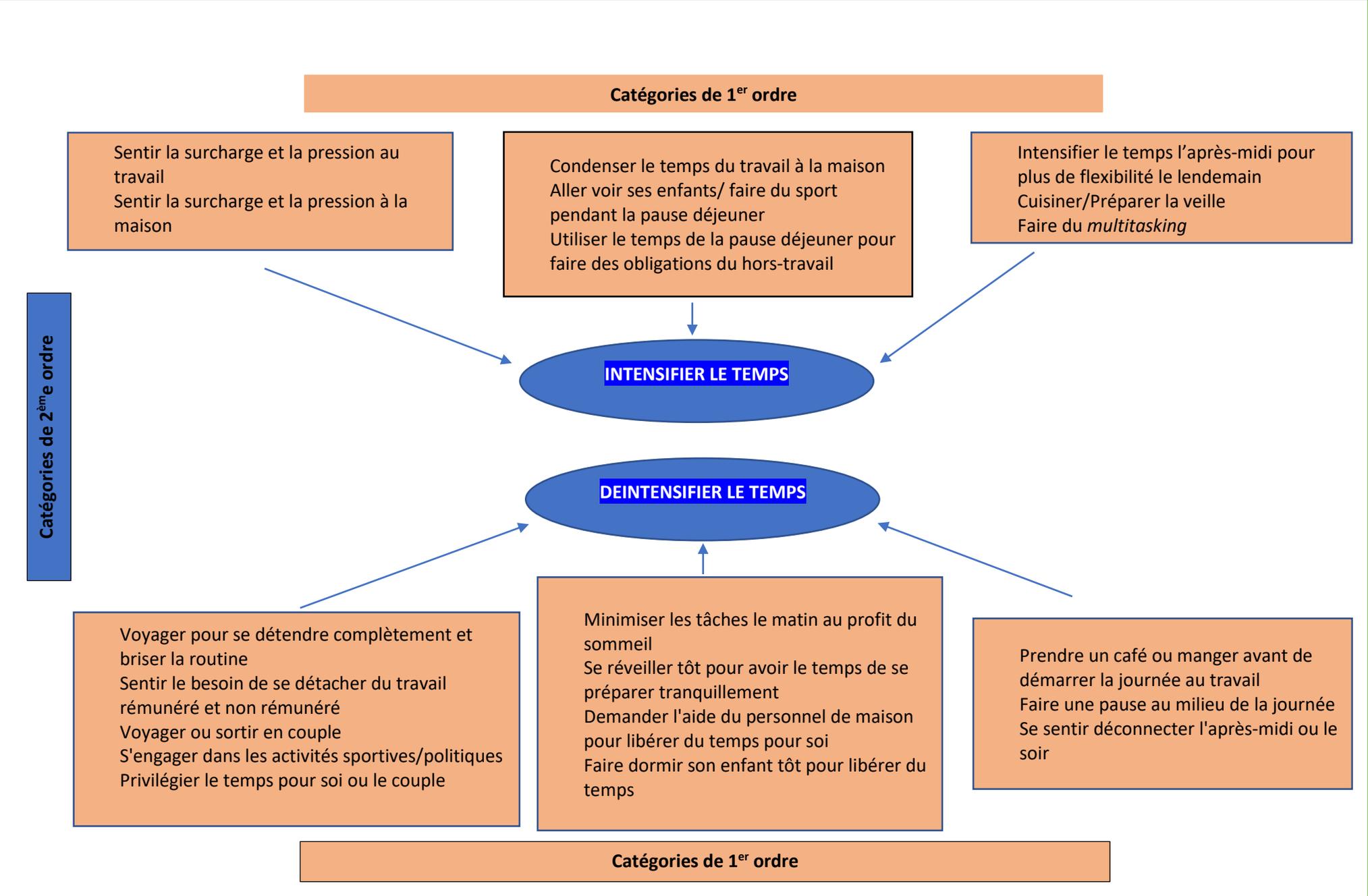
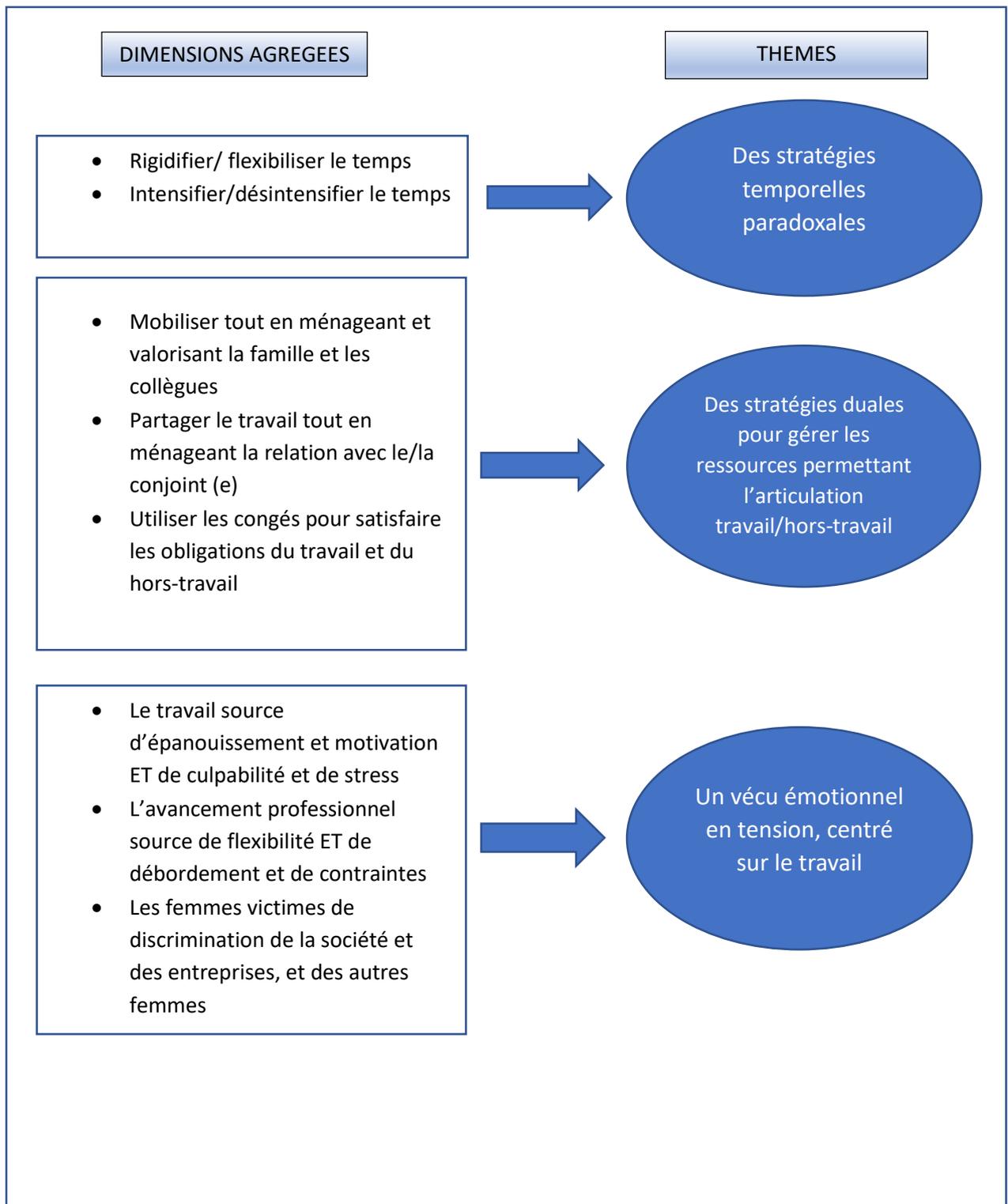


Figure 5 : Récapitulatif de l'ensemble des dimensions agrégées et des thèmes émergents



4.3.2 Choix de la méthode d'analyse

Selon Kelle et Bird (1995), le codage à visée théorique sous-entend un choix d'analyse de nature inductive ou *a posteriori*. Dans notre recherche, nous sommes partis d'observations particulières pour produire une compréhension générale sur les stratégies personnelles d'articulation travail/hors-travail. Notre méthode d'analyse est de type inductif. Les différentes stratégies observées chez chacun des cas ont été analysées indépendamment, puis comparées entre cas pour ensuite déduire les aspects propres à chaque type de stratégies et faire émerger des thèmes. Cette analyse est inspirée par la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 2017), au sens où nous nous sommes positionnés au cœur des données et nous avons affiné l'analyse jusqu'à la génération de thèmes inhérents à notre objectif de recherche. Nous n'avons pas entamé notre analyse à partir des catégories prédéfinies de la littérature, nous avons laissé les données du terrain nous guider vers des compréhensions, jusque-là très peu explorées.

Cette analyse est inductive, mais nous l'avons voulu également dynamique et non descriptive (Allard-Poesi, 2003). Pour ce faire, nous ne sommes pas contentées de repérer les stratégies ou des tactiques racontées par nos répondants. Nous nous sommes intéressés au sens que les acteurs donnent à ces stratégies en construisant un « puzzle » de sens à partir des catégories tirées de partout dans les entretiens. Et ce n'est qu'en plaçant ces catégories dans un réseau de relations que nous avons pu former une compréhension robuste.

« Le premier objectif de l'approche inductive est de permettre aux résultats de la recherche d'émerger à partir des thèmes fréquents dominants ou significatifs qui sont inhérents aux données brutes, sans les contraintes imposées par méthodologies structurées » (Thomas, 2006, p. 238). Cela signifie que le chercheur n'arrive à ses résultats qu'à partir des données et non par vérification à partir d'un cadre théorique préétabli. L'analyse inductive vise généralement à dégager des significations dans le but de développer une théorie ancrée dans les données. Or notre objectif de recherche ne consiste pas à produire une théorie mais plutôt une compréhension en profondeur.

Nous privilégions ainsi la définition que donne Paillé (1994, p. 149) à la théorisation « dégager le sens d'un évènement et renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière ».

Cette approche est adaptée aux sujets de recherche pour lesquels il existe relativement peu de modèles ou de théories. Elle aide le chercheur à générer des dimensions encore inexplorées sur une problématique précise, ce qui convenait parfaitement à notre sujet comme nous l'avons montré dans les chapitres consacrés à la revue de la littérature. La démarche inductive est aussi privilégiée dans les recherches à visée compréhensive en ce qu'elle permet de réduire les données pour accéder au sens.

Dans ce chapitre, nous avons exposé différents aspects de notre approche méthodologique notamment les méthodes de collectes, de traitement et d'analyse des données. Dans la première partie, nous avons décrit le processus d'échantillonnage, ses principes ainsi que les difficultés rencontrées pendant sa composition. Dans la deuxième partie du chapitre nous avons abordé les méthodes qualitatives adoptées pour collecter des données : les entretiens approfondis puis les démarches de retranscription ainsi que les difficultés rencontrées pendant cette phase. La troisième partie du chapitre a été consacrée au traitement des données recueillies en expliquant la démarche de codage et le choix de la méthode d'analyse.

Ce chapitre a été indispensable pour décrire, hormis les directions épistémologiques et méthodologiques principales de la recherche déjà discutée, comment nous avons pratiquement conduit notre recherche empirique et produit les résultats originaux que nous allons présenter dans les chapitres qui suivent.

PARTIE 3 : PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Après avoir conduit une revue de littérature sur la coexistence des domaines de vie dans la première partie de cette thèse, la deuxième partie a été consacrée à la justification des choix méthodologiques adoptés pour conduire la recherche empirique. Cette recherche a abouti à des résultats qui répondent à notre objectif de compréhension en profondeur des stratégies personnelles d'articulation travail/hors-travail. La dernière partie s'attache à la présentation des résultats de l'étude empirique.

Trois ensembles de résultats renvoyant chacun à un même thème ont été identifiés. Chaque ensemble sera exposé et discuté dans un des chapitres 5, 6 et 7 suivants. Le chapitre 5 discute les stratégies temporelles identifiées et explique en quoi est-ce qu'elles présentent un caractère paradoxal. Les résultats du chapitre 6 s'attachent aux stratégies de gestion des ressources relationnelles et non-relationnelles, et discutent leur caractère dual. Nos résultats décrivent enfin, dans le chapitre 7, le climat émotionnel tendu dans lequel l'articulation travail/hors-travail prend place.

Les résultats présentent une compréhension en profondeur inédite des stratégies d'articulation travail/hors-travail qui sera confrontée aux travaux antérieurs portant sur ce thème dans le chapitre de discussion (chapitre 8). Les apports théoriques, méthodologiques et pratiques ainsi que les limites de la recherche seront également exposées dans ce dernier chapitre.

Chapitre 5 : Des stratégies temporelles paradoxales

La littérature a montré que les individus s'engagent dans des stratégies temporelles diverses pour articuler travail et hors-travail (Golden et Geisler, 2007 ; Tietze, 2002 ; Roberts, 2008 ; Kreiner et *al.*, 2009 ; Sturges, 2012). Un premier thème qui émerge de nos résultats s'intéresse aux stratégies temporelles paradoxales, thème qui rejoint les travaux antérieurs en soulignant l'importance de la gestion du temps. Toutefois, les stratégies identifiées présentent une complexité qui, à notre connaissance, n'a pas été révélée jusqu'à maintenant. En effet, l'analyse des données recueillies nous permet de regrouper les stratégies de gestion du temps en deux grandes catégories : des stratégies de rigidification et de flexibilisation du temps d'un côté, et des stratégies d'intensification et de désintensification du temps, de l'autre. Ces stratégies sont utilisées le même jour, parfois simultanément ou consécutivement et sont adoptées dans le travail aussi bien que dans le hors-travail, donnant à penser que les stratégies adoptées disposent d'un caractère paradoxal.

Un paradoxe naît d'une contradiction et crée une situation où le choix n'est pas possible. Dans les sciences sociales et les sciences de l'organisation, Barel (1989) parle de paradoxe existentiel dès lors qu'il est le fruit d'une construction des acteurs. Ce type de paradoxe comprend trois caractéristiques : il est relativiste (ou subjectif), interactionnel (i.e., construit à travers des interactions) et dialectique (i.e., il apparaît quand les contraintes s'activent, Ford et Backoff, 1988). Les paradoxes que nous observons sont créés par les salariés interrogés qui ont eux-mêmes conçu ces stratégies, ils résultent de leurs interactions avec leur entourage au travail et au hors-travail, et apparaissent lorsque des contraintes de temps sont activées. Nous sommes ainsi devant des paradoxes existentiels tels que décrit par Barel (1989).

En raison de son caractère contradictoire, le paradoxe a longtemps été considéré comme une source de difficulté ou de problèmes surtout lorsqu'il se présente

dans les sciences comme les mathématiques (Perret et Josserand, 2003). Le paradoxe existentiel, cependant, incite à penser au-delà des idées classiques et stéréotypées, et, dans notre cas, à la façon dont les salariés articulent travail et hors-travail. Ces notions réfutent les modèles d'enrichissement et de conciliation qui apparaissent parfois trop généraux. Le paradoxe, en ce sens, est source d'innovation pour l'individu en ce qu'il lui permet de gérer de manière créative les différents obstacles auxquels il fait face tous les jours (Fletcher et Olwyler, 1997). Les parties suivantes exposent les stratégies temporelles paradoxales qu'emploient nos répondants.

5.1 Rigidifier et flexibiliser le temps

La majorité des recherches sur le thème de l'articulation travail/hors-travail ont principalement considéré les stratégies temporelles comme des stratégies de rigidification. Dans le cadre de cette recherche, nous avons examiné les stratégies temporelles utilisées dans le hors-travail et nous avons remarqué que des stratégies de flexibilisation étaient également employées. En fait, les salariés interrogés ont une tendance à rigidifier et/ou à flexibiliser le temps dans les domaines du travail et du hors-travail. Dans les parties qui suivent nous allons examiner les deux types de stratégies temporelles : la première partie sera consacrée aux différentes stratégies de rigidification du temps et la deuxième partie aux stratégies de flexibilisation du temps.

5.1.1 Rigidifier le temps

Dans cette partie, nous verrons comment les personnes rigidifient le temps en l'anticipant et en le calculant : en pensant au temps, souvent limité, les personnes s'interrogent sur la façon de le répartir entre les différentes tâches à la maison et au travail et de quelle manière remplir ses obligations en respectant les échéances qu'on nous donne. Les salariés s'engagent dans des stratégies de rigidification du temps pour

l'économiser, le diviser et le planifier afin qu'il convienne aux obligations et limites temporelles de leur quotidien.

5.1.1.1 Rigidifier le temps en l'anticipant et le calculant

Au travail, calculer le temps est l'une des stratégies le plus fréquentes pour jongler entre les obligations professionnelles et familiales. Le calcul du temps débute dès le matin à la maison. Le contrôle de son heure de réveil puis le calcul du temps nécessaire pour se préparer et/ou préparer ses enfants font partie de ces stratégies. Pour Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) 30 minutes sont suffisantes pour se préparer pour quitter la maison : « *Puis à partir de 7h, je commence à me préparer pour pouvoir quitter la maison vers 7h30 et être au travail avant 8h (G3, L. 21-22)*. Tous nos répondants ont parlé des calculs de temps qu'ils effectuent pour pouvoir arriver à temps et éviter les embouteillages. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), parle des calculs qu'elle fait pour pouvoir quitter le travail et aller récupérer son enfant de la crèche à temps : « *Ce qui prend le temps c'est surtout récupérer la voiture du -2 au parking du travail puis le parking de la crèche, garer, tout ce temps doit être calculé également.* » (S1, L.20-21). Nous notons que ce calcul devient de plus en plus compliqué lorsque la personne a plus d'obligations. Ainsi, les stratégies deviennent plus créatives lorsque la personne a moins de temps. Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant), habille son enfant de 5 ans alors qu'il dort pour éviter de perdre trop de temps à le convaincre de s'habiller : « *J'essaye d'habiller mon fils alors qu'il dort. C'est plus rapide* » (H5, L.47).

Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants), qui a des horaires du travail plus flexibles quittant à 15 heures, pense à travailler un peu plus pour accumuler un capital d'heures et les utiliser plus tard pour répondre aux obligations du hors-travail. En faisant cela, il calcule le temps actuel et anticipe les prochaines échéances. « *Comme j'avais travaillé plusieurs heures supplémentaires j'ai pu quitter pendant la journée pour aller faire un document urgent pour mon père* » (N7, L.41-42). Des répondantes

expliquent qu'elles renoncent à la pause déjeuner pour quitter plus tôt et éviter les embouteillages. Ce choix, réservé aux mères qui ont des enfants de moins de 12 ans, est offert dans la plupart des banques libanaises. Ici aussi, les mères calculent le temps de la pause et des trajets à faire mais anticipent le temps qu'elles peuvent perdre dans les embouteillages.

5.1.1.2 Rigidifier le temps en le planifiant

Une deuxième dimension de la rigidification du temps est la planification. Celle-ci débute aussi dès le matin. Quitter la maison plus tôt pour arriver plus tôt au travail, minimiser le temps des trajets en rapprochant le domicile du travail, de la crèche ou de l'université sont des exemples de cette planification. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) souligne ainsi : « *J'ai fait beaucoup de recherches pour trouver une garderie proche de mon bureau pour éviter les longs trajets* » (S1, L.18).

Au travail, plusieurs stratégies de gestion de temps ont été mentionnées comme maintenir un agenda pour rester dans les limites des dates, planifier les tâches au travail et prioriser les demandes. Pour Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), planifier est un choix qu'elle a appris à faire pour éviter de passer des heures supplémentaires au travail. Elle planifie donc les tâches qu'elle va faire selon le degré d'importance et le temps qu'elle a : « *Après 10 ans au travail, j'ai appris à dire : non je ne peux pas faire cela aujourd'hui, peut-être demain. Avant je restais des heures en plus au travail pour tout finir* » (S5, L.35).

Planifier le temps devient plus urgent lorsqu'il précède une période d'absence du travail comme le congé maternité par exemple. Deux de nos répondantes enceintes ont parlé de l'organisation et la planification minutieuses qu'elles ont faites avant de bénéficier du congé maternité. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) raconte : « *J'ai fait un grand planning pour la période d'avant le congé de maternité, je ne voulais pas qu'ils [mes collègues] se sentent [au travail] délaissés* » (S4,

L.83) et Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) précise : « *J'avais tout préparé et ordonné, les dossiers, les rapports, les comptes, bref tout avant le congé de maternité. Ça a demandé un effort double et des plans détaillés* » (J5, L.73).

Les personnes adoptent également des stratégies pour gérer le temps de manière à s'en servir pendant le hors-travail. Les salariés interrogés qui ont droit à un jour avec horaires aménagés (14 h au lieu de 17 h) ont tous précisé qu'ils choisissent ce jour en accord avec leurs obligations du hors-travail. Par exemple, il peut s'agir de cuisiner un plat frais pour la famille, assister aux cours à l'université, garder un enfant lorsque ce jour la grand-mère ne peut pas le garder.

Pour l'organisation des repas, les femmes, seules responsables de la cuisine, font des plans pour réaliser les plats de leurs familles. Elles essayent de cuisiner plusieurs jours à l'avance de sorte qu'elles n'aient plus à cuisiner tous les jours. Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) va encore plus loin en prévoyant une liste de plats pour 2 ou 3 semaines en avance : « *J'ai fait la liste des courses dont j'ai besoin pour toute la semaine. Ceci aide à gagner du temps en cuisinant et en faisant les courses. Je me rassure aussi sur la variété de l'alimentation pour mes enfants* » (J1, L.91). La cuisine se fait souvent la veille et les préparations pendant le weekend. Les visites familiales ou sociales sont aussi planifiées.

Pendant les jours de travail, les visites ou sorties sont supprimées même pour Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) qui n'a pas d'enfant et qui a donc moins d'obligations familiales. « *En semaine je ne fais pas de plans je ne fais que travailler. Contrairement aux weekends où j'essaye de me divertir et sortir entre amis ou en famille* » (L2, L.8-9). Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants), explique qu'elle planifie ses sorties : « *J'avais deux visites à faire que j'ai planifiées le samedi libre auquel j'ai droit une fois par mois* » (G5, L.131). Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) et Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) n'ont pas d'enfants. Toutefois, elles veillent à

planifier leur temps du hors-travail. La planification n'est donc pas un acte réservé aux mères de famille, point également souligné dans plusieurs recherches qui ont notamment conclu que les couples mono-actifs, monoparentaux et les salariés célibataires ont aussi besoin d'avoir accès à ce type de politiques, qui leur seraient d'ailleurs plus bénéfiques qu'aux couples biactifs (Young, 1999 ; Ten Brummelhuis et Van Der Lippe, 2010).

Les visites sociales sont également hiérarchisées. Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) explique : « *Nous avons quelques personnes que nous aimons et avec qui nous aimerions maintenir de très bonnes relations. Nous veillons à leur rendre visite même lorsque ceci est difficile. Par exemple, assister à une cérémonie de mariage qui se tient parfois dans un hôtel très loin, avec un total de 2 ou 3 heures de trajet, c'est long et c'est fatigant mais nous le faisons lorsque la personne qui nous invite nous est chère. Bref, nous faisons des choix car simplement nous n'avons ni le temps ni l'énergie pour tout faire* » (J6, L.87-88).

Aux côtés des stratégies de rigidification liées à l'anticipation et à la planification, les personnes interrogées mettent en place des stratégies portant sur la frontière temporelle entre le travail et le hors-travail que nous détaillons ci-après.

5.1.1.3 Rigidifier le temps en séparant le temps du travail et le temps du hors-travail

Ces stratégies visent à gérer ou « protéger » le temps consacré à chacune des sphères d'une « intrusion » ou d'un débordement que pourrait causer l'autre sphère. En séparant temps du travail et temps du hors-travail, la personne rigidifie le temps. Par exemple, éviter de rester des heures supplémentaires au travail illustre cette rigidification. Nos répondants ont toujours exprimé leur volonté de protéger le temps du hors-travail en évitant que le temps du travail n'interfère.

Afin de limiter le temps du hors-travail aux obligations du hors-travail uniquement, les salariés tentent de consacrer le weekend à divertir les enfants ou à faire des tâches accumulées à la maison. Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) en parle avec beaucoup de fermeté : « *Au moins un jour par semaine mon fils a le droit d'aller se divertir. C'est un enfant après tout. J'essaye de lui consacrer le dimanche à lui seulement et je ne fais pas de compromis sur cela* » (H3, L.90-91). D'autres stratégies consistent à refuser de travailler à la maison : « *J'ai essayé de prendre du travail à la maison, c'était affreux et stressant. Je ne le recommencerai jamais* » (K1, L.113) dit Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant). Khalil paraît très convaincu quant à ce choix, de même que Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant), Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants), Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) et Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) qui pensent que le travail consomme déjà la majorité de leur journée. Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants), salarié de la banque du Liban, dit ne pas sentir le besoin de travailler à la maison, alors que Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) envisage cela comme un dernier choix, en cas d'urgence seulement.

Préserver le temps du travail se fait aussi en empêchant l'interférence du travail dans le hors-travail. Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) par exemple essaye d'éviter de travailler à la maison en refusant de donner son numéro de portable aux clients : « *Je refuse de donner mon numéro de portable aux clients bien que cela soit presque l'habitude à la banque. Ma vie personnelle va être affectée encore plus et les demandes ne finiront jamais, même à 22 heures, j'aurais des clients qui me contacteront. Ceci est hors question pour moi* » (H7, L.110-111).

Ces stratégies montrent bien que l'effort consenti par les salariés pour préserver le temps du hors-travail est important. Ces stratégies sont adoptées pour protéger le temps du hors-travail qui est considéré comme court. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) explique : « *Avec des horaires aussi longs, je préfère qu'un de*

nous démissionne et s'occupe des enfants. Mais ceci n'est pas possible actuellement » (K4, L.74). Il existe donc une tendance à segmenter le temps du travail et celui du hors-travail, confirmant ainsi les résultats de travaux antérieurs (Nippert-Eng, 1996 ; Kreiner, 2006 ; Rothbard et Ollier-Malaterre, 2016 ; Tietze, 2002).

Dans cette partie nous avons identifié plusieurs stratégies de rigidification du temps que nous résumons la figure 6. Certaines de ces stratégies sont mentionnées dans la catégorie portant sur les stratégies physiques de la typologie de Sturges (2012), comme le rapprochement du lieu de travail, la maîtrise du nombre d'heures au travail et le maintien d'un emploi du temps. La planification des tâches a traditionnellement été mentionnée et abordée au travail pour organiser le temps et le travail à faire. Toutefois, nos répondants parlent aussi bien de planification au travail que dans le hors-travail. Cette planification devient de plus en plus compliquée à mesure que la personne a moins de temps.

Une autre caractéristique de cette planification du hors-travail est qu'elle paraît être réservée aux femmes ; aucun des hommes interrogés n'a évoqué cette planification du hors-travail. Ils respectent les plans que leurs épouses organisent comme : faire les courses une fois par semaine ou par mois, mais ne font pas preuve de proactivité et ne créent pas de plans pour organiser le temps dans le hors-travail. Ceci est sans doute dû au déséquilibre de la répartition des charges à la maison (Tremblay, 2004 ; De Terssac et Flautre, 2005). Nous notons également une grande similarité entre les stratégies de planification adoptées au travail et au hors-travail que nous résumons dans le tableau 6.

Au travail	Dans le hors-travail
Maintenir un agenda	Prévoir une liste des obligations sociales Prévoir une liste des plats à cuisiner
Prioriser les demandes au travail	Prioriser les visites sociales
Planifier les tâches	Faire toutes les courses une fois par semaine ou par mois Laisser les visites sociales et les sorties pour le weekend Cuisiner pour plusieurs jours en avance

Tableau 6 : Similarité des stratégies de planification au travail et au hors-travail

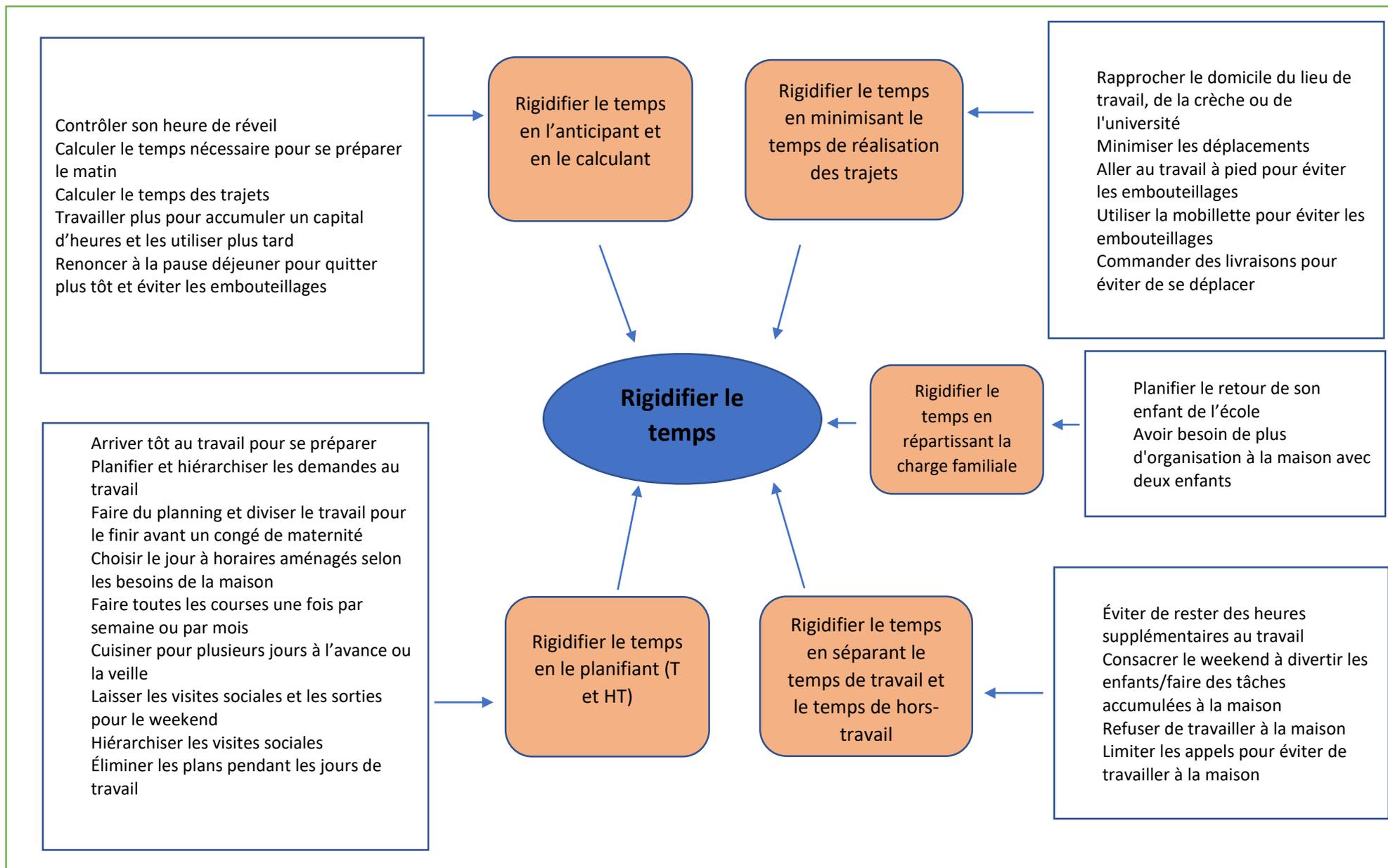


Figure 6 : Résumé des stratégies de rigidification du temps

5.1.2 Flexibiliser le temps

Si les salariés rigidifient la frontière temporelle entre travail et hors-travail, ils flexibilisent également cette même frontière. Cette sous-partie est consacrée aux stratégies de flexibilisation de temps, pour comprendre leurs variétés ainsi que les situations et les domaines de vie dans lesquelles elles sont employées.

5.1.2.1 Flexibiliser le temps au travail

Arriver en retard au travail à cause des obligations du hors-travail est l'une des formes à travers laquelle la frontière temporelle entre travail et hors-travail est flexibilisée. Toutefois cette stratégie n'est pas adoptée tous les jours ou de manière indifférente. Les jours où les retards sont tolérés sont bien identifiés. « *Ça fait quelques jours de calme à la banque, je me permets un peu de retard le matin* » (K2, L.8). En revanche, pendant les jours critiques, aucun retard n'est toléré et la personne essaye d'être à l'heure.

Plusieurs salariés ont aussi parlé du fait qu'ils se permettent des exceptions au travail pour se changer les idées en cours de journée ou pour faire les activités qu'ils n'ont pas le temps de faire à la maison. Ces exceptions se marquent par le fait de prendre un temps plus long pour la pause-déjeuner, d'aller prendre l'air dans le quartier d'à côté, d'aller faire du sport plus d'une heure, de prendre le petit déjeuner et/ou café au travail, de lire des articles ou d'étudier. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant), par exemple, réalise une des activités les plus personnelles au travail : « *Je laisse un sèche-cheveux au bureau. Parfois je n'ai pas le temps de les coiffer à la maison* » (M4, L.213). De même pour Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) qui souligne : « *J'ai toujours ma trousse de beauté au bureau je ne perds pas de temps pour ces choses à la maison* » (S1, L.11).

Quitter le travail en cas d'urgences familiales ou en cas de demande familiale pressante est aussi l'une des formes de flexibilisation de la frontière temporelle. Les situations qualifiées d'urgentes sont souvent la maladie d'un enfant, l'hospitalisation ou la mort d'un membre de famille ou d'un proche. Dans ces situations, les répondants ont dit ne pas s'intéresser aux conséquences de leur départ du travail, ne pas y penser même. Dans le cas des demandes familiales pressantes, comme aller chercher un document officiel, les arrangements sont planifiés.

Que ce soit au travail ou durant le hors-travail, l'utilisation de l'application WhatsApp est considérée comme un moyen de communication plus rapide que le téléphone donc aide à gagner du temps. Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) l'utilise pour communiquer avec sa famille du travail. « *Je reste en contact avec mes parents surtout ma maman par WhatsApp. C'est plus pratique et rapide que téléphoner* » (H3, L.66). Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) l'utilise pour communiquer avec les employés. « *J'ai fait un groupe sur WhatsApp avec tous les employés dans mon agence. C'est plus pratique pour communiquer et suivre. Ça évite de perdre du temps en parlant à chacun à part* » (M6, L.116).

Les mères de famille sont autorisées à quitter plus tôt à condition de ne pas prendre de pause déjeuner. Toutes les mères de notre échantillon qui bénéficient de cette autorisation l'utilisent surtout pour éviter les embouteillages de l'heure de pointe à 17 h : « *Je sacrifie la pause déjeuner qui m'est extrêmement importante pour éviter les embouteillages. Surtout avec deux enfants dans la voiture ce n'est pas facile* » (S9, L.15). Parfois, cette flexibilisation de la frontière temporelle est couplée avec une flexibilisation de la frontière spatiale. Plusieurs répondants restent au travail après les horaires officiels. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant), qui est chargée d'une nouvelle agence dit qu'elle passe plus de temps avec les clients ou certains de ses employés, temps qu'elle doit ensuite compenser. « *Pour compenser le temps perdu avec les clients ou même les employés, je dois souvent rester une heure de plus au travail. Les horaires officiels sont jusqu'à 16 h, hier j'ai quitté à 17h30* » (M3,

L.123-124). D'autres salariés effectuent des heures supplémentaires pour éviter d'emmener du travail à la maison « *Je suis prêt à rester plus de temps au travail plutôt que d'apporter du travail à la maison* » (K2, L.157). Ainsi, Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) flexibilise la frontière temporelle du travail pour rigidifier la frontière spatiale du hors-travail. Une des autres raisons du travail pendant des heures supplémentaires sans indemnité est de protéger son poste. En fait, la majorité de nos répondants disent qu'ils craignent l'insécurité au travail. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) raconte : « *J'ai entendu dire que ce travail est comme ça et si ça ne me plaît pas je n'ai qu'à démissionner et il y a une centaine de personnes qui aimeront prendre ma place* » (K3, L.13).

Flexibiliser les frontières n'est pas un thème nouveau mais les différentes raisons qui poussent les personnes à avoir recours à cette stratégie n'ont pas encore, à notre connaissance, été traitées. Notre recherche montre que ces stratégies sont plus utilisées au travail pour essayer de flexibiliser des horaires parfois trop rigides ou de satisfaire des obligations et urgences du hors-travail. Avoir l'impression, exprimée par la majorité de nos répondants, de passer toute la journée au travail justifie peut-être, pour certains salariés, l'emploi de stratégies qui consistent à contourner les règles au travail pour flexibiliser la frontière temporelle entre travail et hors-travail. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), explique : « *Parfois je passe par la porte, je valide le système de présence puis je vais emmener mon fils à la crèche. C'est pourquoi j'ai insisté que la crèche soit proche de mon travail* » (S4, L.74). De plus, lorsque les horaires des crèches sont les mêmes que les horaires du travail à la banque, contourner les systèmes électroniques de présence pour pouvoir récupérer son enfant devient inévitable. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) par exemple raconte qu'elle fait monter sa voiture du parking avant la fin des horaires pour pouvoir être à temps à la crèche.

5.1.2.2 Flexibiliser le temps du hors-travail

Flexibiliser le temps du hors-travail semble aussi être important pour les salariés interrogés. Les salariés interrogés adoptent un autre type de stratégie pour flexibiliser le temps. Celui-ci consiste à acheter du temps en employant des personnes ou achetant des services pour libérer du temps. Ceci est particulièrement important pour les répondants qui ont des enfants. En effet, les parents ont toujours des plans pour organiser le hors-travail comme lorsqu'ils ont recours à des services payants pour faire du travail non-rémunéré et garder les enfants. Ils ont aussi recours à des plans B qu'ils essayent d'adapter aux changements saisonniers ou/et aux urgences.

Embaucher du personnel de maison pour faire le travail non rémunéré et/ou garder les enfants devient presque la norme dans la majorité des familles libanaises à revenu moyen. Surtout lorsque les deux conjoints travaillent. Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) explique : « *Quand ma femme a commencé à travailler, nous avons décidé d'embaucher du personnel de maison pour qu'elle l'aide à faire le travail à la maison* » (N4, L.8). La femme de Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) a essayé de faire le travail de maison seule mais elle a fait face à beaucoup de difficultés : « *Il y a beaucoup de travail à la maison c'est pourquoi nous avons décidé d'embaucher du personnel de maison* » (K1, L.55). Les deux hommes qui font partie de notre échantillon ne se sentent pas concernés par le travail de la maison. À la rigueur, ils disent aider leurs femmes à faire dormir les enfants, les garder ou les préparer. Dans le cas de Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) et Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant), les personnels de maison sont embauchés à temps plein et en mode *live-in*, ce qui signifie qu'elles vivent chez leurs employeurs.

Toutefois, cette option ne convient pas à tous. Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant), préfère embaucher quelqu'un pour venir faire le ménage une fois par semaine bien qu'elle pense que les tâches traînent et cela ne soit pas suffisant, avec un enfant de 6 ans. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant), 55 ans, embauche aussi une femme de ménage qui vient toutes les semaines. « *Mon fils est un*

jeune homme maintenant. J'organise le travail de maison, mon mari m'aide parfois à faire la vaisselle par exemple, la femme de ménage vient une fois par semaine... ça passe. ». Tous les répondants qui embauchent un personnel de maison à temps plein disent lui demander de l'aide pour surveiller les enfants, les préparer, préparer leurs cartables... Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) pense que l'aide que lui apporte le personnel de maison avec les enfants, surtout en absence de son mari qui est souvent en voyage, est très importante (S9, L.54-55). Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant), jeune femme de 34 ans, mère de 3 enfants, refuse que la personne en charge de la maison travaille comme baby-sitter. Elle préfère embaucher une baby-sitter qualifiée et professionnelle pour s'occuper de ses enfants quand elle ne peut pas le faire. Lorsque sa fille d'un an souffrait de maladie, elle a embauché une infirmière (J6, L.94). Ceci lui permet d'avoir plus de temps à elle et/ou au couple et d'aller se divertir avec ses amis ou son mari le soir alors que les enfants sont bien entourés.

D'autres services payants sont utilisés par les salariés mais de façon moins régulière, selon le besoin. « *J'ai même une personne qui me rend des services payants : chercher des plats de chez maman, apporter quelque chose d'un magasin* » (S1, L.72-73). Pour l'anniversaire de son fils, Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) a tout confié à un organisateur d'anniversaire parce qu'elle n'a pas le temps d'aller chercher tout ce qu'il faut. « *Ça coûte plus mais je n'ai pas le choix* » (H6, L.167). De même pour Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) qui a commandé des plats pour un dîner entre amis. « *Je n'ai pas de problème à dépenser un peu d'argent surtout si ça demande de l'effort et du temps* » (J4, L.43-44). Certains de nos répondants ont tendance à commander des repas pour économiser du temps de manière régulière, tous les weekends ou plusieurs fois par semaine. Il est clair que toutes ces stratégies impliquent de dépenser de l'argent. Les salariés « achètent » du temps même si c'est pour quelques minutes en plus. En cherchant une colonie de vacances pour son fils, Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) devait choisir une colonie au coût plus onéreux mais plus proche de son lieu de travail

(S4, L.105). Elle se dit obligée de sacrifier de l'argent pour respecter les horaires de son travail et ne pas perdre du temps à faire des trajets.

Les stratégies de flexibilisation ont été peu étudiées dans la littérature en regard des stratégies de rigidification. Or notre recherche montre qu'elles s'avèrent assez fréquentes et décisives dans l'articulation travail/hors-travail et qu'elles consistent surtout en des services (ménage, baby-sitter, repas...) qui impliquent un coût pour « acheter du temps ».

5.1.2.3 Adapter les plans

Les salariés établissent des arrangements évoqués dans la partie précédente. Or ces plans ne restent pas toujours inchangés, mais sont adaptés, en quelque sorte eux-aussi sont flexibilisés. Des urgences ou des variations arrivent de sorte que les individus sont obligés d'utiliser les plans B auxquels ils ont déjà eu recours ou de les organiser rapidement. L'un des changements les plus connus pour une grande partie des familles libanaises est le déménagement vers la maison de campagne pendant l'été. Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) a dû changer tous ses plans de garde et trajets avec les enfants pour s'adapter à ce changement (J4, L.3). En cas d'urgence, les plans préconçus sont retravaillés selon le type d'urgence, leur intensité et les ressources disponibles. « *Nous communiquons chaque jour mon mari et moi pour prévoir le plan du jour : qui conduit qui, qui récupère qui* » (J1, L.41-42). « *Lorsque j'ai des réunions urgentes et que j'estime que je serai en retard, je donne un coup de fil à maman pour arranger les choses* » (S9, L.23). Cette notion d'adaptation, si elle est importante, n'est pas à notre connaissance, explicitement mise en avant dans les travaux portant sur l'articulation travail/hors-travail. Berg, Wrzesniewski et Dutton (2010) évoquent certes l'importance de l'adaptation pour surmonter les difficultés lors de l'emploi des techniques de *job crafting*. L'adaptation est ainsi vue comme un facteur facilitateur et une preuve de proactivité et ce dans le cadre du travail uniquement. Or dans le cadre de cette recherche, l'adaptation a émergé comme une réaction aux cas

d'urgences ou d'imprévus. Celles-ci ne sont donc pas préalablement préparées mais spontanément décidées dans le but de trouver une solution.

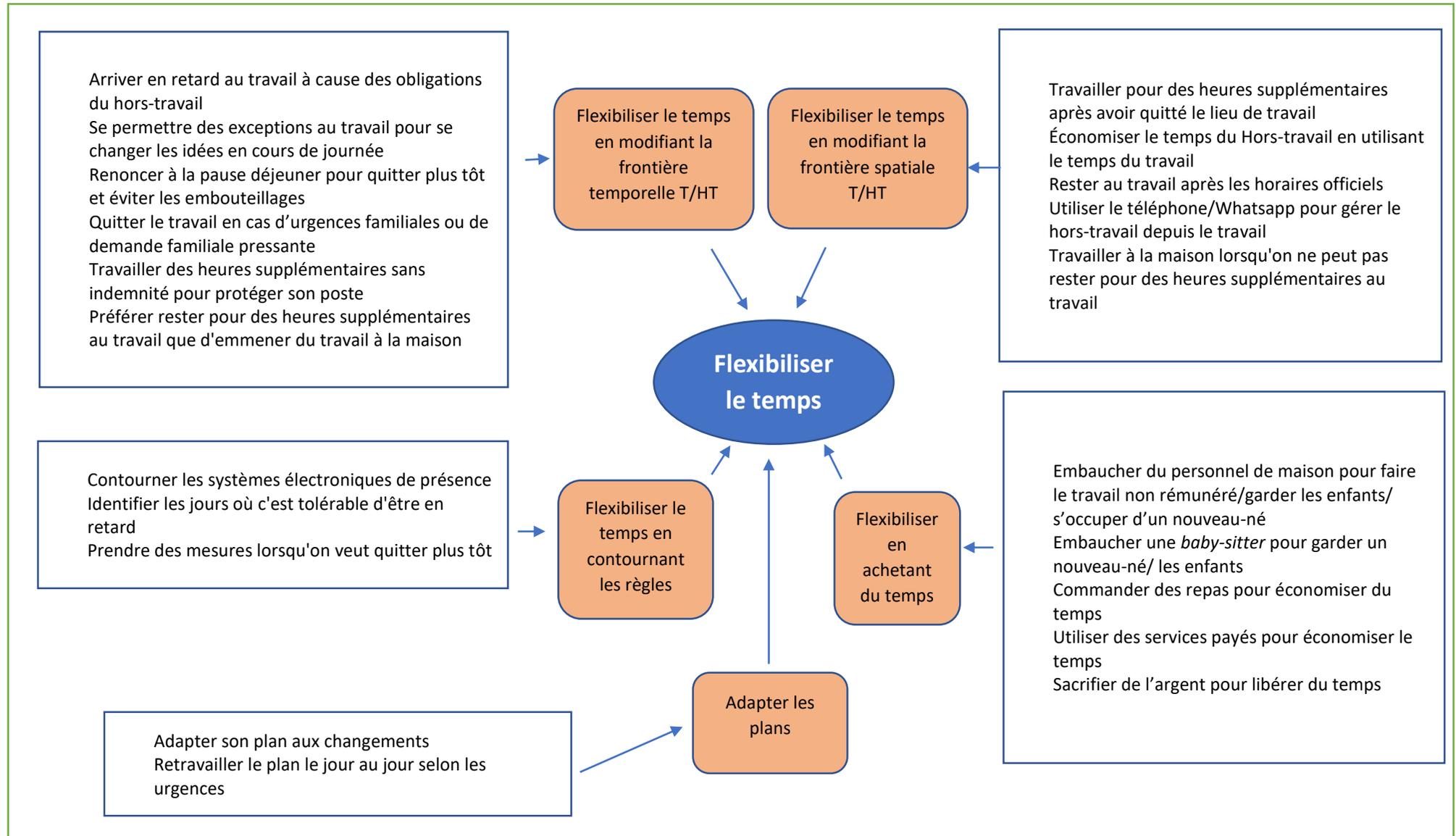
Les salariés interrogés s'engagent dans des activités de rigidification et de flexibilisation du temps. Ils rigidifient le temps en le calculant, l'anticipant et le planifiant. Certaines de ces stratégies ont été déjà mentionnées dans la littérature et ont été surtout identifiées dans le travail. Toutefois, notre thèse va plus loin, en identifiant de stratégies de rigidification du temps dans le hors-travail. Un temps qui, selon nos répondants, est limité, tout en étant chargé d'obligations, ce qui peut expliquer la complexité et l'abondance des stratégies adoptées dans le hors-travail pour rigidifier le temps. Ces stratégies sont similaires à celles adoptées au travail, et on constate des implications genrées au sens où ces stratégies paraissent intéresser les femmes plus que les hommes.

Parallèlement aux stratégies de rigidification, plusieurs stratégies de flexibilisation du temps ont été identifiées. Nous les résumons dans la figure 7. Celles-ci sont employées dans le travail en modifiant la frontière temporelle et dans le hors-travail en ayant recours à des services payants. Petrou et Bakker (2016) et Demerouti et al., (2020) parlent d'une forme de *crafting* qu'ils appellent *home reducing demand*. Celles-ci consistent à s'assurer que les activités pratiquées après le travail sont émotionnellement, physiquement, ou mentalement moins intenses. Or selon les chercheurs, ces stratégies visent à gagner en proactivité, accomplir des objectifs importants dans la vie ou consolider les valeurs inhérentes à l'individu (Demerouti et al., 2020). Les stratégies de flexibilisation que nous avons mises à jour sont, comme nous l'avons déjà expliqué, employées pour compenser des périodes de surcharge et/ou pour répondre à une urgence dans le travail ou le hors-travail.

Nos résultats soulignent également l'adaptation des plans, élément qui est à notre connaissance peu relevé dans la littérature et ce, principalement au niveau des techniques du *job crafting*. En conclusion, les salariés ont tendance à rigidifier et

flexibiliser le temps du travail aussi bien que celui du hors-travail. Des stratégies temporelles paradoxales sont couplées dans les différents domaines de vie afin de parvenir à un objectif commun : articuler travail et hors-travail.

Figure 7 : Résumé des stratégies de flexibilisation du temps



5.2 Intensifier et désintensifier le temps

Dans la partie précédente, nous avons vu de quelle manière les salariés essayent d'altérer les frontières temporelles et spatiales entre travail et hors-travail et quelles sont les stratégies adoptées pour ce faire. Toutefois, en analysant les données recueillies, nous avons identifié d'autres stratégies qui concernent la façon dont les répondants réagissent face à un temps prescrit. Elles ne visent pas à modifier un temps, en l'économisant, le minimisant ou l'augmentant mais ces stratégies utilisent un temps donné d'une manière différente selon leurs besoins en l'intensifiant ou le désintensifiant.

5.2.1 Intensifier le temps

Les horaires que les salariés interrogés considèrent comme longs et les obligations pesantes des deux domaines induisent que les salariés ont recours à une intensification du temps. Examinons ces formes dans la partie qui suit.

5.2.1.1 Sentir la pression du temps au travail et au hors-travail

« *Faire le marathon* » une expression que tous nos répondants ont utilisé au moins une fois à chaque entretien. Cette impression de courir du travail au hors-travail est tellement forte que cette métaphore est l'une des plus présentes dans les tableaux de codage. Elle est exprimée à différents moments de la journée. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) sent la pression dès le matin pour se préparer elle-même et son fils et le conduire à la garderie : « *J'étais extrêmement en hâte, je faisais tout vite pour arriver au travail à temps* » (S2, L.37). Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) comme la majorité de nos répondants parle de surcharge et de pression pendant la journée de travail. « *Hier, je n'ai même pas eu le temps de boire de l'eau. C'était un marathon toute la journée* » (H7, L. 11). Ghida (F,

chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) a aussi la même impression : « *On n'a pas eu le temps de se reposer durant la journée. J'avais hâte de prendre un café et une cigarette* » (G3, L.13). De même pour Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant), manager d'agence : « *Je suis arrivée au travail et je ne fais que courir jusqu'à la fin de la journée* » (M2, L.53). Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire), jeune chargée de relation clientèle se plaint de ne même pas avoir le temps de manger la plupart du temps (L5, L.200). De même pour Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) : « *Je prends à peine une quinzaine de minutes de pause* » (K5, L.129).

Ce sentiment se poursuit jusqu'à la fin de la journée, quand les obligations du hors-travail s'annoncent. Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) l'exprime ainsi : « *Je cours du travail vers la maison pour garder la petite le temps que mon mari prenne les garçons aux activités* » (J6, L.80). Même quand on arrive dans le hors-travail physiquement (à la maison par exemple), la course se poursuit : « *À la maison, on rentre, très rapidement. Mon fils commence à hurler, il a faim. Je me mets en demi-pyjama et je vais directement lui chauffer les plats* » (S1, L.39-40). Toutefois, ce sentiment de pression est moins exprimé chez les répondants hommes, surtout au hors-travail, et chez Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) qui travaille à la banque du Liban et dont les horaires sont moins longs. Ce résultat rejoint la littérature qui souligne que les horaires du travail moins longs sont associés à un stress moins élevé (Tremblay, Najem et Paquet, 2007).

5.2.1.2 Intensifier le temps au travail et au hors-travail

Le sentiment d'intensification ressenti au travail et au hors-travail est causé par la surcharge au travail et à la maison et au manque de temps. Pour y faire face, ils déploient des stratégies visant à exploiter au mieux le temps dont ils disposent, à intensifier, en quelque sorte ces temps au travail et au hors-travail.

Au travail, plusieurs stratégies d'intensification du temps sont employées. Les répondants essaient surtout de bénéficier du temps de la pause déjeuner en l'utilisant pour faire des obligations du hors-travail. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) l'affirme « *lorsque tu en as besoin, en 60 minutes tu peux faire quelque chose* » (S2, L.19). Une de nos répondantes, par exemple, nous rencontrait souvent pendant sa pause déjeuner. En temps d'urgences au travail, lorsque la banque lança un nouveau logiciel pour les clients, Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) devait rester très tard au travail parfois jusqu'à minuit. Durant cette période, son fils restait chez ses beaux-parents. La seule opportunité était pour elle d'aller le voir pendant la pause déjeuner.

Même pendant les périodes du travail normal, Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) préfère bénéficier de la proximité de la maison de ses parents qui reçoit son fils après l'école et aller le voir même si c'est juste pour 30 minutes, le temps de sa pause déjeuner. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) utilise la pause déjeuner pour aller récupérer son fils de l'école et le conduire chez ses parents (K5, L.125). Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) fait de même en alternance avec son mari (J4, L.15-16). Parfois, elle utilise cette pause pour aller faire une mise en beauté dans le salon d'à côté lorsqu'elle a des plans de sortie le soir et ainsi conserve le temps qu'elle passe avec ses enfants (J5, L.125). Pour une période donnée, elle s'est abonnée dans un centre sportif où elle allait 2 fois par semaine faire du sport pendant la pause-déjeuner (J6, L.53).

Une des stratégies d'intensification est le fait de réaliser plusieurs tâches ensemble pour gagner du temps (ce qu'on appelle le *multitasking*). Les répondantes parlent plus de *multitasking* au hors-travail, particulièrement en cuisinant. Pendant qu'elles cuisinent, elles essaient de faire d'autres tâches comme le repassage, la vaisselle ou le linge. Parfois, elles travaillent. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) dit cuisiner en préparant les documents dont elle a besoin pour une réunion le lendemain (M4, L.196). Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans,

mariée, 1 enfant) dit l'avoir fait souvent pendant son congé de maternité : « *J'étais en train de cuisiner et je discute du travail avec mon manager au téléphone* » (J5, L.88). Lors de ce congé aussi, elle profitait du temps d'allaitement pour répondre aux mails qu'elle reçoit pendant la journée (J5, L.49). Lorsqu'elle a un travail urgent à faire à la maison, elle préfère condenser le temps du travail en le faisant de manière très concentrée et elle collecte tous les documents et les mails dont elle a besoin avant de commencer à travailler (J5, L.51-52).

À la maison aussi, nos répondantes essayent d'intensifier le temps l'après-midi pour plus de flexibilité le lendemain. Une fois de plus, ces arrangements apparaissent comme spécifiques aux femmes. Elles s'arrangent pour cuisiner la veille ou tôt le matin. Il s'agit, d'une part, d'avoir de quoi manger pour elles et leurs familles une fois qu'ils arrivent à la maison sans avoir à attendre. « *Je dois cuisiner l'après-midi pour avoir de quoi manger le lendemain pour ma famille et moi. Imagine-toi que nous attendions encore une ou deux heures pour manger* » (G3, L.54-55). Il s'agit, d'autre part, de leur permettre de se reposer alors qu'elles arrivent très fatiguées directement après le travail. Ces arrangements de la veille ne se limitent pas uniquement à la cuisine. Les sandwichs du lendemain pour le travail ainsi que le cartable et les nécessités des enfants sont aussi préparés la veille.

Les salariés interrogés ne s'engagent cependant pas tout le temps dans des stratégies d'intensification du temps. En effet, les informations recueillies indiquent que des stratégies de désintensification sont aussi déployées.

5.2.2 Désintensifier le temps

Il est clair que ces stratégies sont utilisées dans le but de compenser les périodes d'urgences ou de surcharge qui engendrent beaucoup de tensions psychologiques et physiques. Trois types de stratégies de désintensification du temps ont été identifiés. Le type de stratégie emprunté dépend de la tension que les individus cherchent à

atténuer. Ainsi, des stratégies sont adoptées pour atténuer les tensions du travail rémunéré, non rémunéré ou les deux à la fois.

5.2.2.1 Désintensifier le temps à la maison avant les périodes chargées ou stressantes

Ces stratégies consistent à minimiser les tâches le matin au profit du sommeil. Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants), père de famille de 34 ans explique : « *Depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai pris l'habitude de me réveiller un quart d'heure avant le travail. Je préfère dormir que de faire quoi que ce soit* » (N5, L.90). Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) et Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) ont assuré qu'elles ne mangent rien, ne boivent rien et préparent la veille pour maximiser le temps de sommeil le matin. Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) et Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant), plus âgées que les jeunes femmes déjà mentionnées déploient une autre stratégie : elles préfèrent se coucher tôt et se réveiller tôt pour avoir le temps de se préparer tranquillement avant d'aller au travail. « *Je suis le type de personne qui a besoin au moins d'une heure et demie pour me préparer, boire mon café et fumer mes cigarettes tranquillement* » (G7, L.79). Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) veille à se lever tôt les lundis pour éviter les embouteillages qui sont considérables en début de semaine (L2, L13). Lors des fins d'après-midi de journées chargées et stressantes au travail, les personnes interrogées préfèrent jouir d'un peu de calme ou de repos en demandant l'aide de du personnel de maison pour libérer du temps pour soi. Souvent, les personnels de maison sont sollicités pour surveiller un enfant ou le divertir un peu le temps de se baigner ou de détendre un peu. Une autre stratégie pour désintensifier le temps consiste à faire dormir son enfant tôt pour libérer du temps pour soi-même, le couple ou pour réaliser des obligations du hors-travail. La désintensification du temps vise alors à libérer du temps pour soi ou le couple. Ce temps paraît précieux tant qu'il est limité et les répondants le privilégient. Khalil (M, sous-chef

de service, 36 ans, marié, 1 enfant) souligne ainsi : « *J'arrive avant ma femme et les enfants. Je profite de ce temps pour me détendre un peu après le travail et me préparer pour la venue des enfants qui est souvent très bruyante. Ce temps m'est très précieux* » (K4, L.158).

5.2.2.2 Désintensifier le temps au travail avant ou après les périodes chargées

Les stratégies de désintensification adoptées par les salariés ne sont pas réservées au hors-travail, à la maison spécifiquement. Elles sont aussi employées au travail pour réduire les tensions et booster l'énergie au travail. Prendre un café ou manger avant de démarrer la journée au travail aide à se relâcher après ce que les répondants appellent le marathon de la maison. Tous nos répondants adoptent cette stratégie même ceux qui se réveillent tôt et passent un bon moment à la maison. Selon Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire), « *Le café du matin avec les collègues m'aide à oublier le stress des embouteillages et démarrer ma journée* » (L6, L.225).

Lorsque les horaires sont moins longs, des salariés n'ont pas toujours droit à des pauses-déjeuner. Toutefois, certains de nos répondants comme Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) essaye de faire une pause au milieu de la journée « *J'essaye de prendre une petite pause vers 10H30 ou 11 h du matin. Je mange pour avoir de l'énergie. Je marche jusqu'à la cuisine, je quitte mon bureau pour changer d'esprit* » (L5, L.198). Se sentir déconnecté l'après-midi ou le soir est une autre forme de désintensification que la majorité de nos répondants disent connaître. « *Il y a souvent moins de stress et moins de charge après la pause déjeuner. C'est une opportunité de se détendre* » (G3, L.57).

5.2.2.3 Désintensifier le temps du travail rémunéré et non rémunéré

Aux côtés des stratégies de désintensification qu'adoptent les salariés au travail et au hors-travail qui peuvent être comparées à une « *anesthésie locale* », expression

proposée par un de nos répondants qui a comparé ces tactiques qui aident à moins sentir le stress pour une période limitée (comme dans le cas d'une anesthésie locale), de plus grands plans sont aussi adoptés pour se détacher des obligations du travail et du hors-travail complètement. Sentir le besoin de se détacher du travail rémunéré et non rémunéré est exprimé par tous nos répondants sans exception. Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) prend un jour de congé pour ne rien faire « *Je n'ai presque rien fait toute la journée, je sentais le besoin de me déconnecter et me détendre. Bref tout oublier que ce soit le travail ou la maison* » (G6, L.26). Même si cela est pour une ou deux heures, Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) aime bien se détendre après la journée : « *Après que mon mari et mon fils se sont endormis, j'ai profité pour veiller seule, j'ai commandé une pizza et j'ai regardé la télé tranquillement. Ça me fait du bien* » (H4, L.132-133).

Faire revivre son couple en sortant le soir ou en voyageant sans les enfants aide aussi les individus à raviver leur passion et avoir des sentiments positifs. Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) et Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) parlent des effets bénéfiques d'un voyage en couple : « *Je me sentais en lune de miel de nouveau. Ce voyage a vraiment été nécessaire pour notre couple et notre santé* » (J3, L.20). « *Ce voyage été indispensable pour nous (mon mari et moi) rapprocher de nouveau. Pour se détacher du stress, du travail, des obligations* » (S6, L.17). Voyager en famille pour se détendre complètement et briser la routine lorsque le voyage en couple n'est pas possible a aussi des effets de récupération remarquable selon Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) : « *Après cette période de travail et de stress au travail et à la maison nous avons pensé qu'il faut faire un voyage en Turquie pour toute la famille comme une période de récupération et de relaxation* » (N5, L.44).

Certains de nos répondants aiment s'engager dans des activités sportives ou politiques pour se défouler ou découvrir de nouveaux horizons. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant), chef d'agence de 55 ans, parle de son expérience

quand elle a été élue dans un comité de suivi au sein du parti politique auquel elle appartient avec beaucoup d'enthousiasme : « *Nous avons fait des visites aux cadres et aux bureaux dans plusieurs villes libanaises. Ceci m'a beaucoup aidé à me défouler et me retirer des problèmes du travail et de la routine et le travail à la maison aussi* » (M3, L.13-14) « *J'observais le directeur du comité, comment il parlait et gérait les choses pour essayer d'apprendre. Pour une fois, ce n'est pas moi qui apprend aux autres* » (M3, L.22). Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) et Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) parlent aussi avec ardeur de leur passion pour le sport et de quelle manière il les aide à se passer des obligations et du stress du travail et du hors-travail.

Comme les stratégies de flexibilisation, ces stratégies de désintensification du temps sont très peu mentionnées et étudiées dans littérature. Ceci est sans doute dû au centrage des études sur la gestion du temps limité qu'ont les individus au travail et aux obligations qui y sont attachées. Il est moins fréquent d'entendre des chercheurs demander à un répondant de quelle manière il désintensifie le temps ou le flexibilise. La majorité des recherches partent d'un problème de tension causée par le temps (Parasuraman et Greenhaus, 2002 ; Greenhaus et Powell, 2006 ; Tremblay, 2012a), mais elles ne prennent pas en compte le fait que des stratégies de « compensation » de ces périodes stressantes peuvent aider à les surmonter. La figure 4 résume les différentes stratégies d'intensification et de désintensification du temps que nous avons identifiées.

Nos résultats montrent que les stratégies de rigidification et de flexibilisation du temps sont utilisées à la fois au travail et au hors-travail et ne sont pas exclusives au domaine du travail. Les recherches sur l'articulation travail/hors-travail dans la littérature se concentrent en majorité sur les stratégies adaptées dans ou en faveur du travail (Eby et *al.*, 2005 ; Tietze, 2002 ; Roberts, 2008 ; Sturges, 2012) et les stratégies de gestion des frontières travail/hors-travail (Kreiner et *al.*, 2009). Toutefois, nos résultats montrent que des stratégies sont aussi employées dans et pour le hors-travail afin de l'organiser et répondre à ses obligations. Nous avons également identifié d'autres types de stratégies comme les stratégies de flexibilisation du temps dont les stratégies d'adaptation des plans.

Alors que la littérature souligne que l'articulation travail-famille est plus simple chez les employés de bureau que chez les métiers de soin, de police ou même des syndicats car les employés de bureau bénéficient d'horaires bien déterminés (Fusulier, Laloy, et Sanchez, 2009 ; Tremblay, 2012b), nos résultats montrent que les employés ont également recours à des stratégies variées et relativement complexes en ce qu'elles s'appuient sur le déploiement de stratégies contradictoires.

Ces stratégies si contradictoires qu'elles soient, sont employées presque tous les jours, simultanément ou consécutivement. Ainsi, Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) calcule le temps le matin avant d'aller au travail pour ne pas être en retard, maintient un agenda pour organiser son temps au travail (rigidification), renonce à la pause déjeuner et quitte plus tôt (flexibilisation). À la maison, elle évite d'apporter du travail avec elle (rigidification) et fait appel la personne en charge de la maison pour l'aider à s'occuper des enfants (flexibilisation et désintensification). Le soir, elle prépare les sandwichs et les cartables de ses enfants (intensification). Presque chaque année, elle essaye de voyager en vacances avec son mari (désintensification).

Il n'y a donc pas de style de gestion du temps régulier dans une même journée. Des stratégies « hybrides » et paradoxales sont utilisées dans le but de contrôler ou surmonter les contraintes de chaque domaine et chaque situation selon sa nature et ses circonstances. Ceci rejoint l'idée présente dans la littérature que la majorité des styles de gestion de frontières sont des gestions hybrides ou mixtes qui alternent séparation et interpénétration des frontières temporelles et qui dépendent largement des traits de l'individu, des événements et l'environnement (Kreiner et *al.*, 2009 ; Kossek et Lautsch, 2012 ; Rothbard et Ollier-Malaterre, 2016). Toutefois, à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée aux pratiques et stratégies propres aux salariés d'un même secteur dans un cadre culturel précis, et ce, sur une longue période. Certaines des stratégies mises en évidence, au niveau du calcul du temps et de la planification ne sont pas nouvelles. Notre travail montre cependant qu'elles sont déployées de manière similaire dans le travail et le hors-travail, et qu'elles présentent un caractère paradoxal lorsqu'elles sont considérées dans leur ensemble ; deux éléments qui, à notre connaissance, n'ont pas été mis en évidence dans la littérature.

CHAPITRE 6 : Des stratégies duales pour gérer les ressources permettant l'articulation travail/hors-travail

Le deuxième thème qui émerge des résultats concerne la gestion des ressources. Par ressources nous entendons les personnes clés (les grands-parents, le conjoint, le manager et les collègues) ou les ressources non relationnelles (congrés) auxquelles les individus interrogés ont recours pour assurer les obligations du travail et du hors-travail. Les stratégies déployées par les salariés pour recevoir l'aide des personnes-ressources ou utiliser les congrés présentent un aspect dual qui se manifeste fortement dans les résultats. Ces stratégies se composent de deux aspects complémentaires et non contradictoires. Les demandes de services que les salariés interrogés font aux personnes-ressources sont couplées à des stratégies pour gérer les relations qu'ils ont avec ces personnes, ce que nous appelons : mobiliser tout en ménageant les personnes-ressources. De la même façon, des ressources non relationnelles comme les congrés sont utilisées pour faire face aux obligations du hors-travail, et du travail est réalisé pendant les congrés de maladie et/ou de grossesse. Chacune de ces stratégies est donc composée de deux volets d'où le caractère dual.

Alors que le chapitre précédent a montré que les salariés interrogés emploient des stratégies paradoxales pour articuler le temps entre travail et hors-travail, dans ce deuxième chapitre nous exposons les stratégies duales adoptées pour gérer les ressources permettant d'articuler travail et hors-travail. Dans la première partie de ce chapitre nous explorons la nature des relations qu'entretiennent les salariés avec chacune des personnes-ressources. Les différences observées dans ces relations pourront ainsi expliquer les différences dans les stratégies employées pour ménager ces relations et continuer à profiter du soutien que ces personnes leurs apportent. Dans une seconde partie, nous abordons les stratégies que les salariés utilisent pour employer des ressources non-relationnelles comme les congrés.

6.1 Mobiliser tout en ménageant et valorisant la famille et les collègues

Une des sept formes des frontières identifiées entre travail et hors-travail est relationnelle et concerne la nature des relations que les individus tissent au travail (Nippert-Eng, 1996). Une deuxième forme est nommée comportementale et renvoie à la manière dont les salariés gèrent leurs relations avec les personnes dans les domaines du travail et du hors-travail et comment les comportements dans l'un des domaines affectent les comportements dans l'autre (Languilaire, 2009 ; Rothbard et Ollier-Malaterre, 2016). Or très peu de détails sur la façon dont les personnes-ressources sont mobilisées et ménagées sont disponibles dans la littérature.

Certes, plusieurs recherches ont souligné l'importance de maintenir de bonnes relations avec les personnes clés auxquelles elles ont recours (Stoner et *al.*, 2005 ; Tanquerel et Barth, 2012 ; Zhang et *al.*, 2018) mais la contrepartie de la mobilisation de ces personnes-ressources n'a pas, à notre connaissance, été explorée. Comment ces personnes-ressources sont-elles encouragées à aider leurs proches, leurs collègues ? quels efforts sont employés par les acteurs pour préserver de bonnes relations avec leur entourage ? les répondants utilisent-ils les mêmes stratégies avec les membres de leur famille, leur conjoint (e) et leurs collègues ? Notre recherche éclaire tout particulièrement ces différentes questions.

6.1.1 Mobiliser des personnes dans son entourage familial : les grands-parents

L'aide apportée par les grands-parents aux répondants, surtout ceux ayant des enfants en bas âge, semble essentielle pour articuler travail et hors-travail. Dans cette partie du chapitre nous explorons les situations qui nécessitent la mobilisation des grands-parents et les stratégies employées par les salariés pour continuer à bénéficier de leurs soutiens.

6.1.1.1 Les grands-parents, une ressource qu'on peut mobiliser

L'aide des grands-parents se manifeste dans les situations d'urgence et de stress du hors-travail, comme lorsqu'un des enfants est malade, pour permettre aux acteurs de mieux répondre à leurs obligations au travail. Tous les répondants ayant des enfants à charge ont recours à ce type de soutien. Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) en est un exemple : « *Mon fils est tombé malade alors on ne le reçoit pas en crèche. On le garde chez mes beaux-parents* » (N6, L.65).

Un soutien plus organisé et planifié est également assuré par les grands-parents pour répondre à des obligations du travail non rémunéré que les acteurs ne peuvent pas faire par manque de temps ou d'énergie ou/et s'ils préfèrent tout simplement les éviter : cuisiner, garder les enfants notamment après l'école, en particulier pendant les périodes scolaires, s'occuper d'un nouveau-né. La majorité (4 sur 5) des répondants ayant des enfants à charge ont recours à leurs parents d'une manière régulière. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) explique qu'elle s'est entendue avec sa mère pour garder son deuxième enfant dès sa naissance : « *Depuis mon retour au travail, c'est ma maman qui prend soin de mon bébé pendant mon absence au travail ... Mon bébé est bien entouré avec ma maman, j'ai l'esprit tranquille* » (S4, L.147-150). Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) emmène ses enfants chez ses parents les samedis quand lui et sa femme ont du travail et Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) garde son enfant chez ses parents lors des congés, lorsqu'elle doit faire le ménage, et même déménage chez eux dès qu'elle en ressent le besoin : « *Comme mon mari est en voyage, je déménage chez mes parents car il n'y a personne pour emmener mon fils le matin chez eux, et si je le fais moi-même je dois quitter très tôt pour arriver à temps à mon travail* » (H4, L.43-44). Même Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) qui essaye, avec son époux, de limiter au maximum les demandes adressées à ses parents et beaux-parents, ne peut pas toujours s'en passer : « *Maintenant que ma belle-mère est en vacances, et comme elle habite dans le même immeuble que le nôtre et qu'elle peut garder un œil sur mon*

fils ainé, nous le laissons à la maison. Pas besoin de la colonie et il peut dormir un peu plus le matin » (J4, L.99).

Ce soutien se manifeste aussi dans le cas de situations moins urgentes où les acteurs cherchent un peu de calme ou de divertissement. Les personnes ont ainsi recours aux grands-parents pour sortir en couple ou entre amis, voyager, se reposer, se divertir. Ici aussi, tous les répondants ayant des enfants à charge bénéficient de ce soutien et insistent sur son importance dans leur vie de couple et leur équilibre mental. Samira (F, chef de projet informatique, 35 ans, mariée, 2 enfants) et Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) parlent de ce privilège. « *Je suis retournée le soir, la maison était calme, j'ai veillé tard et je me suis réveillée tard le lendemain... Un privilège tant attendu !* » (S6, L. 122) « *Le vendredi je dors calmement sans que mon fils vienne me pousser jusqu'au bord du lit, sans qu'il me réveille pour passer aux toilettes* » (H4, L.110-111).

Dans les entretiens complémentaires que nous avons pu faire avec deux des grands-parents (un couple et une grand-mère), les répondants ont parlé du soutien qu'ils représentent pour leurs enfants. Les services rendus se concentrent surtout sur les obligations du hors-travail (récupérer les enfants de l'école, garder les enfants, surveiller des travaux à la maison, cuisiner) ou prendre en charge les enfants complètement : « *J'ai gardé le petit pendant la journée. J'ai reçu le grand quand il est venu de l'école. Je le change, je lui fais la toilette, je leur donne à manger. Je m'occupe d'eux complètement en l'absence de leur mère* » dit la mère de Samar. Les grands-parents interrogés expriment un sentiment de gêne : « *Je suis femme au foyer, je n'ai jamais travaillé, mais maintenant je suis une nounou à temps partiel (rires)* » (J, L.2) (Mère de Khalil). Mais ils sont tous les deux convaincus qu'ils doivent aider leurs enfants pour qu'ils puissent mener une vie plus stable. Ils sont à l'écoute de leur enfant soit parce que ces derniers n'ont pas les moyens financiers d'assurer toutes les obligations familiales, soit parce qu'ils pensent que leur fille n'a pas la possibilité de tout gérer seule car son mari travaille à l'étranger (dans le cas de Samar). Ils expriment un sentiment de sympathie plus grand envers la mère parce qu'ils pensent qu'elle a des obligations plus

importantes dans la famille que son mari. « *Je sais que la pauvre retourne après une longue journée fatiguée et stressée. Je pense que je dois l'aider* » (J, L.67) (Mère de Khalil).

6.1.1.2 Les grands-parents, une ressource qu'il faut ménager et valoriser

Le rôle des grands-parents est ainsi primordial parce qu'ils contribuent au bien-être physique et mental de leurs enfants et petits-enfants. Or, le fait que les grands-parents représentent un soutien lors des situations d'urgence comme dans les situations moins difficiles exige une attention particulière de la part des acteurs. Cette gestion a été évoquée d'une manière explicite durant les entretiens. Les répondants ont insisté sur l'importance de la valorisation, du respect et de la motivation de ces personnes-ressources. Or, cette valorisation ne se limite pas aux sentiments. Des stratégies sont déployées par les répondants pour préserver les relations avec leurs parents et s'assurer que le soutien qu'ils leur offrent perdure.

Le respect de la disponibilité des grands-parents s'est avéré l'une des stratégies clé. Ce respect nécessite de la planification, la recherche d'alternatives en cas d'urgence ou même parfois l'annulation de plans. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) explique : « *Il faut penser à tout, il faut organiser, il faut voir qui est disponible ? Quel jour ? On ne peut pas faire n'importe comment* » (S3, L.137-138). Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) pense que même ses plans de famille les plus importants doivent être adaptés : « *Même si nous pensons ma femme et moi à avoir un nouvel enfant, nous devons avant tout voir si mes parents ou ceux de ma femme sont disponibles pour le garder* » (K4, L.30). Les répondants qui ont moins recours à leurs parents comme Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) et Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) affirment qu'ils essaient de limiter les demandes qu'ils adressent aux grands-parents, et ce, soit parce qu'ils sont intimidés : « *Crois-moi nous sommes intimidés tellement nous demandons des services à nos parents et nous essayons de les limiter le plus possible* » Khalil (M, sous-chef de

service, 36 ans, marié, 1 enfant) (K4, L.88), soit parce qu'ils désirent avoir un degré d'indépendance plus important ou ne veulent pas les surcharger : « *Ma belle-mère a proposé d'aider mon fils aîné à faire ses devoirs, j'ai complètement refusé. Elle a le droit à un peu de calme après avoir élevé ses enfants* » Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) (J5, L.161).

La majorité de nos répondants ont également insisté sur l'importance de valoriser le soutien que leurs parents leur apportent. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) résume ceci en quelques mots : « *Mamie et Papi sont indispensables lorsque les deux parents travaillent* » (K1, L.96). L'expression de ce sentiment de valorisation s'accroît avec l'importance de l'aide des parents. C'est le cas de Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) et de Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), qui comptent amplement sur l'aide de leurs parents surtout que chacun de leurs conjoints passe la majorité de son temps à travailler à l'étranger. En fait, Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) dit qu'elle n'aurait jamais eu de carrière sans l'aide de sa mère. « *Je pense que le jour où ma maman n'aura plus la capacité ou la volonté de s'occuper de mon enfant, je démissionnerai le lendemain* » (H7, L.192). De même, Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) exprime à plusieurs reprises sa gratitude envers sa mère qui fait des sacrifices pour elle et pour sa famille, et envers ses beaux-parents qui la soutiennent également : « *Si je me sens capable de me débrouiller avec deux enfants, c'est grâce au soutien de ma maman* » (S9, L.101) « *Mon système de soutien [ma mère et mes beaux-parents] m'aide à m'équilibrer moralement et physiquement surtout en l'absence de mon mari* » (S7, L.158-159).

La valorisation du rôle des grands-parents et l'expression du sentiment de gratitude ont, pour tous les répondants, été mentionnés comme indispensables et accompagnent automatiquement la mobilisation des grands-parents, comme si l'un ne pouvait exister sans l'autre. La stratégie déployée comporte ainsi un double volet, ce pourquoi on peut la qualifier de duale.

Enfin, comme toute personne qui présente un soutien continu, les efforts doivent être reconnus et encouragés. Deux stratégies de motivation des personnes-ressources sont fréquemment mentionnées : exprimer sa reconnaissance d'une part et transmettre un message de confiance d'autre part. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) (S9, L.111) remercie son beau-père qui prend en charge son fils à la sortie de l'école. *« J'ai appelé mon beau-père une demi-heure avant la sortie de mon fils de l'école pour le rappeler, le remercier et lui rappeler à quel point son aide est importante. Il faut être gentil ».*

Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) a aussi employé cette stratégie avec l'infirmière qu'elle a embauchée pour faire du baby-sitting et un suivi médical pour ses enfants. Elle explique : *« Je l'encourageais [infirmière] à postuler pour un travail permanent, je l'aidais même à écrire les CV et lui donnais des conseils. Je voulais qu'elle sente que je m'intéresse à elle comme elle s'intéresse à ma fille et que je valorise ses efforts »* (J6, L.31-32). Témoigner de la confiance accordée aux grands-parents est également une stratégie couramment mentionnée. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) (S9, L.110) indique : *« Je n'appelle pas mes beaux-parents souvent pendant la journée pour demander des nouvelles de mon bébé. J'essaye de leur transmettre un message de confiance ».* Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant), (K1, L.102) mentionne : *« Je laisse une copie de mes clés à mon père, ça facilite les choses et il sent à quel point son aide est importante ».*

Les stratégies employées pour ménager les relations avec les grands-parents sont ainsi assez complexes. Elles reposent sur plusieurs bases : la faisabilité des services demandés, le respect de la vie des personnes-ressources, la reconnaissance des efforts faits par les personnes-ressources et la motivation continue de ces personnes. Les entretiens complémentaires ont montré que les personnes-ressources sont satisfaites de la valorisation et du respect qu'expriment leurs enfants envers eux. Ils évoquent l'importance des petits gestes que leurs enfants font comme un coup de fil du travail juste pour dire bonjour, des petits cadeaux. Ils valorisent également le respect et la reconnaissance que leurs enfants veillent à leur montrer. *« Quand ils sont revenus, ils*

étaient ravis de trouver un plat chaud et de la nourriture [que j'avais préparé] pour envoyer avec leur fille le lendemain à la crèche. Ils m'ont beaucoup remercié » (J, L.59-61) (Mère de Khalil). *« Elle exprime toujours sa gratitude et elle a toujours été une très bonne et obéissante fille »* (B, L.101) (Mère de Samar).

Ils parlent également des efforts qu'ils font pour essayer de ne pas les surcharger. Nous pouvons dire alors que ces stratégies que les acteurs emploient, au moins dans le cas de deux familles évoquées ici, sont un vrai succès : les grands-parents sont convaincus de l'importance de ce qu'ils font et de la satisfaction qu'ils reçoivent en retour. *« Malgré toute la fatigue et l'effort que demandent les enfants et malgré le sentiment d'être contrariée parfois, la joie que ces enfants nous apporte est sans prix. »* (J, L.77-80) (Mère de Khalil).

Les personnes interrogées ont également recours à des personnes-ressources dans leur milieu professionnel. Dans la section qui suit, analysons la nature des relations qu'ils entretiennent avec ces personnes.

6.1.2 Mobiliser tout en ménageant le manager et les collègues

Le recours aux parents et la famille est plus fréquent que le recours aux collègues/manager. Alors que le recours aux parents est parfois régulier, le recours aux collègues/manager est réservé aux urgences les plus importantes ou aux situations dans lesquelles leur action ne peut être remplacée. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) (S3, L.58) indique : *« J'ai demandé la permission de quitter pour aller au lycée [pour donner les papiers de mon enfant]. Je n'avais pas d'autre choix comme l'école ferme à 14h. »* Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) (H3, L.16) souligne : *« J'ai demandé la permission de venir tard car j'avais le concert de mon fils à l'école. Pas question de le rater »* Ceci explique le plus grand effort que les répondants font pour ménager et valoriser le rôle des personnes-ressources du hors-travail par rapport au manager et aux collègues. Alors que plusieurs stratégies sont utilisées pour ménager et valoriser les parents, la majorité des répondants se sont

contentés de parler de l'importance d'entretenir de bonnes relations avec l'entourage professionnel « *J'ai demandé la permission de sortir exceptionnellement pour une heure durant la journée, il a accepté comme je le connais bien et je garde une très bonne relation avec lui* » (G.5, L.41) Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants). Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) raconte comment elle essaye de rester aimable avec tout le monde au travail et n'hésite pas à remplacer un de ses collègues si ce dernier doit quitter un peu plus tôt. « *J'aime entretenir de bonnes relations et avoir une relation de gagnant-gagnant* » (L6, L.234-235). Plus tard quand son père est décédé, elle a souligné l'importance du soutien que ses collègues et manager lui ont apporté : « *Elle et même mes collègues m'ont fait sentir que j'ai un système de soutien au travail pendant les moments difficiles. Ceci est extrêmement important* » (L6, L.124). Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) parle de quelques « astuces » comme choisir le bon moment pour demander des permissions exceptionnelles à son manager (prendre en compte l'humeur du manager et la charge du travail du jour), ne pas répéter les demandes fréquemment.

Les salariés interrogés mobilisent des personnes dans leur entourage professionnel et non-professionnel pour qu'ils puissent surmonter les urgences et les obligations du hors-travail. Pour préserver leurs relations avec ces personnes-ressources, ils emploient plusieurs stratégies que nous résumons dans la figure 8 ci-dessous. Dans la section qui suit nous allons explorer une relation plus intime et personnelle, celle du mariage. Cet engagement entre deux personnes rend-t-il le recours de l'un d'entre eux à l'autre moins difficile ? Quels efforts doit-on consentir pour gérer plus efficacement les obligations du travail et du hors-travail dans le couple ? Et quels sont les compromis et sacrifices qui permettent de renforcer la famille ?

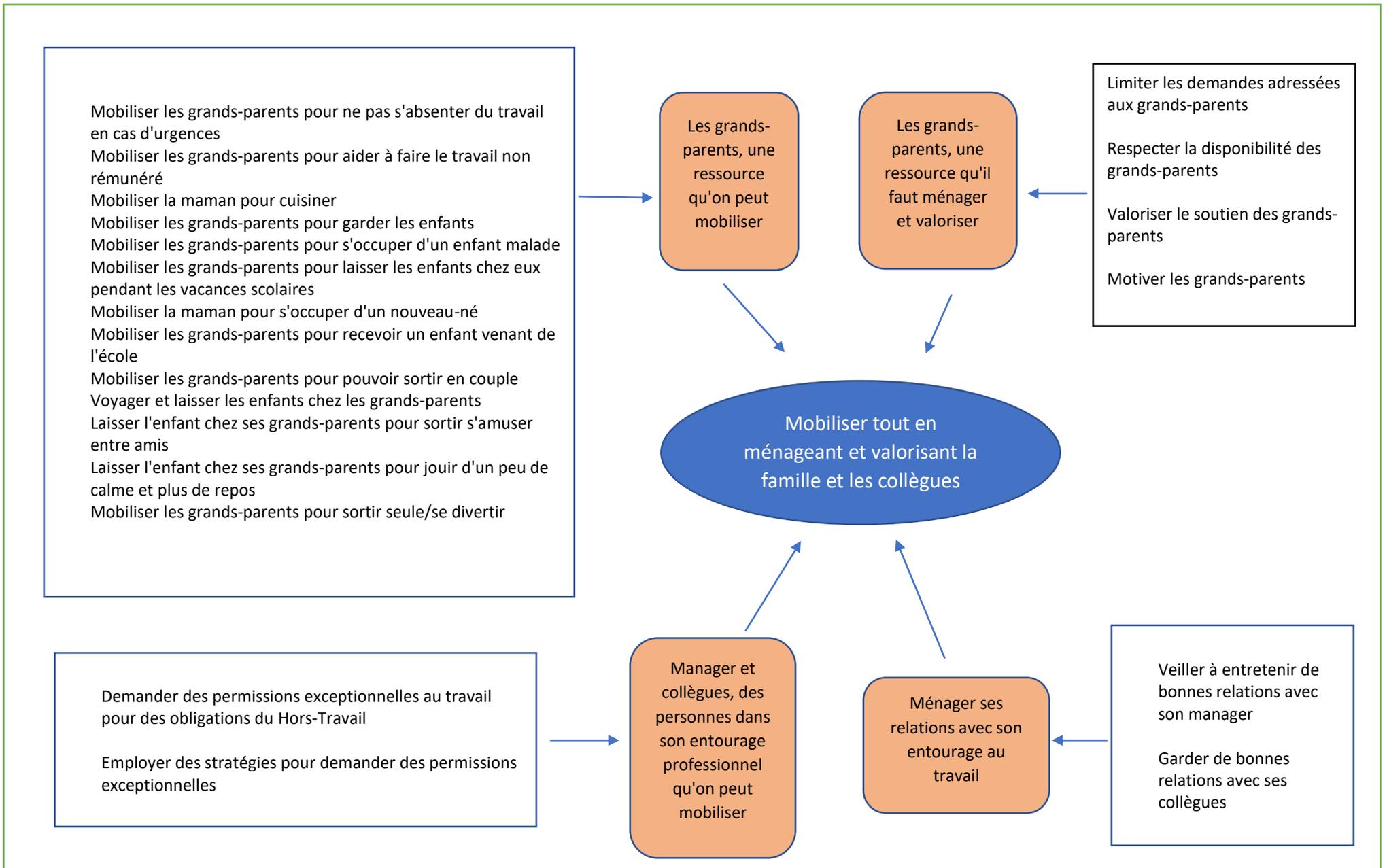


Figure 8 : Résumé des stratégies adoptées pour mobiliser et ménager la famille et les collègues

6.1.3 Partager le travail tout en ménageant la relation avec le ou la conjoint (e)

Tout comme les relations avec les parents, la relation entre conjoints doit aussi être ménagée. Or, les stratégies adoptées par les répondants ne sont pas les mêmes, la relation étant différente. Alors que la relation entre les acteurs et leurs parents ou beaux-parents se caractérise d'une relative indépendance, ce n'est pas le cas avec le conjoint avec qui il ou elle partage sa vie. Tous les deux sont responsables de la famille et doivent s'entendre pour assurer leurs obligations (Cluley, 2017 ; Tanquerel et Grau-Grau, 2019). Selon le vécu des acteurs, ce type de relations demande de la planification, une division des tâches et des compromis/sacrifices à long terme.

6.1.3.1 Partager le travail non rémunéré avec le conjoint

La division du travail non rémunéré prend plusieurs formes que nous allons exposer dans ce qui suit. Elle peut être planifiée et adoptée comme une routine : « *Tous les jours, chacun de nous conduit un de nos enfants et puis va à son travail* » (J4, L.12) Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) « *mon mari m'aide souvent à faire la vaisselle* » (M1, L.64) Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant). Elle peut aussi être improvisée « *Nous étions un peu en retard alors nous avons divisé les tâches ma femme et moi. Elle fait les préparations à la maison alors que je vais acheter les choses qui manquent* » (N1, L.52 -53). Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants). Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) alterne les congés avec son conjoint pour assurer la garde des enfants. « *Dès que j'ai fini mon congé de maternité, mon mari a pris son congé de paternité pour garder notre bébé* » (J5, L.92) et Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) mobilise son conjoint quand ses horaires sont plus flexibles : « *Mon enfant avait de la fièvre. Mon mari a quitté le travail pour aller le prendre de l'école comme son travail est plus flexible que moi* » (H2, L.55). Laisser les enfants avec le conjoint pour libérer du temps pour soi, pour se divertir ou en cas d'urgence l'après-midi a souvent été cité aussi.

Les répondants qui préfèrent garder un degré d'indépendance plus grand vis-à-vis des grands-parents ont plus de tâches à partager avec leurs conjoints. C'est le cas de Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) qui cite souvent le partage des trajets, de garde des enfants et même le travail de maison avec son mari. La division des tâches est aussi importante chez les personnes plus âgées qui n'ont pas d'aide à la maison comme Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant).

Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) parle clairement du soutien que sa femme lui a assuré pour qu'il puisse continuer ses études supérieures : « *Pendant les périodes d'examens j'essaye de passer plus de temps à l'université pour plus de concentration. Ma femme s'occupe des enfants* » (N4, L.82). « *Le soutien de ma femme est sans pareil* » (N7, L.30.) Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) a aussi précisé que son mari l'a encouragé à s'engager dans des activités politiques : « *Mon mari m'a encouragé à accepter ce poste au parti politique bien que cela prenne sur mon temps familial* » (M3, L.25). Même Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) parle du rôle qu'elle aimerait que son futur conjoint joue dans sa carrière : « *Le soutien du conjoint, sa disponibilité et la parité avec sa femme dans les obligations sont aussi des notions décisives dans la carrière d'une femme* ».

6.1.3.2 Ménager sa relation avec le/la conjoint (e) : des compromis, des limites et des sacrifices

Tout comme le recours aux personnes dans l'entourage familial et professionnel, le recours au soutien du conjoint s'accompagne de stratégies visant à le/la ménager. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) précise que sa femme et lui se sont entendus pour que l'un d'entre eux fasse plus de sacrifices pour la famille « *Ma femme a plus de flexibilité, elle demande plus à son manager. Ça va certainement se répercuter sur son avancement plus tard mais nous nous sommes entendus que l'un de nous doit faire des sacrifices.* » (K5, L.134-35). Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants), lui, se dit pour la réussite de son épouse malgré les sacrifices

qu'il doit faire : « *C'est vrai que notre organisation est bouleversée et que j'ai plus du travail à faire à la maison mais je suis malgré tout pour son travail et son épanouissement* » (N6, L.29)

Deux des conjoints des personnes interrogées ont participé aux entretiens complémentaires : l'époux de Jamila (Ramez) et l'épouse de Khalil (Aseel). Comme Jamila, Ramez a évoqué l'importance de la planification et du partage du travail non rémunéré. Aseel a parlé de la participation de son conjoint Khalil à « quelques tâches à la maison » mais elle souligne que ceci est compensé par le temps qu'il passe avec les enfants le soir. D'autre part, Ramez bénéficie d'horaires moins longs que son épouse ce qui lui permet de participer à part presque égale au travail non rémunéré. « *Nous avons des horaires différents au travail. Je finis à 15h alors qu'elle revient à la maison vers 17h30 ou 18h. J'ai donc 3 heures à passer seul avec les enfants* ». Toutefois, cette répartition contient quelques exceptions : pour Ramez c'est hors de question de changer les couches du bébé ; pour Khalil le mari d'Aseel, c'est d'aider à préparer les enfants le matin. Les deux répondants ont parlé des modifications qu'ils font sur le plan de partage du travail selon les circonstances et ont insisté sur l'importance du compromis et des sacrifices dans leur vie quotidienne et leur vie de couple. Ramez évoque cela à deux niveaux distincts : les compromis pour les grandes décisions comme celle qu'ils ont prise au début de leur mariage pour garder un degré d'indépendance de leurs parents, d'un côté et les compromis de la vie quotidienne qu'il appelle sacrifices ou partage de l'autre. « *Nos parents habitent très près de nous mais nous avons choisi d'avoir un degré d'indépendance. Ils sont toujours mon dernier choix, ce n'est pas facile, ça demande plus d'effort mais je me sens plus libre* » (R, L.181). « *Les weekends je me réveille tôt alors qu'elle aime dormir plus. Je reste avec les enfants pour qu'elle dorme un peu le matin. De même, l'après-midi j'aime faire une petite sieste. Sans que je lui demande, elle prend les enfants et essaye de les calmer pour que je dorme un peu. Il faut faire des sacrifices mutuels pour qu'une famille reste solide et heureuse.* » (R, L.117-120). Aseel parle du compromis qu'elle a fait avec son mari pour bien assurer les obligations du hors-travail : « *Nous avons un compromis et nous nous entendons sur nos*

priorités et les contraintes qui s'imposent à nous » (A, L.146). Les répondants ont aussi insisté sur l'importance de comprendre son conjoint et respecter ses ambitions. Aseel estime très bien comprendre son mari car tous les deux ont le même poste dans des agences différentes. Elle se sent aussi chanceuse d'avoir un conjoint qui la soutient et l'encourage à avancer sa carrière.

Dans cette partie, nous avons identifié 3 catégories de personnes-ressources : les grands-parents, les collègues et le conjoint. Pour ménager la relation avec chacune de ces personnes, les salariés interrogés déploient des stratégies duales (que nous résumons dans la figure 8) propres à chacune des catégories. Celles-ci deviennent plus complexes plus le recours aux personnes en question est fréquent. Alors que les relations avec les grands-parents sont ménagées de plusieurs façons comme la motivation, le respect et la reconnaissance et la relation avec le conjoint nécessite des engagements à long terme, des compromis et des sacrifices (voir figure 9) ; les relations avec les collègues, de leurs côtés semblent moins complexes en ce qu'il s'agit essentiellement de maintenir de bonnes relations. Dans la partie qui suit, nous analysons les stratégies que les acteurs déploient à l'endroit des ressources non-relationnelles : comment des ressources comme les congés sont-elles mises au service de l'articulation travail/hors-travail par les personnes interrogées et en quoi ces stratégies de gestion des congés peuvent-elles également être qualifiées de duales.

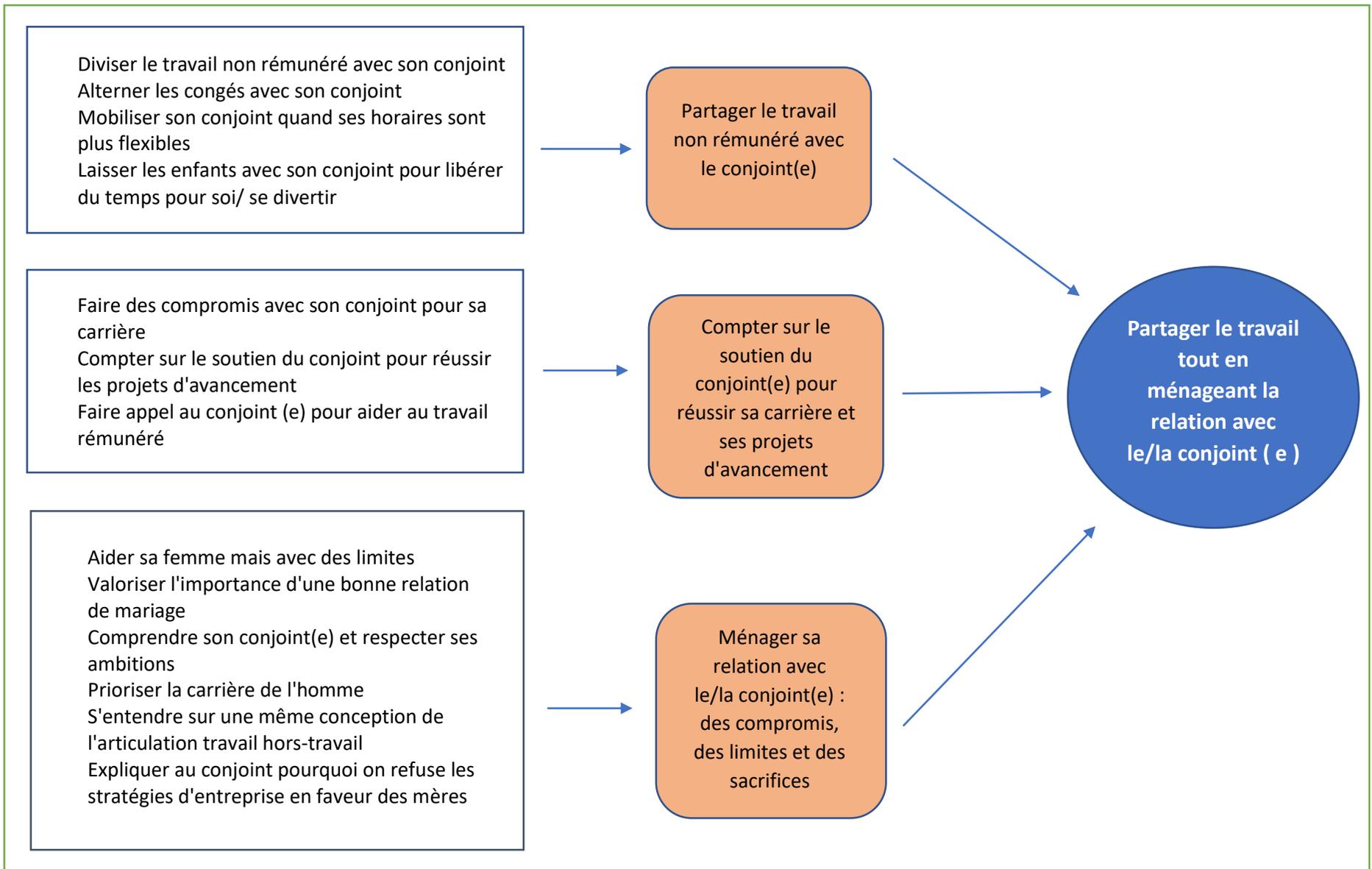


Figure 9 : Résumé des stratégies de division du travail/compromis avec le conjoint

6.2 Utiliser les congés pour satisfaire les obligations du travail et du hors-travail

Les congés sont initialement conçus pour que la personne se repose, se divertisse ou se rétablisse si elle est malade. Or dans notre recherche, nous avons remarqué que cela ne va pas de soi. En effet, des jours de congés sont utilisés pour satisfaire les obligations du hors-travail comme garder un enfant malade, visiter un proche malade ou gérer les urgences.

6.2.1 Les congés, des ressources pour assurer les obligations du hors-travail

Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants), qui est sur le point de prendre sa retraite, confirme : « *Je ne prends pas de congés pour me divertir ou me reposer, je préfère laisser les congés pour des situations plus urgentes* » (G3, L.110). « *J'ai pris un jour de congé pour être à côté de ma sœur à l'hôpital. Quand il y a une urgence, il n'y pas d'autre choix* » (G4, L.20-21). Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) aussi a été obligée de prendre un jour de congé quand la maîtresse de son fils l'a convoquée (H7, L.48) car elle et son époux quittent le travail tard. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) s'en plaint : « *Tu dois prendre des jours de congés pour le garder [ton enfant] au lieu de te divertir et aller te balader c'est difficile* » (S3, L.31-32). Les congés sont également utilisés pour assister à des évènements liés au développement personnel (activité politique, syndicale). Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant), par exemple, affirme avoir utilisé des jours de congés pour assister aux évènements du parti politique auquel elle appartient.

Le recours aux jours de congés pour assurer les obligations du hors-travail est souvent attribué selon les répondants, aux horaires du travail ou aux week-ends écourtés. « *Si seulement les horaires étaient plus courts, ça aurait fait une grande différence. On aurait eu le temps de faire quelques obligations et de prendre soin de nous-mêmes* » (H2, L.32) Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant). « *Nos horaires du travail longs s'opposent aux obligations liées aux enfants et à notre vie*

sociale » (J4, L,79) Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant). « *Je n'ai qu'un jour et demi pour finir le travail de maison, cuisiner, me reposer, faire les obligations familiales... Je devrais aller visiter un proche malade mais ceci n'est pas possible car je finis le travail à 17 h* » Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants). Même les répondants qui bénéficient d'un weekend de deux jours (samedi et dimanche) ressentent le manque de temps pour tout finir : « *souvent le weekend ne suffit pas pour tout finir* » Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant). Ces jours de congé sont tellement indispensables que les salariés essayent de les conserver pour les utiliser plus tard en priorisant les circonstances dans lesquelles ils en ont besoin. « *Les jours de vacances ne sont pas nombreux, je préfère les garder pour les urgences ou pour voyager chez ma fille* » (G4, L.37) Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants).

Les salariés interrogés utilisent donc les congés pour gérer leurs responsabilités du hors-travail. Mais qu'en est-il des congés demandés ou obtenus en cas de maladie ou de maternité ? De la même manière que les congés sont utilisés pour assurer les obligations du hors-travail (au lieu de se reposer ou se rétablir d'une maladie), des congés de maladie ou maternité bien mérités sont parfois interrompus pour assurer le bon déroulement du travail.

6.2.2 Les congés, des ressources pour assurer les obligations du travail

Les congés volontairement demandés pour répondre aux obligations du hors-travail se distinguent des congés de maladie ou de maternité qui sont parfois interrompus pour plusieurs raisons. Nous développons ces derniers dans les parties suivantes.

6.2.2.1 Les congés médicaux et de maternité

Comme nous l'avons déjà évoqué, la majorité des personnes interrogées disent avoir été obligées à plusieurs reprises de travailler pendant des congés médicaux, et ce soit à distance ou en présentiel. Ils ont dû par exemple aller au travail malgré la maladie ou le congé posé. « *Je souffrais d'une inflammation dans le pied, mais je suis allée au travail malgré le fait que j'avais un rapport médical impliquant 2 jours de repos* » Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) (G4, L.32). « *Sur 20 jours de congé médical, j'ai travaillé pendant 17 jours à la maison* » (S4, L.28). Même en voyage, on ne peut se passer du travail : « *J'ai certainement consulté mon mail et fait du suivi sur quelques aspects. Après tout, je ne peux pas ne pas répondre* » Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) (L.51-52).

Selon les personnes interrogées, le fait de travailler pendant les congés permettrait de protéger son poste : « *Je suis allé au travail malgré que j'étais en congé annuel. Le président avait besoin de quelques documents et je devais les fournir... aucune blague ici !* » (N4, L.47-48) Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants). « *Au Liban avec toute l'insécurité que nous vivons, je crains qu'on me dise au revoir c'est pourquoi je travaille même si je suis en congé médical* » (S4, L.131-132) Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) ; de gérer les urgences du travail : « *Même durant la fête du travail nous étions obligés d'aller au travail parce qu'on devait tester le nouveau système* » (K3, L.108) Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) ; d'assurer le bon déroulement du travail : « *Je me suis faite opérée le samedi et je suis retournée au travail mardi matin bien que je devais rester à la maison 10 jours de plus... Je ne peux pas laisser mon agence pour 10 ou 15 jours, ça serait le chaos total. Je dois être présente pour m'assurer que le travail marche.* » (M2, L.16-20) Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) ; ou encore donner l'exemple : « *J'essayais de prétendre que tout allait bien malgré ma maladie pour les inciter à faire de même lorsqu'ils sont malades* » (M1, L.74) Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant).

Les congés maternité ne font pas exception. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) et Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) ont travaillé pendant leurs congés de maternité en disant ne pas pouvoir laisser tomber une carrière qu'elles ont bâtie pendant des années et un travail dont elles se sentent responsables (J5, L.46) et (S7, L.21). « *J'ai voulu donner une bonne impression à mon groupe et mon manager en même temps. J'ai insisté que je serais à l'écoute pendant le congé de maternité* » (J5, L.53-54) Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant). « *J'ai insisté devant mon supérieur hiérarchique que je ferais de mon mieux pour être disponible surtout qu'il n'y aura pas de remplaçant pendant mon absence* » (S7, L.21) Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant).

Or les deux jeunes femmes n'ont pas géré la charge du travail de la même façon comme elles n'avaient pas les mêmes convictions vis-à-vis de ce sujet ni le même degré de disponibilité. Alors que Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) a travaillé régulièrement : « *J'ai travaillé presque tous les jours pendant mon congé de maternité. C'est évident je dois protéger ma carrière* » (J5, L.46) et est même passée au bureau quelques jours après son accouchement, Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) n'a travaillé qu'en cas d'urgence parce qu'elle pensait que « *J'ai le droit de me détacher du travail pendant mon congé de maternité* » (S4, L.30) et parce qu'elle n'avait pas la possibilité de faire plus d'effort « *même lorsque je décidais d'ouvrir mon portable pour voir ce qui se passe au travail, je n'y arrivais pas* » (S4, L.41).

Alors qu'idéalement, on peut penser aux congés comme des moyens pour se détacher du travail rémunéré et séparer les sphères du travail et du hors-travail (Thévenet, 2001 ; Ollier-Malaterre, 2008), les données recueillies montrent que ceci est loin d'être réalisé et que l'usage des congés laisse place à plus de brouillage des frontières spatiales (aller au travail pendant un congé médicale), temporelles (travailler à distance), cognitives et comportementales. Les congés sont, selon les

personnes interrogées, très rarement utilisés sans qu'ils soient couplés à des efforts pour satisfaire les obligations du travail et du hors-travail. Deux éléments de nature différente, le congé et le travail (rémunéré et non-rémunéré) sont couplés pour formuler les stratégies des congés (que nous résumons dans figure 10), d'où la dualité de ces stratégies.

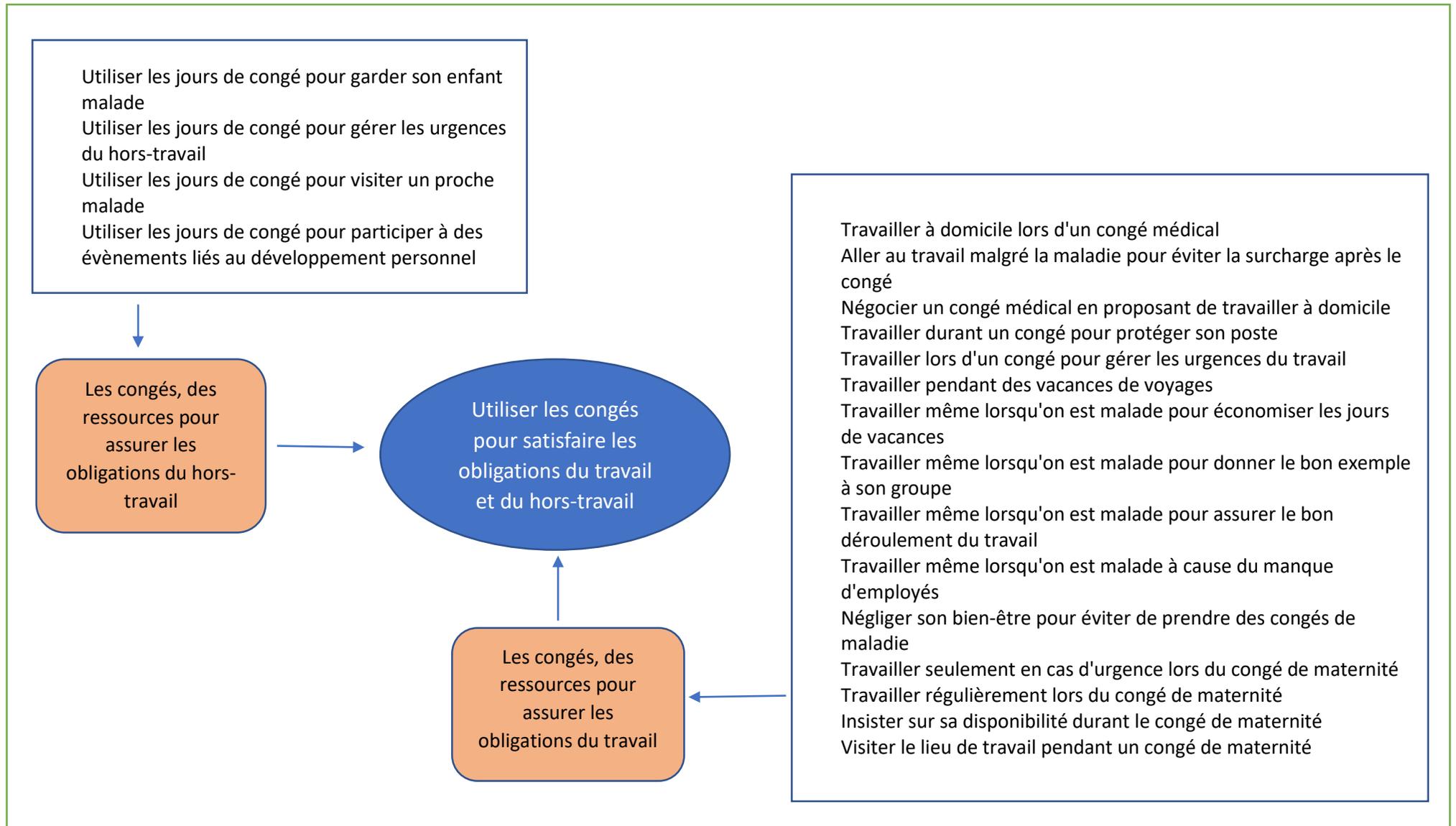


Figure 10 : Résumé des stratégies d'utilisation des congés

Les stratégies d'articulation travail/hors-travail ont longtemps été simplement énumérées ou placées dans des catégories très larges comme dans les recherches de Thompson et *al.*, (1999) ; Stoner et *al.*, (2005) ; Kreiner et *al.*, (2009) et Sturges (2012). Notre recherche vise à les comprendre en profondeur. Ce chapitre met ainsi en lumière le caractère dual des stratégies de gestion des ressources, au sens où ces stratégies sont fréquemment composées de deux parties qui se complètent pour atteindre un certain objectif. Les personnes-ressources (famille, conjoint et collègues) sont mobilisées mais elles sont également ménagées. D'autres ressources non relationnelles, comme les congés sont utilisés en permanence pour faire du travail rémunéré et non-rémunéré.

Dans sa typologie introduite en 2012 concernant les stratégies de *crafting* utilisées pour renforcer ou améliorer l'équilibre travail-maison (i.e., *work-home balance*), Sturges (2012, p. 1553) parle de *crafting* relationnel : « *Le crafting relationnel consiste à gérer et à utiliser les relations au travail et à la maison pour garantir et renforcer le type d'équilibre entre le travail et la vie personnelle qu'un individu voulait atteindre* ». La chercheuse parle de deux types de stratégies relationnelles dans lesquelles les personnes interrogées s'engagent : des stratégies de gestion des relations au travail visant à réduire leur charge du travail ou les interactions inutiles, visant à gagner du temps, et les stratégies de gestion des relations au hors-travail qui passent par le renforcement de leurs relations avec des personnes qui ont des horaires du travail comparables, et dont la conceptualisation de l'équilibre travail-vie personnelle ressemble à la leur, et ce, dans le but de consolider leur notion d'équilibre et renforcer leur identité professionnelle.

Nous pouvons qualifier ces stratégies mises en évidence par Sturges (2012) de proactives, car elles sont employées dans le but d'améliorer une situation et/ou renforcer une conviction. Or les stratégies relationnelles que nous avons mises en évidence seraient plutôt des stratégies réactives car employées dans le but de résoudre un problème ou de surmonter une urgence. Nous ne nous contentons pas de

questionner les personnes interrogées sur leurs impressions ou leurs croyances vis-à-vis du sujet de l'articulation travail/hors-travail et quelles stratégies ils emploient pour les préserver, comme dans l'étude de Sturges (2012). Nous avons analysé le vécu raconté par les acteurs dans le but d'identifier les personnes auxquelles ils ont recours pour articuler travail et hors-travail et comment celles-ci sont encouragées à poursuivre leur soutien.

Cet aspect dual ajouté au caractère paradoxal que nous avons mis en évidence dans le premier chapitre souligne la complexité des stratégies adoptées par les salariés interrogés. Ces résultats nous informent également sur les considérations et les contraintes que les personnes doivent prendre en compte en déployant ces stratégies. Les personnes interrogées mobilisent des personnes de leur entourage familial et professionnel certes, mais leur effort ne prend pas fin ici. En fait, ils doivent aussi ménager leurs relations avec ces personnes-ressources de manière différente en fonction de la nature des relations et du type et de la fréquence des services demandés. Il en va de même pour les congés qui ne peuvent pas être utilisés au besoin en cas de maladie ou pour profiter d'un peu de repos. Au contraire ils doivent être pensés et employés pour assurer les obligations du travail aussi bien que le hors-travail. Le constat fait dans la littérature que les stratégies d'articulation travail/hors-travail sont plus simples chez les employés de bureau que chez les métiers de soin, de police ou même des syndicats (Fusulier et *al.*, 2009 ; Tremblay, 2012b) est ici remis en cause.

CHAPITRE 7 : Un vécu émotionnel en tension, centré sur le travail

Une des formes de conflit entre le travail et le hors-travail est induite par la tension qui surgit lorsque le stress ressenti dans un rôle propre à un domaine rend difficile la possibilité de répondre adéquatement aux demandes de l'autre rôle (Greenhaus et Beutell, 1985). Or le stress entraîne des conséquences négatives pour la santé des individus qui l'endurent, comme la dépression, l'anxiété et l'épuisement émotionnel (Lowe, 2005 ; Guiol et Muñoz, 2009) mais également des répercussions coûteuses pour les organisations comme le turnover, l'absentéisme, et la démotivation (Ford et *al.*, 2007 ; Amstad et *al.*, 2011).

Le modèle de Cooper et Marshal (1976) classe les causes du stress en six grandes catégories : les facteurs intrinsèques au travail, le rôle dans l'organisation, le développement de la carrière, les relations au travail, la structure et le climat dans l'organisation, et l'interface entre travail et hors-travail. Dans ce chapitre, nous présentons les sources de stress ressentis par les répondants qui tentent d'articuler travail et hors-travail et leurs réactions face à ces sources de stress. Ces résultats nous donnent plus de détails sur la place du travail dans leurs vies, les émotions que l'articulation travail/hors-travail génère et leurs manifestations dans la vie quotidienne. L'analyse des résultats montrent l'ambivalence des émotions et des attitudes liées au travail lui-même, à l'avancement dans la carrière, et plus généralement à l'endroit du travail des femmes dans le contexte étudié. Ainsi, le travail cause du stress aux salariés, les oblige à faire des sacrifices et à se culpabiliser surtout sur le plan familial, cependant que ce même travail les définit et leur donne un sentiment d'accomplissement et de satisfaction. Nous allons explorer cette ambivalence des émotions générées dans la première partie. L'avancement professionnel, de son côté, entraîne des contraintes temporelles, en même temps qu'il peut être source d'une plus grande flexibilité. Nous l'aborderons dans la troisième partie. La dernière partie sera consacrée aux particularités genrées : la discrimination dont souffrent les femmes dans le secteur

bancaire, et dans la société plus généralement, est abordée dans la troisième partie de ce chapitre.

7.1 Le travail source d'épanouissement et de motivation ET de culpabilité et de stress

Le but des entretiens approfondis était d'appréhender les stratégies que les salariés interrogés emploient pour articuler travail et hors-travail. Ces stratégies sont employées dans le cadre d'un vécu déterminé, qui, souvent était caractérisé par un climat de tension important. Le travail apparaît ainsi comme ayant une double face. D'une part il aide à s'épanouir en réalisant ses ambitions, à se défouler en se détachant des obligations du hors-travail, et à maintenir un sentiment d'appartenance. D'autre part, il peut être source de plusieurs mécontentements : la culpabilité envers les enfants pour avoir manqué à des obligations familiales, des sentiments de stress, de surcharge et d'empêchement d'avoir d'autres activités, de prendre soin de soi, de se divertir.

7.1.1 Le travail source d'épanouissement et de motivation

La majorité des répondants disent que le travail leur procure une stabilité financière et/ou leur permet de se défouler et de s'épanouir. Nadim évoque les aspects matériels (M, juriste, 35 ans, marié, 2 enfants) en décrivant le travail comme sa priorité qui lui permet lui et sa famille de mener une vie correcte (N3, L.95). Maria parle des avantages de son travail (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant), elle affirme que c'est grâce à son travail qu'elle a pu obtenir un prêt de la banque dans laquelle elle travaille, ce qui est une source de satisfaction importante (M4, L. 7). Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) parle de son travail comme une deuxième famille au sein de laquelle elle a passé la majorité de son temps (G2, L.42). Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), salariée depuis près de 15 ans, pense que le travail lui permet de se détacher de son rôle de mère et lui

donne un sentiment d'accomplissement. « *Malgré toutes les difficultés que posent le travail et les défis de chaque jour, le travail reste un espace de défoulement et de changement pour la maman* » (S9, L.85) et d'appartenance : « *Ce sont mes projets et je dois prendre soin d'eux-mêmes pendant mon absence* » (S7, L.48). Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) confirme les propos de Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) : « *Malgré toutes les obligations conflictuelles entre le travail et la famille, le travail reste pour moi un refuge, un endroit où je me change les idées* » (J5, L23). Elle parle aussi de la satisfaction que son succès au travail lui apporte : « *Je vois l'admiration de mon fils aîné quand il vient me rendre visite au bureau. Ça me fait plaisir de le voir aussi fier de moi* » (J6, L.150). Elle exprime également un sentiment d'appartenance vis-à-vis de son entreprise. Dans une même perspective, Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) considère les défis de sa carrière comme des sources de richesse et de dépassement de son propre potentiel : « *c'est difficile, c'est stressant mais pas question de lâcher. Ce défi de gérer une nouvelle agence je l'ai accepté et je le gagnerai pour améliorer mon poste et mon salaire d'une part et pour ma satisfaction personnelle d'autre part* » (M2, L.62-63). Elle souligne également sa fierté devant son fils : « *Dès que je pense au jeune homme qu'il devient chaque jour je me sens fière et forte et prête à tout. Je veux qu'il soit lui aussi fière de moi* » (M2, L.180). La majorité de nos répondants paraissent très attachés à leurs carrières et disent avoir atteint une certaine compréhension des sacrifices, des compromis et des efforts qu'une personne doit faire pour évoluer professionnellement. Mais ceci n'empêche pas les sentiments négatifs induits par le travail.

7.1.2 Le travail source de culpabilisation et de stress

Les répondants expriment ainsi un fort sentiment de culpabilité lié à l'investissement qu'implique le travail d'une part, et le stress induit par la charge que représentent travail et hors-travail, d'autre part.

7.1.2.1 Les sentiments de culpabilité

Malgré l'importance de la place du travail dans la vie des répondants et la compréhension de ses contraintes, des sentiments de culpabilité ont été fortement exprimés pendant les entretiens. Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant), par exemple dit avoir la carrière et le poste dont elle rêvait il y a une dizaine d'année mais elle dit aussi que cette réussite lui laisse un goût amer. Tout au long de ses entretiens, elle ne cesse de se culpabiliser, comme plusieurs autres de nos répondants, de ne pas passer le temps nécessaire avec sa famille, son enfant particulièrement. Ce sentiment de culpabilité est si fort qu'elle nous a affirmé à plusieurs reprises sa volonté de changer de carrière : « *Aujourd'hui je pense sérieusement à changer de carrière, à commencer une carrière de maîtresse d'école par exemple pour que je puisse quitter plus tôt, vivre plus et passer plus de temps avec mon enfant* » (H7, L.85-86). Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) partage cette conviction avec Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) ce d'autant que sa conjointe et lui-même ont les mêmes horaires qu'ils jugent longs « *Avec de horaires aussi longs, je préfère qu'un d'entre nous démissionne et s'occupe des enfants. Mais ceci n'est pas possible actuellement* » (K4, L.74). Il en va de même pour Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) qui, même avant d'avoir des enfants, pense à changer de carrière dans le futur pour pouvoir se consacrer plus à sa famille.

L'article 31 du code du travail libanais précise que la durée maximum du travail est de 48 heures par semaine. Toutes les personnes interrogées à l'exception de Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) qui travaille à la banque centrale du Liban (finissant son travail à 14 H au lieu de 17 H dans les banques commerciales) disent se sentir coupables à cause des horaires tardifs et ont l'impression de passer leurs vies au travail comme l'exprime Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) : « *Les heures que nous passons au travail sont vraiment très longues, nous passons la majorité de notre journée au travail* » (H1, L.33). Pour les répondants ces horaires tardifs induisent un manque de temps pour soi, pour la famille et pour assurer les obligations du hors-travail.

Ces sentiments de mécontentement se sont surtout manifestés vers la fin de la saison d'été avec la fin des horaires courts (8H-14H) et le retour aux horaires classiques (8H – 17H ou 17H30). Pendant ces périodes, tous les répondants commençaient les entretiens par évoquer le désagrément lié au retour aux longues journées. Certains veillent à les compter et à les comparer à ceux des années précédentes. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) compte 40 jours seulement pour l'été 2018 : « *40 jours d'horaires d'été seulement cette année, même pas deux mois, c'est vraiment une très mauvaise nouvelle* » (S4, L.25). Dans l'un de ses premiers entretiens, elle avait expliqué l'une des conséquences de ces horaires qui la culpabilisaient : « *Mon enfant est le seul enfant à rester à la crèche parce que mes horaires au travail sont longs, ça me gêne tant* » (S2, L.7). Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) pense que « *Les horaires des banques et ceux des écoles sont incompatibles. Ce qui cause un gros dilemme pour les parents et les enfants* » (H2, L.70-71). Lorsque l'enseignante de son enfant l'a convoquée, elle s'est culpabilisée d'avoir d'abord pensé à comment aller la voir alors qu'elle finit son travail à 17H30 au lieu de penser à la raison de cette convocation : « *Au lieu de m'intéresser au pourquoi la maîtresse m'a convoquée, je ne pensais qu'à comment prendre un jour de congé et qui va me remplacer. C'est comme ça quand les horaires sont aussi longs* » (H7, L.50). Or ce problème d'horaires n'est pas réservé aux salariés avec enfant à charge. Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) confirme que pendant les horaires d'été, elle se sent plus détendue « *Tu ne te sens pas stressé ni en retard ni débordé lorsque les horaires sont courts au travail* » (G3, L.76-77).

La question du « demi-weekend » a aussi souvent été évoquée par les répondants comme une source de gêne et de culpabilisation : « *Je ne travaille pas tous les samedis mais lorsque je travaille je sens que ma semaine a été sans weekend* » Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) (K4, L.184).

Le manque de temps causé par les horaires longs intensifie le sentiment de culpabilité des parents salariés envers leurs enfants. Tous nos répondants avec enfants à charge, à

l'exception de Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants), se sentent coupables de ne pas passer suffisamment de temps avec leurs enfants. Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) souligne ainsi : « *Après avoir passé une longue journée avec mes enfants, j'ai senti à quel point je les vois peu et je passe très peu de temps avec eux. C'est dommage, ça me fait mal au cœur* » (J3, L.79). Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) se culpabilise en se comparant aux autres mères : « *Je vois les mamans au foyer qui prennent soin plus et passent plus de temps avec leurs enfants. Je me sens coupable* » (H7, L. 33). Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) partage le même sentiment que Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) : « *Nous ne sentons pas, ma femme et moi, que nous donnons à nos enfants assez de temps. Cela est nécessaire pour bien grandir et sentir notre présence* » (K4, L.73).

Ce sentiment s'accroît lors des périodes d'urgence quand les répondants doivent passer plus de temps au travail. Lorsque les banques de Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) et Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) ont décidé de changer leurs systèmes informatiques, ils semblaient très touchés à cause de leurs absences à la maison. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) dit ainsi : « *Ce qui me dérange le plus, c'est que je ne vois presque pas mon fils ces temps-ci. Ma femme dort aussi quand je rentre à la maison* » (K3, L.17-18) Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), se rappelle aussi : « *J'ai eu très mal au cœur quand je l'ai entendu pleurer au téléphone, je lui manque certes et il ne comprend pas pourquoi il n'a pas vu maman toute la journée* » (S9, L.84).

Les salariés interrogés se culpabilisent également à cause du manque du temps qu'ils consacrent à eux-mêmes. Ce sentiment est exprimé par tous les répondants. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) « *Quand je sors seul avec mes amis, je réalise à quel point j'ai besoin du temps pour moi, moi seul* » (K4, L.97). Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) confirme : « *Je me demande pourquoi je suis capable de contrôler mon travail et ma famille mais pourquoi je ne me contrôle pas moi-même ; C'est le manque de temps surtout je pense* » (M2, L.167). Samar (F, chef

de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) et Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) ont aussi parlé des journées longues qui consomment leur temps et leur énergie et ne leur permettent pas de s'engager dans des activités permettant de prendre soin de soi. Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) raconte : « *J'avais pensé à m'abonner à un club sportif mais je sais bien que je rentre tard et sans énergie du travail* » (L3, L.106). Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) éprouve un sentiment de tristesse : « *Je ne peux pas prendre soin de moi-même toutes les semaines comme avant, faire du shopping, faire une manucure* » (S6, L.107-108). Même des activités aussi simples qu'aller faire les boutiques pour acheter des vêtements ou des équipements de la maison deviennent parfois impossibles par manque de temps. Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) : « *Nous travaillons 6 jours sur 7 et presque tous les magasins sont fermés le dimanche. Ça pose un vrai problème* » (H6, L.175). Elle précise qu'elle renonce parfois à des choses par manque de temps : « *Parfois je renonce à échanger un pantalon que j'ai acheté parce que je n'ai pas le temps d'aller au magasin* » (H6, L.174).

Certains répondants se sentent également coupables d'avoir manqué à leurs responsabilités. Les salariés avec enfants à charge, s'ils se culpabilisent pour le peu de temps qu'ils passent avec leurs enfants, se culpabilisent aussi pour avoir manqué à leurs obligations envers leurs enfants. Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) souligne ainsi : « *Parfois je sens que je suis incapable de lui lire une histoire avant qu'il dorme. Ça me fait mal au cœur et je sens que je manque à mes responsabilités* » (H3, L.96). Ce sentiment a même été exprimé envers des futurs bébés : « *Même mon bébé qui n'a pas encore vu le jour, je me sens coupable de ne pas penser à elle souvent et préparer sa venue au monde* » (J4, L.28). Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) regrette de ne pas avoir le temps de cuisiner pour sa famille et de manger avec eux. « *Quand les horaires sont plus courts, tu manges un plat frais avec ta famille parce que tu as le temps de cuisiner tous les jours* » (G3, L.77). Selon Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), il n'est pas question d'être mère

et de ne pas se culpabiliser : « *Nous les mamans, on se sent toujours coupables et imparfaites.* » (S3, L. 151-152). « *La culpabilité, c'est le prix à payer si on veut faire une bonne carrière* » (S4, L. 107). Alors que les mères interrogées se culpabilisent pour ne pas toujours accomplir leurs obligations, un des pères interrogés aurait aimé avoir un salaire plus élevé pour que sa conjointe puisse arrêter de travail et consacrer plus de temps à ses enfants : « *Si mon salaire était plus élevé j'aurais préféré que ma femme ne travaille pas tant que mes enfants sont petits. C'est très fatigant pour elle et pour les enfants* » (K4, L.72).

Tous nos répondants (à l'exception de Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants)) ont exprimé le besoin de passer plus de temps avec leur famille. Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants) regrette : « *Parfois nous arrivons à nous réunir le soir pour dîner ensemble, mais très rarement, c'est triste* » (G7, L.89), tout comme Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) : « *J'ai réalisé à quel point nous avons besoin de passer plus de temps ensemble comme couple et famille* » (J3, L.20). Maria dit également (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) « *Je sens que mon mari est toujours le plus touché par mon absence à la maison* » (M4, L.189). La plupart des répondants se culpabilisent parce qu'ils sont souvent incapables de satisfaire les obligations liées à la famille élargie comme visiter les tantes, les cousins. Selon Ghida (F, chargée du service clientèle, 58 ans, mariée, 2 enfants), « *travailler jusqu'à la fin de la journée tue la vie sociale de la personne* » (G7, L.15-16). Pour faire face à ce manque de temps, Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) souligne qu'elle doit faire des choix « *Nous avons à peine le temps de faire les visites sociales de la famille et des amis. C'est pourquoi nous priorisons* » (J4, L.72).

La majorité de nos répondants se culpabilisent aussi à cause des émotions négatives générées par/au travail, notamment le sentiment d'empêchement (de faire des loisirs, prendre soin de soi, se divertir...), de stress intensifié, et d'épuisement. Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) songe à changer de travail à cause

du stress « *Je ne veux plus vivre sous stress infini. Je pense à démissionner* » (L4, L.13). Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) et Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) associent ce stress élevé à leur avancement de carrière : « *Je pense que le niveau de stress ne fait que monter avec mon avancement dans ma carrière et ceci me fait peur. Je crains que ma famille n'en soit plus affectée encore* » (H7, L.92) : « *Je sens le stress monter énormément... C'est affreux comme sentiment* » (M2, L.5).

Le sentiment d'épuisement et de fatigue a aussi souvent été cité par les répondants. Alors que Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) exprime ce sentiment après les cours à l'université : « *C'était l'une des journées les plus chargées. J'ai senti le besoin de dormir à 19 H dès que j'ai fini mon cours à l'université* » (N3, L.28), les autres répondants l'évoquent de manière plus régulière : Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) indique : « *Je dors à 22 heures au plus tard. Je ne veille presque jamais* » (L3, L.37). Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) souligne : « *Mon mari a du mal à me réveiller le matin tellement je suis fatiguée* » (H4, L.90). Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) parle d'un sentiment d'empêchement : « *Je me sens un peu privée de la pause déjeuner [je ne prends plus de pause pour pouvoir sortir plus tôt et aller récupérer mon enfant]* » (S3, L.19-23). Ce dernier semble encore plus intensifié chez Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) : « *c'est la même routine presque tous les jours, se coucher tôt pour se réveiller tôt... Je ne sens pas que je suis en vie* » (H4, L.135).

7.1.2.2 Les sentiments de stress

Les sentiments de stress, très fréquemment évoqués par les salariés interrogés, sont suscités par plusieurs facteurs qui peuvent être divisés en trois catégories : La première catégorie s'attache au stress lié aux obligations du travail et du hors-travail, le stress causé par les obligations au travail étant le plus mentionné et dénoncé. Selon Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant), « *La charge du travail est énorme. Je me sens stressé, épuisé et j'ai souvent mal à la tête* » (K3, L.9). Samar (F, chef

de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant), comme la majorité de nos répondants, s'exprime aussi sur cette surcharge : « *Même si ce n'est pas un effort physique. Ton esprit, ta tête, tes sentiments sont tous en activité. Ce n'est pas que l'effort physique qui fatigue* » (G3, L.98-99). Les objectifs à décrocher au travail ont aussi été cités comme des sources de stress. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) malgré ses 20 ans de travail et son poste de manager nous a confié : « *Je me sens toujours stressée pour atteindre les objectifs, ceci me préoccupe tout le temps... Quand je n'arrive pas à les atteindre, je suis déçue et stressée, je pleure comme un enfant, seule dans ma chambre* » (M3, L.151-154). Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) à son tour explique que ce stress est ressenti par toute l'équipe de travail « *L'idée des objectifs fixés par le manager est stressante : le manager régional stresse le manager d'agence qui lui me stresse moi et mes collègues à son tour* » (L2, L.68). Cette idée est corroborée par Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) : « *même moi en tant que sous-chef d'agence, j'ai des objectifs que le management supérieur me réclame et il exerce d'énormes pressions pour les atteindre* » (K3, L.51). Le stress causé par les objectifs fixés touche les salariés interrogés aux différents stades de la carrière.

La deuxième catégorie est réservée au stress lié aux horaires et aux retards. Plusieurs répondants considèrent la crainte d'arriver en retard comme source de stress. Ces retards sont souvent causés par les embouteillages très courants au Liban et qui sont à leur tour considérés comme source de stress par la majorité des répondants. L'effet de ce stress peut durer toute la journée selon Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) : « *J'ai démarré ma journée avec des embouteillages horribles qui m'ont stressée toute la journée* » (J5, L.116). Eviter ce stress peut faire une différence selon Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) : « *Depuis que j'ai commencé à travailler près de ma maison, je me sens moins stressé le matin* » (K2, L.163) et Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) : « *aujourd'hui ma rotation est dans une agence proche de mes parents, je suis moins stressée* » (H6, L.18). Nous avons déjà abordé la question des horaires qui sont considérés comme longs par tous les répondants travaillant dans les banques commerciales et qui sont sources de

culpabilisation. Ces horaires sont aussi sources de stress. Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) l'affirme : « *Les horaires jusqu'à 17H ou 17H30 sont insupportables. Je me sens emprisonnée* » (J1, L.87) surtout lorsque les salariés les comparent aux horaires de l'été. Samira souligne ainsi : « *Juste une heure en moins fait une très grande différence* » (S1, L.29), Il en va de même pour Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire) pour qui : « *Pendant l'été les horaires sont plus courts et moins stressants. Le soleil te donne de l'énergie* » (L4, L.5).

Une troisième catégorie concerne le style de gestion et la nature des relations au travail. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) se plaint de l'ambiguïté au travail à plusieurs reprises : « *Ce qu'il y a de plus embêtant, c'est qu'on ne sait pas jusqu'à quand nous resterons ainsi. Je me sens stressé car je ne peux rien planifier ni au travail ni à la maison* » (K3, L.34-35). Il prévoit une crise dans tout le secteur bancaire – et ce, 2 ans avant les événements de novembre 2019 : « *Je ne ressens pas la sécurité de l'emploi bien que le secteur bancaire soit l'un des plus stables secteurs au Liban* » (K4, L.18). Les relations au travail sont également une source de stress abordée par plusieurs répondants. Nabil se souvient ainsi d'une relation toxique avec une ancienne collègue : « *Je suis surchargé mais détendu en même temps car sa présence (une ex-collègue) était toxique et gênante pour moi* » (N4, L.27-28). Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) a changé de travail parce que « *La culture et l'environnement du travail sont [étaient] toxiques pour moi et me causent [causaient] beaucoup de stress* » (H5, L.9). Le sentiment de stress causé par des relations toxiques au travail peut être exprimé à plusieurs niveaux. Par exemple, Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) souffre des relations avec son manager : « *Cette supériorité et cette oppression de la part du chef de secteur est frustrante* » (M4, L.12) et ses employés : « *Je ne peux plus supporter ces relations au travail. Les employés me donnent l'impression qu'ils me rendent service lorsqu'ils remplacent un de leurs collègues qui a été transféré vers une autre agence. Alors que c'est la faute du management pas la mienne s'il n'assure pas de remplaçants* » (M3, L.99). Quand le chef de secteur régional a été remplacé, elle a exprimé son soulagement : « *Je me sens*

beaucoup plus tranquille avec cette nouvelle manager. Au moins elle m'écoute bien, comprend les caractéristiques de mon agence et elle me motive » (M4, L.120).

7.2 La famille comme un moyen de relativiser

Face à ce stress d'origines variées, plusieurs de nos salariés interrogés ont exprimé leur volonté et la nécessité de contrôler ce stress. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) souligne : « *Il faut changer et contrôler le stress. Je dis cela à moi-même aussi quand je me sens débordée* » (S3, L.155-156). Hilda remarque (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) : « *Le stress commence à nuire à ma concentration au travail et à la maison. Je dois faire plus d'effort et plus de contrôle* » (H3, L.159).

Si les salariés interrogés se fixent cet objectif de contrôler le stress et trouver un certain équilibre mental, c'est parce que selon la majorité d'entre eux, la famille et les enfants les aident à relativiser. Les répondants avec des enfants à charge ont, à plusieurs reprises, précisé que leurs enfants sont leur priorité ultime. Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) « *Mon enfant est pour moi le centre de l'univers tout au long de l'année* » (S6, L.26). Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) mentionne ses efforts en ce sens : « *J'essaye de jouer avec lui pour le divertir bien que je sois super fatiguée. Lui c'est mon numéro 1* » (H5, L. 87). Un exemple de relativisation est cité par Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) : « *Je me sens chanceuse d'avoir une famille et un enfant que j'aime énormément sinon je me serais totalement immergée dans le travail* » (M4, L.26). Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) explique : « *Il y a un équilibre qu'on doit faire entre nous-même, notre personnalité, notre carrière, et le fait d'être maman, le fait d'être en couple. Ce n'est pas quelque chose d'évident mais éventuellement on peut arriver à une certaine compréhension de tous ces mondes qui nous entourent* » (S3, L.175-178). Cette relativisation n'est pas seulement associée aux enfants mais à la famille au sens large. Pour Lamis (F, chargée de l'appui technique, 23 ans, célibataire), « *Le travail est important, les études aussi pour l'avancement mais aussi on doit trouver*

un petit temps pour soi, notre famille et notre bien-être » (L5, L.112). Selon les répondants, ce qui permet aux deux faces du travail épanouissement et culpabilisation de coexister, c'est la relativisation que permet la présence de la famille et des enfants. Selon eux, la famille les aide à ne pas « glisser » complètement dans le travail parce qu'ils savent qu'il y a des personnes qui ont besoin d'eux et des obligations qu'ils ont.

Il est clair que la plupart des salariés interrogés jonglent avec leurs obligations du travail et du hors-travail dans un climat tendu chargé de sentiments intenses de stress et de culpabilisation (voir figure 11). Cependant, des considérations supplémentaires entrent aussi en jeu, celles du poste et du sexe. Nous allons les explorer dans les deux parties suivantes afin de mieux cerner le cadre émotionnel dans lequel les stratégies d'articulation sont adoptées et/ou les émotions suscitées par ces stratégies d'articulation.

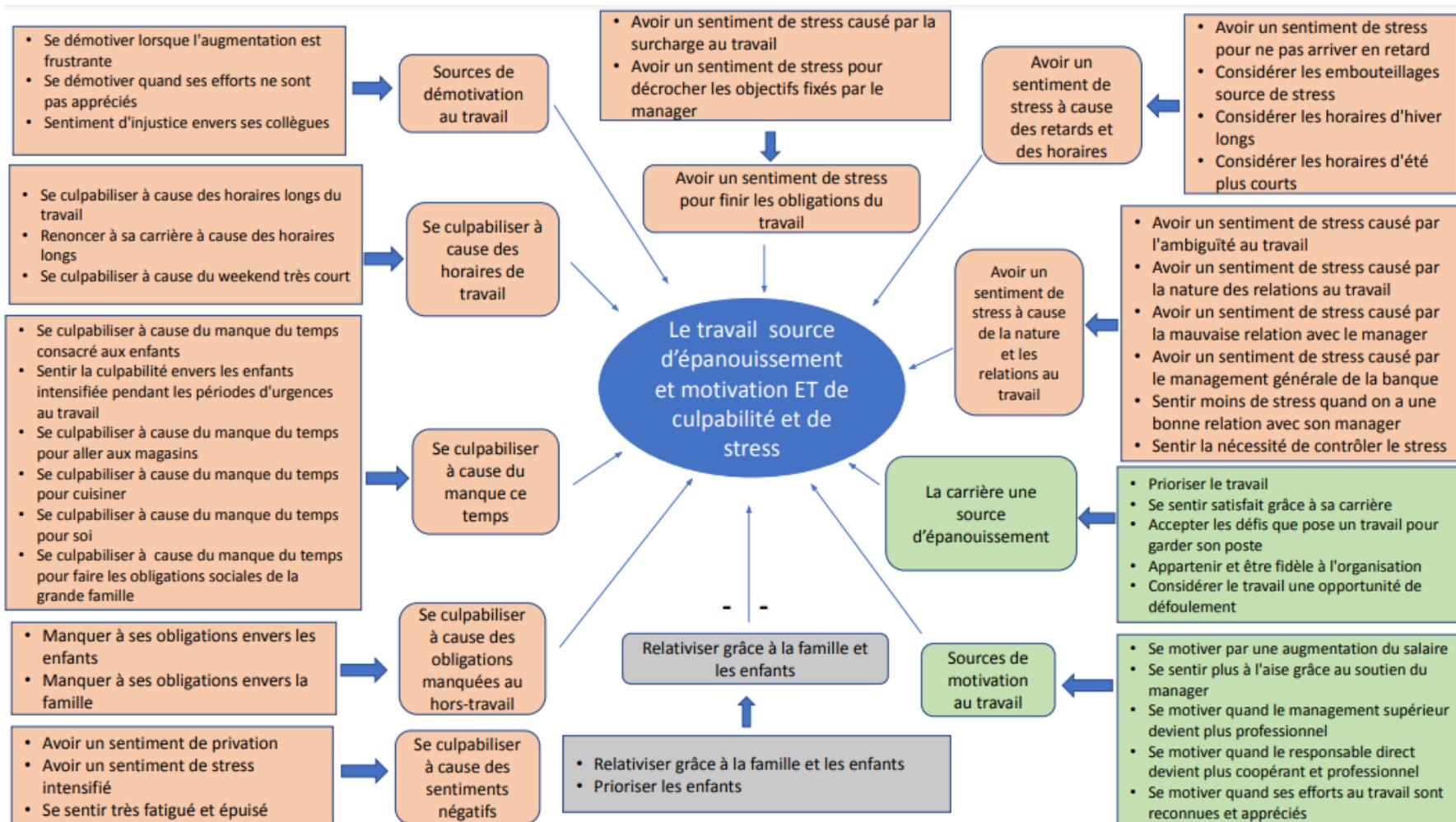


Figure 11 : Le travail source d'épanouissement et motivation ET de culpabilité et de stress

7.3 L'avancement professionnel source de flexibilité ET de débordement et de contraintes

Trois des répondants occupent des postes de management à plusieurs niveaux : Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) était responsable commercial puis sous-chef de service, Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) est directrice de l'audit interne et Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) est chargée d'agence. Leur poste de management leur donne plus de flexibilité en ce qui concerne les retards, les horaires, la possibilité de quitter le travail pendant la journée et revenir. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) souligne ainsi : « *Comme je fais une rotation entre les agences, je me permets des retards le matin* » (K4, L.53), de même que Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) : « *Ce que j'aime le plus c'est que je peux quitter sans avoir à donner des prétextes à qui que ce soit* » (M3, L.86).

Toutefois, face à ces privilèges, ils expriment avoir plusieurs contraintes comme le fait de ne pas pouvoir prendre des jours de congés lorsqu'ils le souhaitent. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) raconte ses « malheurs » de manager surtout en termes de congés : « *Une année complète est passée sans que je puisse prendre un seul jour de congé. Je n'avais pas assez d'employés et la charge était énorme* » (M4, L.20-21), et de charge supplémentaire : « *Je suis restée tard au travail comme je changeais l'organisation des bureaux et du décor* » (M6, L.211-212) ; « *Je suis allée moi-même à l'exposition de l'université car je ne suis pas sûre de la capacité de la personne en charge* » (M4, L.56). Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) parle de contraintes même en temps d'urgence : « *Mon fils était très malade, j'ai demandé à mon père et ma femme de le prendre chez le docteur, ça devient plus difficile pour moi de quitter mon poste* » (K5, L.128). Même Hilda (F, agent de crédit, 31 ans, mariée, 1 enfant) qui n'est pas encore en poste de manager, sent que « *La flexibilité commence à diminuer avec l'avancement de carrière* » (H7, L.182).

Des obligations additionnelles au travail liées au poste de manager ont aussi été mentionnées comme motiver les membres de son équipe. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) affirme qu'il « *essaye de comprendre leurs angoisses et aspirations en me mettant à leur place* » (K4, L.86) ; « *Ils sont comme moi, ils travaillent de 8h à 17h et ils ont des problèmes personnels qui peuvent les affecter. Si leur prétexte est légitime et que je peux les remplacer je n'ai pas de problème* » (K4, L.93). Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) donne plus de détails sur son style de gestion : « *Je joue plusieurs rôles pour motiver les employés. Parfois je suis la maman prêcheuse qui veut le meilleur pour ses enfants. Parfois je suis la manager extra gentille qui permet beaucoup. Parfois je suis la manager stricte... Bref, ça dépend de la situation et de la personne surtout* ». Aider les salariés dans leurs projets d'avancement est mentionné par Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) : « *Je l'ai encouragé à continuer ses études et je l'ai aidé à décrocher un poste meilleur lorsqu'il a fini ses études. Je lui ai même préparé un CV* » (M6, L.26).

La question du débordement a occupé une grande place dans les réponses des salariés interrogés en particulier les managers. En effet, ces derniers souffrent d'un degré élevé du débordement du travail vers le hors-travail. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) pense à son travail alors qu'elle est chez elle : « *Je retourne à la maison en pensant à la banque, mes salariés, mes clients et les clients potentiels que je souhaite attirer presque tous les jours. Or ce n'est pas fréquemment que je pense à ma famille, mes obligations et ma vie privée lorsque je suis au travail* » (M4, L.271). Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) raconte qu'il a été appelé chez lui par un client : « *Hier je regardais un film avec ma famille, je n'ai pas pu le continuer à cause d'un coup de fil d'un client qui a duré près de 40 minutes* » (K5, L.220). Maria et Khalil ont souvent évoqué des exemples de débordement du travail vers le hors-travail, sur le plan temporel, spatial ou émotionnel. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) mentionne qu'elle s'est aperçue qu'elle transpose son caractère de manager à la maison : « *Mon temps est bien divisé, je suis souvent les demandes que je fais à mon mari et mon fils, j'aime diviser les tâches et accorder des charges à*

chacun. Mon fils me reproche souvent que j'ai un caractère de manager même à la maison. » (M5, L.83-84) et qu'elle a tendance à engager sa famille et ses parents dans des conversations liées au travail. Elle a aussi remarqué que ce débordement s'atténue quand elle est moins stressée à cause du travail.

Cependant, les managers interrogés déploient des efforts pour contrôler le débordement du hors-travail vers le travail, Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) évoque ses tentatives : *« Dès que je sens que ma famille et mes obligations sont transposées vers le travail, j'essaye de prendre un jour de congé pour que tout se remette en place. Mais j'arrive beaucoup moins à contrôler le travail qui me suit partout » (M4, L.273-24). A l'inverse, ils estiment être réservés en ce qui concerne les détails du hors-travail, notamment la famille, au travail. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) n'a pas parlé du décès d'un proche à ses collègues : « Même lorsque ma tante s'est décédée, je n'ai dit à personne au travail lorsque j'ai reçu la nouvelle » (K6, L.101). Ils se sentent dérangés lorsque les soucis personnels sont transposés au travail : « Juste l'idée que mon fils sera seul et loin de moi me stressait beaucoup ; je n'arrivais pas à me concentrer au travail. Je me sens contrariée lorsque ma vie personnelle m'empêche de bien travailler » (M1, L.5).*

Être manager ajoute un poids de tension, les prive de quelques « droits », brouille plus encore les frontières entre travail et hors-travail et complique l'articulation entre travail et hors-travail (voir figure 12). Être une femme, enfin, ajoute des difficultés dans l'articulation travail/hors-travail. Cette difficulté est liée en partie à la culture générale du Liban et se manifeste à plusieurs niveaux que nous allons explorer dans la partie suivante.

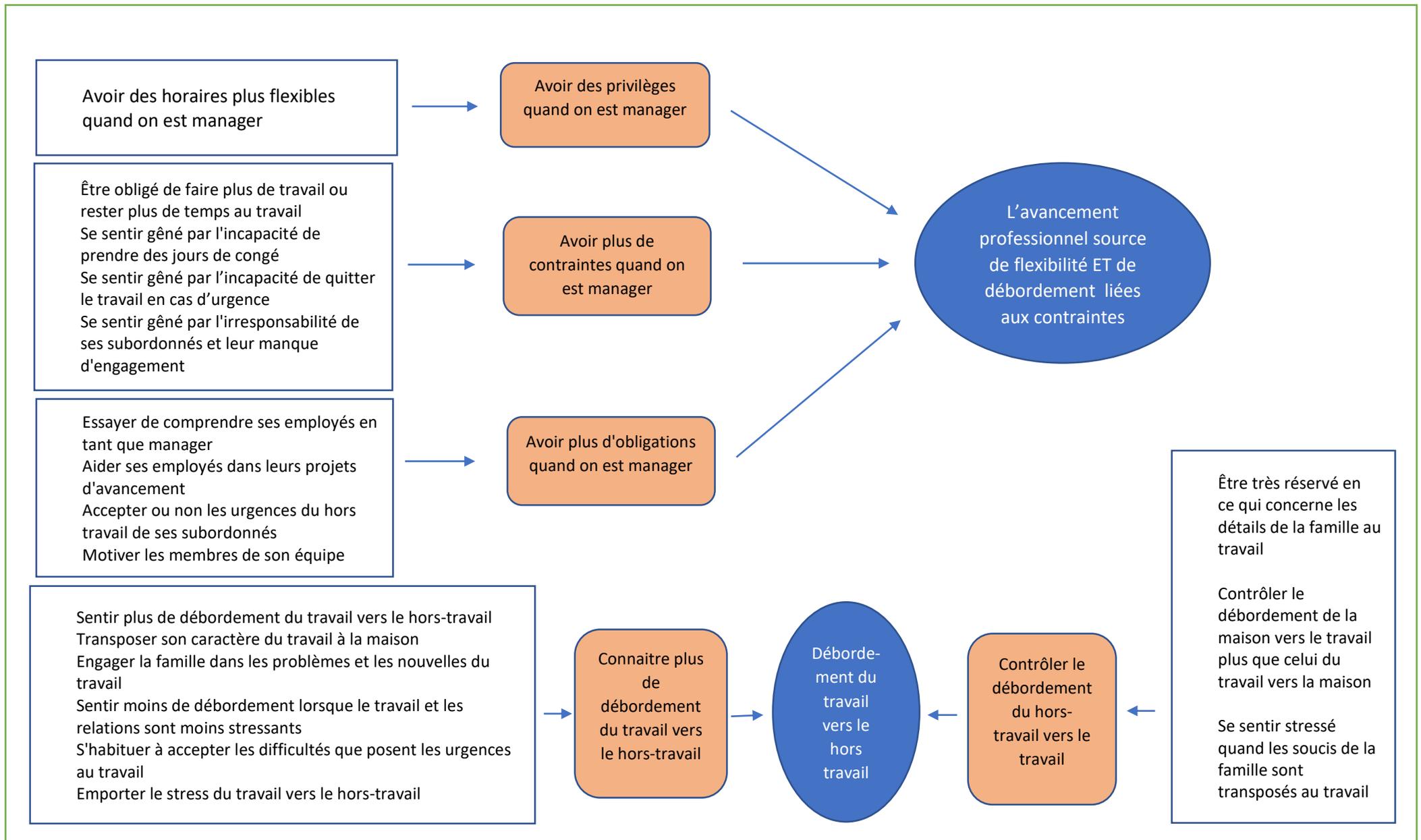


Figure 12 : L'avancement professionnel source de flexibilité ET de débordement et de contraintes

7.4 Les femmes au travail, victimes d'inégalités et de discrimination

Six de nos huit répondants sont des femmes, ce qui fait que plusieurs difficultés envisagées comme étant liées au genre ont été évoquées durant les entretiens. Les salariées interrogées disent souffrir de discrimination liée au genre à plusieurs niveaux. Les répondantes évoquent surtout l'inégalité de distribution des tâches à la maison et avec les enfants, du fait qu'elles se sentent plus contrariées par les obligations familiales que les hommes et qu'elles sont considérées comme les responsables principales des enfants. Jamila (F, responsable de l'audit interne, 31 ans, mariée, 1 enfant) explique son rôle de mère et d'épouse : « *Avec le troisième enfant, je sens que tout le monde a besoin de moi et je suis tirée de tous les côtés* ». Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant) précise à plusieurs reprises : « *Je dirais que je suis capable de faire le même travail mais avec plus de stress et d'efforts car j'ai beaucoup plus d'obligations à la maison et avec les enfants* » (S7, L.145) « *Ils ont de la chance les hommes. Ils ont moins d'obligations que les femmes* » (S3, L.54). Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) fait ces constations en se comparant à un homme au même poste qu'elle : « *Un homme peut rester plus longtemps, il n'a pas de charge à la maison autant que moi* » (M6, L.165). Ces propos sont confirmés par les deux répondants hommes. Nadim (M, juriste, 32 ans, marié, 2 enfants) reconnaît : « *J'avoue que ma femme s'occupe des enfants beaucoup plus que moi* » (N2, L.61) ; de même que Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) : « *C'est ma femme qui prépare les enfants, les conduit à l'école, les récupère. Bref, elle fait beaucoup plus que moi pour notre famille* » (K4, L.133).

Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) parle aussi des pressions que la société libanaise exerce sur les femmes en général, et celles qui sont actives en particulier : « *Malheureusement, notre société condamne la femme et donne tous les droits à l'homme. C'est injuste, contrariant et dérangeant* » (M6, L.170) « *Quand je reste tard au travail, je dois présenter des prétextes et des explications à la maison. Ce qui n'est pas le cas pour un homme* » (M6, L.169). Or cette discrimination est aussi présente

au travail. Nos répondants parlent d'injustice vis-à-vis des femmes. Khalil (M, sous-chef de service, 36 ans, marié, 1 enfant) explique que : « *Les banques préfèrent embaucher plus d'hommes que de femmes parce qu'ils n'ont pas de congés de maternité et ne s'absentent pas autant que les femmes à cause de leurs enfants* » (K5, L.172-173). Même Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) qui est chargée d'agence dévoile ses préférences lors du processus de recrutement : « *Même moi, si je dois choisir entre un employé homme et une autre femme, je choisirais un homme : plus disponible et avec moins de responsabilités à la maison. Il n'a rien à justifier. Bref ce n'est pas plaisant à dire mais c'est notre société qui a décidé cela* » (M6, L.173). Cette culture de discrimination est tellement enracinée que même les salariées femmes adoptent ces idées entre elles. Maria (F, directrice d'agence, 55 ans, mariée, 1 enfant) le dit avec force : « *Je ne me sens pas à l'aise quand mon manager est une femme, je préfère toujours un homme* » (M4, L.37), expliquant que les femmes ne peuvent pas éviter d'être jalouses, de faire de comparaisons et de bavarder (M4, L.165).

Ces résultats en termes de discrimination liée au genre peuvent être interprétés comme des conséquences de l'inégalité entre les hommes et les femmes libanaises en termes de droits. En effet, les femmes ne bénéficient pas des mêmes droits que les hommes en matière de statut personnel qui est régi par les lois communautaires, ce qui engendre des discriminations en matière d'âge du mariage, d'héritage, de divorce ou de garde des enfants. Sur ce dernier point, par exemple, les 18 confessions libanaises accordent prioritairement cette garde au père ou à la famille du père. La femme libanaise n'a également pas le droit de transmettre la nationalité libanaise à ses enfants lorsque son mari est étranger notamment pour des raisons politiques, la principale étant la crainte d'un déséquilibre confessionnel. Les structures juridiques ont toujours échoué à protéger les femmes de la violence domestique et les traitent comme des mineures ou des citoyennes de seconde zone (Salameh, 2014).

Ces résultats peuvent également être envisagés comme des conséquences de la socialisation et de la discrimination sexuée auxquelles les filles font face dès la

naissance, de l'émergence des perceptions de la « femme parfaite » et la « bonne maman » et la rareté des attributs relatifs à la personnalité, l'éducation ou la carrière de la femme (Hamieh et Usta, 2011). Ces aspects de la culture, de l'éducation et de l'inégalité de droits au Liban peuvent contribuer au sentiment de culpabilité intensifié chez les femmes interrogées à l'endroit de leurs obligations familiales.

Malgré l'attachement que les salariés interrogés expriment envers leurs carrières et les sentiments d'appartenance, d'accomplissement et d'épanouissement que le travail donne, il semble qu'articuler travail et hors-travail a un prix important : Chacune des personnes interrogées a parlé, à un certain moment des entretiens, d'une forme ou d'une source de stress dont elle souffre. Ce sentiment paraît inhérent aux efforts continus pour articuler les sphères.

La majorité de nos répondants ont également évoqué des sentiments profonds de culpabilité à l'endroit des enfants, de la famille et des obligations attenantes ; un sentiment inévitable en essayant de jongler les obligations des différentes sphères de vie (Cho et Allen, 2012 ; Berthe et Chédotal, 2018). Alors que les femmes interrogées ont toutes exprimé ces sentiments de culpabilité de manière régulière et intense pendant les entretiens en évoquant leur double journée et le modèle de femme parfaite, seulement un des deux hommes interrogés a exprimé ce sentiment de culpabilité, et ce pendant les situations de surcharge au travail et/ou d'urgence. Ce même salarié se culpabilise de ne pas avoir les moyens financiers qui permettraient à sa femme de démissionner et de se consacrer à sa famille confirmant par là une conception sexuée des rôles sociaux.

Les résultats montrent également que ces tensions se trouvent exacerbées alors que l'on avance dans la carrière et/ou que l'on est une femme avec des enfants, impliquant des tensions et des efforts supplémentaires pour articuler travail et hors-travail. En fait, le contexte culturel libanais ne peut être négligé : l'inégalité

professionnelle et juridique entre les hommes et les femmes, les attentes sociales spécifiques à l'endroit des femmes, les rôles sexués et la présence de conflits de rôle travail/hors-travail peuvent expliquer le sentiment de culpabilité intensifié chez les femmes qui marquent nos résultats.

CHAPITRE 8 : Discussion

L'objectif de cette thèse a été d'identifier les stratégies d'articulation personnelles travail/hors-travail employées par des salariés de banque au Liban. Nous avons cherché non seulement à décrire quelles étaient ces stratégies, mais également à préciser leurs objets principaux – le temps, les ressources à disposition, en particulier -, et apprécier dans quelle mesure elles évoluaient en fonction de l'évolution familiale et professionnelle des personnes interrogées.

Si les travaux antérieurs ont porté sur les politiques des entreprises en faveur de la conciliation des sphères du travail et hors-travail, la manière dont les salariés eux-mêmes articulent ces deux sphères de leur vie n'a été que peu explorée. Ce travail doctoral s'attache à cette lacune dont les enjeux théoriques sont de comprendre la variété des stratégies d'articulation travail/hors-travail personnelles déployées par les salariés et d'appréhender la manière dont ces stratégies évoluent avec le temps.

Notre recherche montre que les salariés interrogés emploient des stratégies paradoxales pour gérer leur temps et des stratégies duales pour gérer les ressources (i.e., personnes et congés), et ce dans le hors-travail aussi bien que dans le travail. Or la littérature n'a pas, à notre connaissance, étudié ces stratégies en profondeur, ni dévoilé des caractéristiques propres à chaque type de stratégies. De ce fait, les résultats de notre travail doctoral offrent des clés nouvelles pour appréhender les stratégies personnelles d'articulation et le vécu des acteurs qui les emploient. La discussion de ces résultats en regard des travaux antérieurs met en exergue les contributions, en premier lieu, et les implications tant pratiques qu'en termes de voies de recherches futures, en second lieu, de ces résultats.

8.1 Contributions de la recherche

Cette partie expose les contributions de la thèse aux plans théorique, méthodologique et managérial.

8.1.1 Contributions théoriques

Dans cette partie, nous présentons les contributions de notre thèse sur le plan théorique. Les apports majeurs concernent en premier lieu les stratégies de gestion de temps et leur dimension paradoxale, et en second lieu les stratégies de gestion des ressources, leur variété et leur caractère dual. Aucune recherche, à notre connaissance, n'a tenté de qualifier ces deux types de stratégies à la suite d'un suivi longitudinal. Notre troisième apport concerne la charge émotionnelle qui accompagne l'emploi de ces stratégies et la double face du travail, un trait peu abordé dans les travaux antérieurs portant sur les stratégies d'articulation travail/hors-travail.

Si la littérature mentionne abondamment les stratégies de rigidification du temps comme le calcul, l'anticipation et la planification (Kreiner et *al.*, 2009 ; Sturges, 2012) dans l'articulation travail/hors-travail, nos résultats montrent que des stratégies de flexibilisation de temps sont aussi souvent employées parallèlement aux stratégies de rigidification. Celles-ci sont plus utilisées au travail pour essayer de flexibiliser des horaires parfois trop rigides ou de satisfaire des obligations et urgences du hors-travail. Avoir l'impression, exprimée par la majorité de nos répondants, de passer toute la journée au travail justifie peut-être, pour certains salariés, l'emploi de stratégies qui consistent à contourner les règles au travail pour flexibiliser la frontière temporelle entre travail et hors-travail.

Aux côtés de ces stratégies, nos résultats mettent en lumière des stratégies de désintensification du temps qui ne sont que peu mentionnées dans littérature. Elles se rapprochent des stratégies de *crafting* nommées *home reducing demand* en ce qu'elles

consistent en la réduction de l'intensité des activités/tâches du hors-travail mais se distinguent toutefois par les situations dans lesquelles elles sont employées et les raisons de leurs emplois. Ceci est sans doute dû au centrage des recherches sur les problèmes de conflits causés par le temps (Parasuraman et Greenhaus, 2002 ; Greenhaus et Powell, 2006 ; Tremblay, 2012a). Celles-ci ne prennent pas en compte le fait que des stratégies de compensation des périodes stressantes peuvent aider à les surmonter. Dans ces recherches, il est ainsi peu fréquent d'entendre des répondants parler de quelle manière ils/elles désintensifient le temps ou le flexibilisent. Ce résultat a émergé à la suite du codage des données, lorsque nous avons cherché à grouper en catégories les stratégies variées mentionnées spontanément au cours des entretiens. La diversité des stratégies de gestion du temps mises en évidence est sans doute due au fait que nous avons demandé aux répondants de s'exprimer sur leur quotidien, et non pas uniquement sur la sphère du travail et/ou leurs manières de gérer le temps.

Ces stratégies de gestion de temps ont été identifiées tant dans le travail que dans le hors-travail. Alors que la majorité des recherches sur l'articulation travail/hors-travail dans la littérature se concentre sur les stratégies adoptées au travail ou en faveur du travail (Tietze, 2002 ; Roberts, 2008 ; Sturges, 2012) et les stratégies de gestion des frontières travail/hors-travail (Kreiner et *al.*, 2009), nos résultats montrent que des stratégies sont également employées dans et en faveur du hors-travail pour l'organiser et répondre à ses obligations.

Notre étude longitudinale a aussi révélé l'importance de retravailler ces aspects, en particulier les stratégies de planification du travail ou du hors-travail, notamment en cas d'urgence. Des modifications sont décidées selon le type d'urgence, leur intensité et les ressources disponibles. Les répondantes femmes font plus preuve de proactivité que les répondants hommes. Ceci est sans doute dû au déséquilibre de la répartition des charges à la maison (Tremblay, 2004 ; De Terssac et Flautre, 2005). Cette notion d'adaptation, si elle est importante, n'est pas, à notre connaissance, mise en avant dans les travaux portant sur l'articulation travail/hors-travail. Cette absence est sans doute

liée à l'usage de questionnaire dans les recherches, méthodes qui imposent, en quelque sorte, des catégories de stratégies, et ne permettent pas aux répondants de dévoiler leurs stratégies personnelles ; et ce, quand bien même ces travaux portent sur le *home-crafting* ou le *job-crafting* (Demerouti et al., 2020 ; Kosenkranius et al., 2020).

Notre recherche révèle également trois catégories de personnes-ressources dans l'articulation travail/hors-travail : les grands-parents, les collègues et le conjoint. Pour ménager la relation avec chacune de ces personnes, les salariés interrogés déploient des stratégies duales propres à chacune des catégories. Ces stratégies deviennent plus complexes à mesure que le recours aux personnes en question est fréquent. Les relations avec les grands-parents sont ainsi ménagées de plusieurs façons en tentant de motiver, en exprimant du respect ou de la reconnaissance. La relation avec le conjoint nécessite des engagements à long terme, des compromis et des sacrifices ; les relations avec les collègues, de leurs côtés, semblent moins complexes en ce qu'il s'agit essentiellement de maintenir de bonnes relations. Ces stratégies sont duales en ce qu'elles comportent deux volets non contradictoires, les demandes de service aux personnes-ressources constituant le premier volet, et l'emploi des stratégies pour gérer ces relations avec ces personnes le second.

Ce caractère dual est très présent dans les données recueillies et s'est affirmé à mesure que nous avançons dans les entretiens. Alors que dans les premiers entretiens, les personnes interrogées se contentaient de raconter comment elles avaient recours aux personnes ressources, en particulier les grands-parents, les entretiens suivants comprenaient toujours des propos sur la manière dont ces personnes sont encouragées à continuer à les aider, l'importance de respecter la disponibilité et la capacité des personnes ressources, les services que rendent les personnes interrogées en retour ou leurs façons de remercier ces personnes par exemple. Cette dualité n'a pas été mise en évidence dans les recherches antérieures. Ces recherches évoquent certes l'importance de tisser et garder de bonnes relations avec l'entourage mais aucune, à notre connaissance, ne s'est intéressée à la complexité des stratégies relationnelles adoptées.

Avoir recours aux personnes ressources paraît être une décision simple et naturelle, cependant que, pour pouvoir bénéficier de l'aide de ces personnes le plus longtemps possible, il faut également les motiver et ménager la relation avec celles-ci.

Ce caractère dual a été également détecté dans les stratégies déployées à l'endroit des ressources non-relationnelles, à savoir les congés. Ces derniers sont mis au service de l'articulation travail/hors-travail par les personnes interrogées. Des jours de congés sont volontairement utilisés pour satisfaire les obligations du hors-travail comme garder un enfant malade, visiter un proche malade ou gérer les urgences alors que des congés de maladie ou de maternité sont parfois interrompus pour assurer le bon déroulement du travail, continuer une tâche ou protéger son poste. Les congés sont, selon les personnes interrogées, très rarement utilisés sans qu'ils soient couplés à des efforts pour satisfaire les obligations du travail et du hors-travail. Ils sont ainsi mobilisés pour le repos mais également « ménagés » pour faire face à des obligations du travail ou du hors-travail.

Dans sa typologie des stratégies de *crafting* utilisées pour renforcer ou améliorer l'équilibre travail-maison, Sturges (2012, p. 1553) parle de *crafting* relationnel : « Le *crafting* relationnel consiste à gérer et à utiliser les relations au travail et à la maison pour garantir et renforcer le type d'équilibre entre le travail et la vie personnelle qu'un individu voulait atteindre ». La chercheuse parle de deux types de stratégies relationnelles dans lesquelles les personnes interrogées s'engagent : des stratégies de gestion des relations au travail visant à réduire leur charge de travail ou les interactions inutiles, et donc à gagner du temps, et les stratégies de gestion des relations hors-travail qui passent par le renforcement de leurs relations avec des personnes qui ont des horaires du travail comparables, et dont la conceptualisation de l'équilibre travail-vie personnelle ressemble à la leur, et ce, dans le but de consolider leur notion d'équilibre et renforcer leur identité professionnelle. Nous pouvons qualifier ces stratégies mises en évidence par Sturges (2012) de proactives, car elles sont employées dans le but d'améliorer une situation et/ou renforcer une conviction. Or les stratégies

relationnelles que nous avons mises en évidence seraient plutôt des stratégies réactives car employées dans le but de résoudre un problème ou de surmonter une urgence.

Dans notre recherche néanmoins, nous n'avons pas uniquement, comme Sturges (2012) questionné les personnes sur leurs impressions ou leurs croyances vis-à-vis du sujet de l'articulation travail/hors-travail et les stratégies qu'ils emploient pour les préserver. Nous avons analysé le vécu raconté par les acteurs dans le but d'identifier les personnes auxquelles ils ont recours pour articuler travail et hors-travail et comment celles-ci sont encouragées à poursuivre leur soutien. Ainsi, nous avons pu montrer que les stratégies relationnelles avancées par Sturges (2012) sont employées dans le quotidien des répondants mais également mis en évidence leur dualité. En ce sens, notre recherche vient compléter celle de Sturges (2012) en donnant plus de détails sur la manière dont les relations avec les personnes ressources sont préservées et les stratégies employées à cette fin.

Plus récemment, la littérature a exploré de nouvelles ressources dans le hors-travail, ressources capables d'atténuer la pression liée exclusivement au travail et aux conditions du travail. Demerouti et *al.*, (2020) ont conçu un questionnaire sur le *home crafting* en se basant sur celui du *job crafting* de Petrou et *al.*, (2012). Ce questionnaire est constitué de trois éléments : le *home seeking resources*, le *home seeking challenges* et le *home reducing demands*. Le *home seeking resources* consiste en la recherche de ressources dans le hors-travail comme demander des conseils à sa famille ou ses amis, essayer d'apprendre de nouvelles choses, varier les tâches à la maison. Cet élément se rapproche du recours aux personnes ressources que nous avons mis en lumière dans notre thèse en identifiant différents types de stratégies employées pour préserver différents types de relations (conjoint, parents, collègues). Le *home reducing demands*, consiste en la réduction des demandes dans le hors-travail comme le fait de diminuer la charge du travail après avoir quitté le lieu de travail et de s'assurer que les activités pratiquées après le travail sont émotionnellement, physiquement, ou mentalement moins intenses. Cet élément pourrait être rapproché des stratégies de

désintensification et de flexibilisation du temps que nous avons aussi mises au jour dans notre recherche. Le *home seeking challenges* concerne la recherche de défi dans le hors-travail comme des tâches supplémentaires et/ou plus compliquées à la maison, veiller à rester occupé dans le hors-travail parallèlement au travail. Cet aspect n'a cependant pas émergé dans nos résultats comme une des stratégies que les salariés interrogés emploient. Ce défaut peut être lié aux aspects culturels et sociaux libanais qui favorisent, peut-être, la réactivité à la proactivité.

Notre recherche rejoint ainsi ces recherches récentes pour valoriser le rôle du hors-travail dans la vie des salariés. Elle apporte également une nouvelle conception des ressources, plus large et détaillée, ressources qui, à travers les stratégies adoptées par les salariés au travail aussi bien que dans le hors-travail, contribueraient à atténuer les pressions causées par le travail et le hors-travail. Plus spécifiquement, notre recherche élargit la vision du *home crafting* proposée par Demerouti et *al.*, (2020) en soulignant le rôle du contexte familial et social dans lequel la personne vit et des stratégies employées au sein de ce contexte.

Finalement, alors que la majorité des études antérieures s'intéressent aux arrangements ou aux stratégies de *home crafting* que les salariés mettent en œuvre dans le but de gérer les frontières spatiales et temporelles entre le travail et le hors-travail (Kreiner et *al.*, 2009 ; Sturges, 2012 ; Demerouti et *al.*, 2020), notre travail montre comment ces deux sphères sont amenées à coexister en articulant les demandes de chacune des sphères à travers l'emploi des stratégies de gestion de temps et des ressources. Cette conception enrichit la littérature sur l'articulation travail/hors-travail, thème plus réaliste que les perspectives classiques du conflit (Greenhaus et Beutell, 1985, 2001 ; Parasuraman et Greenhaus, 2002), de l'enrichissement (Kirchmeyer, 1992 ; Greenhaus et Powell, 2006) et de la conciliation (Higgins et Duxbury, 1992 ; Frone, 2003).

Au-delà de la détermination des stratégies d'articulation travail/hors-travail, notre recherche souligne la charge émotionnelle qui accompagne ces stratégies. Il s'agit d'un trait distinctif de notre travail, comparativement aux travaux antérieurs qui apparaissent souvent éloignés du ressenti émotionnel et psychologique dans lequel cette articulation prend place (Poelmans, Greenhaus et Maestro, 2013). En effet, de grands sentiments de stress, de surcharge et surtout de culpabilité ont été exprimés tout au long des entretiens. Le travail apparaît comme ayant une double face : d'une part, il aide les répondants à s'épanouir et se motiver, de l'autre il est source de stress et de culpabilité, surtout pour les mères de familles qui expriment un sentiment de culpabilité envers leurs familles et leurs enfants et évoquent leur double journée (i.e., cumul dans une même journée d'obligations professionnelles et familiales ou domestiques). Ces aspects ont pu être mis en exergue car notre recherche s'intéresse au travail et au hors-travail des personnes interrogées. Les sentiments négatifs multipliés chez les mères de famille apparaissent également logiques lorsque nous nous rappelons les pressions que la société libanaise exerce sur les femmes ainsi que l'inégalité professionnelle et juridique entre les hommes et les femmes en vigueur au Liban (Hamieh et Usta, 2011 ; Salameh, 2014).

Alors que la littérature souligne que l'articulation travail-famille est plus simple pour les employés de bureau que pour les métiers liés au soin ou la police (Fusulier et *al.*, 2009 ; Tremblay, 2012a ; 2012b), nos résultats montrent que même les employés de bureau ont recours à des stratégies variées et relativement complexes.

Nos résultats confirment enfin l'idée, avancée dans la littérature de gestion des frontières, qu'il n'existe pas un style unique de gestion des sphères (Kossek et Lautsch, 2012 ; Ollier-Malaterre et *al.*, 2016). Une personne, surtout dans un temps où les frontières sont plus brouillées que jamais, ne peut adopter la séparation totale ou l'interpénétration totale entre les sphères. Au contraire, des stratégies mixtes, couplant séparation et interpénétration des frontières, sont employées afin de gérer des situations variées avec des degrés de flexibilité et de perméabilité différents. De même,

notre travail montre que les stratégies de gestion du temps adoptées sont paradoxales, au sens où des stratégies de rigidification et de flexibilisation du temps ainsi que des stratégies d'intensification et de désintensification du temps sont employées pendant une même journée aussi bien dans le travail que dans le hors-travail. Ces stratégies, comme les styles de gestion des frontières, varient au cours de l'année selon les circonstances, et les aléas auxquels les individus font face (Ollier-Malaterre et *al.*, 2016).

En conclusion, notre recherche présente des contributions significatives sur le plan théorique. Au-delà des catégories préétablies des stratégies de temps portant principalement sur la gestion, le calcul et la planification du temps, et ce, majoritairement au ou en faveur du travail, nous avons identifié des caractéristiques inédites et complexes des stratégies temporelles employées par nos répondants pour articuler leur temps au travail aussi bien que dans le hors-travail. Nous avons également approfondi les stratégies de gestion des ressources relationnelles et non-relationnelles souvent mentionnées dans la littérature mais peu détaillées, pour en montrer le caractère dual. Pour compléter cette description des stratégies d'articulation, notre troisième apport met en lumière le prix à payer pour articuler travail et hors-travail, plus particulièrement le vécu émotionnel accompagnant l'usage de ces stratégies.

8.1.2 Validité de la recherche et contributions méthodologiques

Notre recherche empirique se caractérise par le choix du suivi longitudinal, une collecte par des entretiens en profondeur, la triangulation des données et une démarche structurée de codage en 3 étapes. Les caractéristiques de notre recherche ont pu donner lieu aux résultats théoriques novateurs discutés dans la partie précédente.

Wacheux (1996, p. 266) définit la validité d'une recherche comme « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour

lequel ils ont été créés ». Comme discuté dans le chapitre 3, nous avons choisi de nous inscrire dans le paradigme interprétativiste. La validité de la recherche dans un tel paradigme repose sur la crédibilité des données et de l'analyse (i.e., dans quelle mesure sont-ils crédibles pour les personnes du terrain et les autres chercheurs) et sur la transférabilité (i.e., dans quelle mesure ces résultats permettent-ils d'éclairer d'autres contextes, Lincoln et Guba, 1985).

Pour garantir la crédibilité des données, nous avons opté pour un échantillonnage théorique dans lequel le profil des répondants était varié en termes d'âge, de sexe, de configurations familiales et d'expériences professionnelles. Contrairement aux recherches précédentes, nous avons adopté une approche longitudinale. Ce choix contribue également à renforcer la crédibilité des données et constitue une de nos contributions méthodologiques les plus importantes. Pour chacun de nos 8 répondants, nous avons pu conduire entre 6 et 8 entretiens sur une période de plus de 18 mois. Ceci a permis un recueil de données denses et variées et a abouti à des résultats inédits à l'endroit de l'articulation travail/hors-travail. Ce suivi longitudinal a également permis de créer un lien de confiance avec la majorité des répondants qui nous ont ouvert les portes de leurs maisons et a facilité la conduite d'entretiens complémentaires avec des membres de la famille dans un objectif de triangulation des résultats.

Cette confiance mutuelle entre le chercheur et les répondants ainsi que l'accès à des membres de leurs familles garantit la crédibilité des données recueillies (Lincoln et Guba, 1985) et confirme et élargit les résultats en incluant les personnes de l'entourage des répondants qui participent à la mise en œuvre des stratégies d'articulation. L'anonymat et la confidentialité ont été rappelés au début de chaque entretien et pendant les entretiens lorsque nous avons senti le besoin de rassurer les répondants. Nous avons également ajouté que nous allions donner des noms fictifs aux personnes dans l'entourage et/ ou les membres de la famille. Ceci a encouragé les interlocuteurs à être plus ouverts et détendus dans les entretiens au fil du temps et a

même rassuré quelques-uns de nos répondants qui nous ont confié des secrets « professionnels » comme lorsque Samar nous a raconté comment elle contourne le système de présence au travail.

Cette approche longitudinale, et la confidentialité qui l'a accompagnée, a plusieurs qualités : elle nous a permis de découvrir des spécificités des stratégies d'articulation empruntées, un apport clé de notre thèse qui n'aurait pas pu être dévoilé si nous nous étions contentés de faire un seul entretien avec un nombre plus élevé de répondants. Ce n'est qu'en tissant une relation de confiance avec les répondants, avec le temps et donc grâce à ce suivi longitudinal, que ces derniers nous ont révélé la variété des stratégies déployées dans le temps et que nous avons pu appréhender leur complexité.

Un suivi de 18 mois a également permis à la majorité des interlocuteurs de se confier sur leurs relations avec leurs parents ou les personnes ressources auxquelles ils ont recours, ce qui nous a permis de révéler également le caractère dual des stratégies de gestion de ces ressources. Ce suivi donne aussi la possibilité d'aller au-delà des préférences et des opinions affichées (*espoused theories*) par les répondants sur un sujet déterminé et de dévoiler les stratégies en usage (*theories in use*), analysées à partir de l'expérience quotidienne des acteurs. Selon Argyris, Putnam et Smith (1985, p. 82) « Les théories affichées sont celles qu'un individu prétend suivre. Les théories en usage sont celles que l'on peut déduire de l'action ».

Gomm (2008) suggère que les participants ajustent leurs réponses pour refléter ce qu'ils croient être les attentes du chercheur. Pour éviter cela, à aucun moment des entretiens nous n'avons demandé à la personne interrogée de s'exprimer sur les stratégies qu'elle adopte pour articuler travail et hors-travail. Ce n'est qu'à travers l'analyse du vécu raconté par les acteurs, et ce pendant plusieurs mois, et le codage des données, que nous sommes arrivés aux résultats de notre recherche. De plus, la forte charge émotionnelle exprimée chez les répondants n'a émergé dans les résultats que

grâce à ce suivi régulier. Ces émotions ont été régulièrement exprimées d'une façon qui nous a permis de déduire que l'articulation travail/hors-travail s'accompagne de sentiments de stress et de culpabilité.

Notre démarche de codage structurée en 3 niveaux empruntée à la méthodologie de Gioia (Gioia et *al.*, 2013) a abouti à des résultats originaux. Une démarche inductive nous a permis à partir des propos des personnes interrogées à la fois de rendre compte avec une granularité fine des stratégies empruntées, mais également de montrer en quoi, lorsque considérées au niveau des catégories de deuxième ordre (voir figure 5) ces stratégies démontraient d'un caractère paradoxal et dual. Le codage a été vérifié par des experts pour assurer la fiabilité des résultats. En empruntant et exposant une démarche structurée d'analyse, nous pensons que nos résultats sont susceptibles d'être crédibles auprès de la communauté académique.

Pour contrôler la variable secteur d'activité, notre échantillon était constitué uniquement d'employés de banque au Liban, la banque étant un des secteurs les plus structurés et solides de l'économie libanaise comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 3 (3.3.2). Le suivi longitudinal ainsi que la méthode d'analyse que nous venons d'évoquer nous ont permis de générer une « *thick description* » ou une description en profondeur (Geertz, 1973). Ainsi nous pensons que la transférabilité des résultats sera possible dans des contextes culturels et sociaux similaires au contexte libanais (Lincoln et Guba, 1985). Les résultats peuvent également être transférés à d'autres secteurs d'activités au Liban ayant des conditions de travail similaires au secteur bancaire.

Sur le plan méthodologique ainsi, le suivi longitudinal de plus de 18 mois a certainement contribué aux résultats originaux auxquels nous sommes arrivés. Sans ce suivi extensif, comprendre les stratégies d'articulation travail/hors-travail en profondeur, leur complexité, ainsi que la charge émotionnelle qui les accompagne n'aurait pas été possible. Pour garantir la crédibilité des résultats (Lincoln et Guba, 1985), nous avons opté pour un échantillonnage théorique dans un même secteur, nous

avons veillé à établir la confiance avec les répondants et à trianguler les résultats. Enfin, la démarche structurée de codage garantit l'apport et la qualité des résultats.

8.1.3 Contributions pratiques

Sur le plan managérial et sociétal, notre recherche est susceptible de donner lieu à des recommandations importantes. Premièrement, sur le plan managérial, les résultats de cette recherche peuvent aider les organisations à développer des politiques de ressources humaines et des cultures organisationnelles plus en accord avec les réalités auxquelles les employés sont confrontés lorsqu'ils tentent d'articuler travail et hors-travail. Compte tenu de la complexité des stratégies identifiées dans cette recherche et de la charge émotionnelle très présente, la mise en œuvre de politiques et de pratiques travail/hors-travail dans les organisations libanaises qui permettraient au travail et au hors-travail de coexister plus paisiblement et diminueraient la charge émotionnelle intense exprimée par les répondants, est indispensable.

Proposer des politiques en faveur des mères est certainement un acte positif. Toutefois, nos répondantes ont précisé à plusieurs reprises qu'elles ont été sanctionnées moralement ou pratiquement pour les avoir utilisées. Les managers d'agence ainsi que le management des ressources humaines doivent, à notre avis, faire preuve de plus de coopération avec les mères avec enfants à charge pour que ces pratiques ne restent pas des éléments d'affichage pour les banques. Selon nous, promouvoir la sensibilisation à l'égalité dans les banques est donc plus essentiel que les politiques d'aménagement du travail et doit les précéder afin que ces politiques servent leur réel objectif.

La rigidité des horaires a émergé comme une source d'extrême contrariété, de stress et de conflit entre les domaines du travail et du hors-travail pour les répondants. Cette rigidité est caractéristique du secteur bancaire libanais d'une part à cause de la culture de présentéisme qui prévaut, et d'autre part à cause de l'impossibilité de

travailler à domicile pour des raisons de sécurité des systèmes informatiques dans le domaine bancaire. Toutefois cela ne doit pas, à notre avis, empêcher de trouver des solutions pour assouplir les horaires en flexibilisant l'accès à l'entreprise. Des arrivées en décalé pourraient aider les employés à satisfaire les demandes familiales, notamment la prise en charge des enfants et à faire face aux problèmes d'embouteillage et l'absence de transports en commun au Liban. La possibilité du télétravail de façon à ne pas menacer les systèmes informatiques doit aussi être envisagée surtout avec la situation sanitaire actuelle.

Sur le plan sociétal, notre thèse présente également des apports. En dépit des rôles sexués et des inégalités sociales et juridiques qui pèsent sur les femmes, les responsables du recrutement et le personnel des ressources humaines devraient cesser de supposer qu'une femme avec des enfants préfère être à la maison pour les élever, ou qu'un père qui travaille ne joue qu'un petit rôle dans la routine de sa famille (Masterson et Hoobler, 2015). En fait, notre thèse confirme que les responsabilités et la charge des mères de familles sont plus grandes cependant qu'elle montre que nos répondantes ne se sentent pas inférieures aux hommes ni que leurs collègues hommes ont plus de chance de succès. Les femmes reconnaissent qu'elles ont plus de responsabilités surtout à l'endroit des travaux domestiques et des enfants mais elles assurent qu'elles sont capables d'avancer leurs carrières même avec un grand prix à payer, celui de la culpabilité. Cette vision domine chez les jeunes répondantes dans notre recherche. Nous y voyons une lueur d'espoir de changement des mentalités, surtout lorsque nous comparons cette vision aux propos discriminatoires avancés par une de nos répondantes plus âgées. Changer les lois est sans doute important, mais une plus forte sensibilisation aux sujets d'égalité professionnelle et sociale pourrait avoir un effet plus large et concret dans la société.

Cette sensibilisation de la société aux sujets des égalités juridiques et culturelles entre les hommes et les femmes, portée par les associations et les activistes féministes au Liban, pourrait également être couplée avec une sensibilisation aux droits des

femmes, tout comme les hommes, à bâtir des carrières durables et réussies sans que le sentiment de culpabilité, éprouvé par nos répondantes mères surtout, ne vienne ralentir leur développement. Le but de bâtir une carrière chez les femmes ne se limite à la contribution financière. Il est vecteur d'épanouissement et de motivation, traits qui ont également émergé pendant les entretiens.

La charge émotionnelle très présente dans le vécu de tous nos répondants dit beaucoup sur le style de vie libanais. Stress, embouteillages, instabilité politique, insécurité, discriminations juridiques et culturelles ainsi que pressions sociétales et rôles sexués (e.g. pour être une « bonne maman » sans qu'il y ait un exemple comparable du « bon papa »), participent des difficultés que rencontrent les salariés libanais pour articuler travail et hors-travail. Nous avons conduit le travail de terrain avant la crise économique et politique qui a démarré en novembre 2019, et l'explosion du port de Beyrouth en août 2020. Cette charge émotionnelle intense doit sans doute se voir démultiplier à la suite de ces événements désastreux. C'est pourquoi des actions pour réduire le stress que ce soit au niveau de la société, des organisations ou des individus sont indispensables.

En l'absence de toute politique nationale au sujet de l'articulation travail/ hors-travail, et face à l'échec des organisations libanaises à approcher les problèmes liés au conflit travail/hors-travail en proposant des pratiques organisationnelles efficaces, les salariés libanais interrogés dans notre thèse s'engagent dans des stratégies complexes dans le but de faire coexister deux sphères traditionnellement en conflit. Ces stratégies sont employées dans un climat psychologique et émotionnel en tension auquel s'ajoutent, plus récemment, des développements politiques et financiers sans précédent. Nos résultats montrent que les banques doivent faire preuve de plus de proactivité au sujet de la sensibilisation à l'égalité professionnelle et la flexibilisation des horaires ; et que la société dans son ensemble pourrait contribuer à l'allègement de ces pressions et du stress, notamment à l'endroit des femmes, stress, voire détresse, qui devient un problème national.

La recherche de Slemp et *al.*, (2019) montre l'efficacité des pratiques contemplatives pour réduire la détresse des employés comme l'anxiété, le stress, l'épuisement professionnel et la dépression. Originaires de la culture Bouddhiste, ces pratiques offertes par les entreprises, consistent en des activités cognitives et comportementales visant à réguler l'attention, la détresse et promouvoir le bien-être personnel. Elles seraient adoptées par des millions de personnes à travers le monde (Kemeny et *al.*, 2012 ; Wallace, 2007). Toutefois, Slemp et *al.*, (2019) notent que ces interventions doivent être couplées avec des stratégies proactives. Les stratégies d'articulation que nous avons identifiées dans la présente thèse pourraient servir de compléments aux pratiques d'interventions contemplatives. Par exemple, introduire et offrir des programmes ou des applications de MSBR « *Mindfulness-Based Stress Reduction* », l'un des protocoles les plus utilisés (Slemp et *al.*, 2021) pourrait aider les organisations à contrôler le degré de détresse psychologique des salariés. Des programmes ou des campagnes au niveau national sont également nécessaires étant donné le nombre élevé de suicides ou tentatives de suicides selon l'organisation libanaise contre le suicide *Embrace*³¹. Toutefois, ces stratégies font reposer la responsabilité du stress sur les salariés et ne résolvent pas les injustices évoquées plus haut.

Notre recherche, bien qu'elle contribue à la littérature à plusieurs niveaux théorique, méthodologique et pratique, n'est pas sans limite. Nous les abordons dans la partie qui suit et proposons des voies de recherches qui pourraient aider à les combler et/ou à développer les résultats théoriques.

³¹ <https://embracelebanon.org/WhatWeDo>

8.2 Limites et voies de recherches

Cette recherche est une étude en profondeur. Les résultats ne sont donc pas généralisables et ne représentent pas l'ensemble du secteur bancaire ou des organisations libanaises. Ceci pourrait limiter la transférabilité des résultats (Lincoln et Guba, 1985), cependant que la richesse des données et des résultats obtenus peuvent évoquer des similarités à des chercheurs qui étudieraient des employés d'organisation dans des pays de culture proche de celle du Liban.

Le nombre limité d'hommes dans l'échantillon constitue une deuxième limite. En effet, nous avons essayé de contacter plusieurs hommes pour participer aux entretiens et nous avons pu recruter 3 hommes et 7 femmes au début du travail de terrain. Un des hommes et une des femmes n'ont pas voulu poursuivre après le premier entretien. Le recrutement des hommes a été plus compliqué. Les prétextes étaient souvent que le sujet ne les intéressait pas, qu'ils n'ont pas de temps, qu'ils pensent que c'est un long engagement, ou qu'ils n'aiment pas s'exprimer sur leurs vies privées. Nous pensons que la dimension culturelle a aussi joué un rôle à cet égard. Le fait de devoir se confier à une chercheuse femme n'est peut-être pas envisageable pour nombre d'hommes au Liban. Rappelons ici les aspects culturels discutés dans le chapitre de méthodologie (section 3.3.2) portant sur la supériorité des hommes et les discriminations juridiques et professionnelles à l'égard des femmes.

Une autre limite concerne le type de familles considérées dans l'étude. En effet, nous avons opté pour des configurations familiales variées mais aucune des personnes interrogées n'avait à charge un parent âgé, aspect non exceptionnel dans la société libanaise, un enfant ou membre de la famille malade ou handicapé. Ceci aurait pu éclairer des pistes également peu explorées dans la recherche sur l'articulation travail/hors-travail et ajouter à la complexité et la variété des stratégies identifiées. De plus, aucune des personnes interrogées n'est divorcée ou participe d'une famille recomposée. Ceci aurait également contribué à la complexité et les difficultés

auxquelles ces personnes font face et par conséquent aux stratégies qu'elles emploient pour que les sphères du travail et du hors-travail coexistent.

Pour finir, cette recherche présente des voies de recherches futures. Une étude avec un nombre de répondants hommes équivalent à celui des répondantes femmes comblera la limite de l'échantillon évoquée. Idéalement, nous pensons qu'un chercheur homme rencontrera moins de difficulté à recruter des hommes pour l'échantillon et gagnera plus rapidement la confiance de ses interlocuteurs. Nous proposons également que des recherches se basant sur un échantillon de profils de familles plus variés comme des familles recomposées, des parents séparés, couples mono-actif, des familles avec des charges plus lourdes (maladie, handicap, parent à charge) soient menées. Ceci pourrait dévoiler des stratégies encore plus complexes et variées.

Il serait également intéressant d'interroger des personnes dont les parents ne sont pas présents ou qui n'ont pas la possibilité de les soutenir pour voir comment ces personnes arrivent à articuler travail et hors-travail et à quelles autres personnes ressources ils ont recours. Ceci pourrait laisser place à des types de stratégies jusque-là peu explorées. Une recherche ayant comme échantillon des grands-parents non retraités aiderait à comprendre comment s'articulent travail et hors-travail lorsqu'on est plus âgé et qu'on a des obligations envers les petits-enfants. Dans une société comparable à la société libanaise, le rôle des parents ne se limite pas à l'éducation de leurs enfants. Lorsque ces derniers forment leurs propres familles, les grands-parents continuent à avoir un rôle important surtout dans la vie de leurs petits-enfants, ce qui fait que même les grands-parents ont recours à des stratégies d'articulation travail/hors-travail.

Au-delà des voies de recherches venant combler les limites méthodologiques, nous proposons d'autres pistes de recherches théoriques. La première pourrait être une recherche de modélisation des facteurs susceptibles d'influencer et/ou expliquer les stratégies déployées. Il s'agit, dans un premier temps, d'explorer les facteurs culturels,

émotionnels, et/ou organisationnels susceptibles de rendre compte des résultats. Une recherche sur les émotions, par exemple, pourrait permettre de mieux comprendre le contexte dans lequel l'articulation travail/hors-travail prend place et comment les émotions guident-elles le choix des stratégies et éventuellement entraîne des sentiments, surtout la culpabilité (Berthe et Chédotal, 2018).

Dans un deuxième temps, la construction d'une échelle qui permettrait d'apprécier les stratégies d'articulation travail/hors-travail personnelles pourrait être envisagée. La conception d'une deuxième échelle qui intégrerait les stratégies d'articulation personnelles que nous avons pu identifier pourrait être utile pour approfondir ce thème de recherche. Le thème du *home crafting* étant relativement récent (Demerouti et al., 2020 ; Kosenkranius et al., 2020), il se concentre surtout sur les individus et leurs émotions. Ajouter des stratégies plus concrètes contribuera à une compréhension plus large de ce thème qui gagne de plus en plus d'attention.

Troisièmement, nous avons remarqué dans nos résultats que le travail a une double face, d'une part il est source de stress et de culpabilisation et d'autre part, il est source de motivation et d'épanouissement. Le modèle de Vallerand (2015) décrit la passion comme une forte inclination vers une activité spécifique que l'on aime, valorise et dans laquelle on investit beaucoup de temps et d'énergie. Ce modèle distingue deux types de passion : la passion harmonieuse qui est une forme adaptative de passion qui est en harmonie avec d'autres aspects de la vie.

Ainsi, une passion harmonieuse reflète des activités qui passionnent les gens parce qu'elles leur procurent un profond sentiment de plaisir et de satisfaction, et parce qu'elles les définissent (Vallerand, Houffort et Forest, 2014) et favorisent la motivation et l'engagement (Curran et al., 2015). La passion obsessionnelle, en revanche, décrit une forme de passion inadaptée qui est généralement en conflit avec d'autres aspects de la vie (Fernet et al., 2014). Elle favorise l'engagement mais prédit également l'épuisement professionnel (Curran et al., 2015). S'appuyant sur le modèle dualiste de la passion, plusieurs études soutiennent l'hypothèse selon laquelle lorsque le *job*

crafting favorise une passion harmonieuse plutôt qu'obsessionnelle, des résultats favorables sont observés chez les employés (Wrzesniewski et Dutton, 2001 ; Zhang et Parker 2019 ; Slemp et *al.*, 2021). Parallèlement, les recherches futures pourraient explorer des moyens d'exploiter des stratégies d'articulation favorisant une passion harmonieuse en milieu du travail.

Dans ce chapitre, nous avons examiné les résultats de notre thèse en les confrontant à la littérature portant sur les stratégies d'articulation travail/hors-travail. Ceci nous a permis de préciser les aspects présents dans la littérature que notre thèse confirme comme les stratégies de rigidification et d'intensification du temps, le recours aux membres de la famille, mais également d'exposer l'originalité de nos résultats, en particulier le caractère paradoxal et dual des stratégies déployées. L'ensemble de ces résultats contribue à une compréhension inédite des stratégies d'articulation travail/hors-travail en termes de similarité des stratégies employées au travail et dans le hors-travail, le caractère paradoxal des stratégies temporelles, l'aspect dual des stratégies de gestion de ressources ainsi que le climat émotionnel dans lequel cette articulation prend place. Nous avons également présenté des implications pratiques de ces résultats, les limites de cette recherche et proposé des voies de recherches future

CONCLUSION

Cette recherche visait à mettre à jour et comprendre en profondeur les stratégies d'articulation travail/hors-travail adoptées par des salariés du secteur bancaire libanais. Le secteur bancaire est le plus important dans l'économie libanaise en termes de finance et en tant que créateur d'emplois. Il est en outre l'un des secteurs les plus organisés et les plus structurés dans le « chaos libanais ». Sa croissance continue ainsi que la convention collective concernant les salaires, les grades et les conditions de travail le rendent plus homogène et plus facile à étudier que les autres secteurs. La proportion presque égale des femmes et des hommes y participant a également constitué un critère déterminant dans notre choix. Cette recherche s'est appuyée sur la méthode des cas constitué d'un échantillon de 8 salariés suivi sur une période de 18 mois à travers des entretiens semi-directifs, et ce afin d'appréhender ces stratégies dans leur variété et leur complexité au cours de l'année. Les entretiens ont été réalisés en arabe courant (libanais) puis retranscrit en arabe soutenu, puis, lors du codage les parties les plus intéressantes ont été traduites en français. Enfin, dans un objectif de triangulation des données, des entretiens avec des membres de famille (grands-parents, conjoints, et un personnel de maison) ont été menés.

Le codage des données a permis de mettre en lumière trois grands thèmes autour de la gestion du temps, de la gestion des ressources et des conséquences émotionnelles liées aux tensions entre travail et hors-travail, trois thèmes autour desquels les chapitres de résultats ont été structurés. Les résultats soulignent que les salariés ont tendance à rigidifier le temps dans le travail et hors-travail mais également et simultanément, utilisent des stratégies visant à flexibiliser ce même temps. L'emploi de stratégies paradoxales est également visible lorsque des stratégies d'intensification du temps sont couplées avec des stratégies de désintensification du temps. Les salariés adoptent donc un style de gestion paradoxal pour faire face aux contraintes de temps

et des obligations conflictuelles. Les salariés déploient également les stratégies relationnelles citées dans la littérature. Ils s'appuient sur des personnes ressources pour les aider à gérer leurs obligations au travail (manager/collègues) et hors-travail (parents, conjoint, amis). Cependant, les interviewés soulignent également l'importance de ménager ces ressources et de leur montrer leur reconnaissance pour continuer à bénéficier de leur soutien. Les stratégies sont ainsi duales en ce qu'elles comportent un double volet consistant à mobiliser la ressource tout en la ménageant. Les congés se sont aussi avérés être des ressources des plus importantes auxquels les salariés ont recours pour gérer le travail/hors-travail. Ces congés essentiellement conçus pour le repos/loisirs/famille sont largement utilisées pour répondre aux obligations du hors-travail (e.g., faire des travaux à la maison, répondre à des obligations familiales) et sont aussi préservés pour faire face aux urgences (e.g., maladie d'un enfant, du conjoint, faire des papiers officiels, décès d'un proche) ou du travail rémunéré (e.g., travailler de la maison lorsqu'on est malade ou en congé de maternité, lorsqu'on est en voyage). Cet aspect dual ajouté au caractère paradoxal souligne la complexité des stratégies adoptées par les salariés interrogés. Ces résultats nous informent également sur les considérations et les contraintes que les personnes doivent prendre en compte en déployant ces stratégies.

Des conséquences au niveau personnel et professionnel de la vie des salariés de cette articulation complexe ont également été soulignées. La carrière est vue par les salariés comme ayant une double face : elle est source d'épanouissement et de défoulement en particulier pour les femmes, mais en même temps de culpabilité envers la famille et les enfants. De plus, la famille occupe une place très importante dans les propos de nos répondants, ce qui est caractéristique de la société libanaise. Elle a souvent été considérée dans les entretiens comme permettant de relativiser, d'éviter de s'immerger complètement dans le travail et pouvoir contrôler le stress. Des nuances au niveau de stades de carrière sont aussi remarquées concernant les difficultés additionnelles que les managers ont à séparer et articuler travail et hors-travail.

Des sentiments d'inégalité professionnelle et de discrimination ont souvent été exprimés par les répondantes. Celles-ci évoquent surtout l'inégalité de distribution des tâches à la maison et avec les enfants, du fait qu'elles se sentent plus responsables des obligations familiales et des enfants que les hommes. Elles souffrent également de discrimination au travail. Des aspects de la culture, de l'éducation et de l'inégalité de droits au Liban peuvent contribuer au sentiment de culpabilité intensifié chez les femmes interrogées à l'endroit de leurs obligations familiales.

Cette recherche présente des contributions significatives sur le plan théorique. Nous avons identifié des caractéristiques nouvelles et complexes des stratégies temporelles employées par nos répondants pour articuler leur temps au travail aussi bien que dans le hors-travail. Nous avons également creusé les stratégies de gestion des ressources relationnelles et non-relationnelles (i.e., les congés) souvent mentionnées dans la littérature mais peu détaillées, pour en montrer le caractère dual. Pour compléter cette description des stratégies d'articulation, notre troisième apport met en lumière le vécu émotionnel accompagnant l'usage de ces stratégies.

Sur le plan méthodologique, le suivi longitudinal de plus de 18 mois est un trait distinctif de notre travail et a certainement contribué à ces résultats originaux. Pour garantir la crédibilité des résultats, nous avons opté pour un échantillonnage théorique dans un même secteur, nous avons veillé à établir un climat de confiance avec les répondants et à trianguler les résultats. Enfin, la démarche structurée de codage que nous avons adoptée garantit la qualité des résultats.

Notre recherche, bien qu'elle contribue à la littérature à plusieurs niveaux théorique, méthodologique et pratique, n'est pas sans limite. La principale limite de ce travail porte sur la différence entre le nombre de femmes et d'hommes dans l'échantillon. Une étude avec un nombre de répondants hommes équivalent à celui des

répondantes femmes comblerait cette limite. Nous avons également proposé plusieurs voies de recherche futures comme l'exploration des facteurs culturels, émotionnels, et/ou organisationnels susceptibles d'expliquer les résultats obtenus.

L'absence de toute politique d'entreprise ou des pratiques d'harmonisation dans les banques libanaises, comme la plupart des pays en voie de développement, ainsi que la considération que le problème d'articulation des sphères ne concerne que le salarié laissent penser que les banques libanaises croient toujours au mythe de séparation des sphères. Ce mythe peut expliquer le nombre limité des recherches sur les stratégies personnelles d'articulation et la plus grande tendance à étudier les stratégies de *crafting*, qui nécessitent un degré plus élevé de proactivité et visent à redéfinir son identité au travail aussi bien que dans le hors-travail. Il peut expliquer également le recours des salariés libanais interrogés à des stratégies aussi variés, denses et complexes en ce qu'elles présentent un aspect paradoxal et un autre dual.

Un éventail assez large des stratégies a été identifié dans cette thèse et ce, non seulement pour régler des urgences/demandes pressantes dans le travail et le hors-travail mais aussi pour assurer la continuité et l'efficacité de ces stratégies à long terme et donc essayer d'articuler les demandes des deux domaines.

La charge émotionnelle éprouvée lors des entretiens dit beaucoup sur le mode de vie libanais, et ce avant même les effets dévastateurs de la crise financière et l'explosion du port de Beyrouth. Cette thèse a également reflété les injustices sociales auxquelles les femmes font face et les efforts doubles qu'elles doivent consentir pour articuler travail et hors-travail. Ces injustices commencent dès la naissance, se manifestent en suite au travail (discrimination genrée) et dans le hors-travail (division inégale des tâches) et se poursuivent par la privation des femmes de leurs droits (impossibilité de transmettre la nationalité libanaise à ses enfants nés de conjoint non libanais).

BIBLIOGRAPHIE

Abboud, Y. (2013). *Exploring HR and middle managers' perceptions of work-life balance in lebanese banks*. (Projet de Master non publié). Université Américaine de Beyrouth, Beyrouth.

Abrahamson, P., Boje, T., et Greve, B. (2005). Welfare and families in Europe. *The British Journal of Social Work*, 36(2), 343–345.

Administration centrale de la statistique au Liban. (2020). *Labour Force and Household Living Conditions Survey 2018-2019 Lebanon*. Beyrouth : CAS.

<http://www.cas.gov.lb/images/Publications/Labour%20Force%20and%20Household%20Living%20Conditions%20Survey%202018-2019.pdf>

Alis, D., et Dumas, M. (2003). 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale /vie professionnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 37-55.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans *Conduire un projet de recherche*. (Giordano Y., p. 245-290). Colombelles : EMS Edition.

Allard-Poesi, F., et Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (Thiétart, R. A., p. 47-75). Paris : Dunod.

Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management*. (Thiétart, R. A., p. 14-46). Paris : Dunod.

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., et Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), 278-308.

Allen, T. D., Cho, E., et Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 1*(1), 99-121.

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., et Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151-169.

Argyris, C., Putman, R., et Smith, D. M. (1985). *Action science (Vol. 13)*. California: Jossey-Bass.

Aryee, S., Srinivas, E. S., et Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 132-146.

Ashforth, B., Kreiner, G. E., et Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472-491.

Association des banques du Liban. (2017). *Rapport annuel 2017*. Beyrouth : Publications ABL.

<https://www.abl.org.lb/english/the-annual-report/edition-2017>

Association des banques du Liban. (2019). *Rapport annuel 2019*. Beyrouth : Publications ABL.

<https://www.abl.org.lb/english/the-annual-report/edition-2019>

Auer, P., et Gazier, B. (2006). *L'introuvable sécurité de l'emploi*. Paris : Flammarion.

Avenier, M. J., et Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*. (Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A., p. 11-62). Paris : Pearson Education.

Banque Mondiale. (2015). *Lebanon Systematic Country Diagnostic*. Washington: Groupe de la Banque Mondiale.

<https://www.worldbank.org/en/country/lebanon/publication/lebanon-systematic-country-diagnostic-2015>

Barel, Y. (1989). *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social, nouvelle édition augmentée*. Grenoble : PUG.

Barel, Y., et Frémeaux, S. (2005). *Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail / hors-travail*. (Actes du Congrès AGRH). Paris : Paris IX-Dauphine.

Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic social and general psychology monographs*, 124(2), 125-184.

Barnett, R. C., et Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: an expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781–796.

Barrère-Maurisson, M.A. (1992). *La division familiale du travail. La vie en double*. Paris : Presses universitaires de France.

Barrère-Maurisson, M.A., Rivier, S., et Minni, C. (2001). Le partage des temps pour les hommes et les femmes : ou comment conjuguer travail rémunéré, non rémunéré et non-travail. *Premières informations et premières synthèses*, 1(1).

Berg, J., Wrzesniewski, A., et Dutton, J. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: when proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.

Berthe, B., et Chédotal, C. (2018). La culpabilité au travail: La parole aux salariés. *Industrial relations*, 73(2), 295-318.

Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67–92.

Breaugh, J. A., et Frye, N. K. (2008). Work-family conflict: the importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345-353.

Brotheridge, C. M., et Lee, R. T. (2005). Impact of work-family interference on general well-being: a replication and extension. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 203-221.

Bryman, A. (2007). Barriers to integrating quantitative and qualitative research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 8-22.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., et 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., Grzywacz, J. G., et Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486.

Charles, N., et Harris, C. (2007). Continuity and change in work–life balance choices. *The British Journal of Sociology*, 58(2), 277-295.

Cho, E., et Allen, T.D. (2012). Relationship between work interference with family and parent–child interactive behavior: can guilt help? *Journal of vocational Behavior*, 80(2), 276-287.

Chrétien, L. (2005). La conciliation travail-famille dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière. *Regards sur le travail*, 3(2), 13-15.

Chrétien, L., et Létourneau, I. (2006). La gestion du travail en contexte de conciliation travail-famille. Dans *Actes du XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH*. Reims, France.

Cisco. (2014). *2014 Cisco Connected World Technology Report*. San Jose: Cisco Systems.
<https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/enterprise/connected-world-technology-report/cisco-2014-connected-world-technology-report.pdf>

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 47–70.

Cluley, H. (2017). *Daily decision-making at the work-family interface. A couple-level study*. (Thèse de doctorat). Université de Concordia, Canada.

Cooper, C. L., et Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Crouter, A. C (1984). Spillover from family to work: the neglected side of the work family interface. *Human Relations*, 37(6), 425-441.

Cruz, D., et Meisenbach, R. (2018). Expanding role boundary management theory: how volunteering highlights contextually shifting strategies and collapsing work–life role boundaries. *Human Relations*, 71(2), 182–205.

Curran, T., Hill, A. P., Appleton, P. R., Vallerand, R. J., et Standage, M. (2015). The psychology of passion: a meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes. *Motivation and Emotion*, 39(5), 631-655.

Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., et Grady, G. (2012). Work-Life Balance: one size fits all? an exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120.

Delanoëije, J., Verbruggen, M., et Germeys, L. (2019). Boundary role transitions : a day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868.

Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., et Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: a daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010-1035.

De Terssac, G., et Flautre, A. (2005). Les régulations de genre et les arrangements temporels sexués. Dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. (Tremblay, D.G., p. 35-60). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Dodeler, V., Lanfranchi, J., Mabire, C., Houbre, B., et Hobfoll, S. (2018). Proposition d'une version française de l'inventaire de conservation des ressources (ICR). *Bulletin de psychologie*, 557, 807-822.

Dumez, H. (2015). What is a case, and what is a case study? *Bulletin of Sociological Methodology*, 127(1), 43-57.

Duxbury, L. E., et Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.

Duxbury, L. E., Higgins, C. A., Lee, C., et Mills, S. (1992). An examination of organizational and individual outcomes. *Optimum*, 23(2), 46-59

Duxbury, L. E., et Higgins, C. A. (1994). Interference between work and family: status report on dual-career and dual-earner mothers and fathers. *Employee Assistance Quarterly*, 9(3-4), 55-80.

Duxbury, L. E., et Higgins, C. A. (2001). *Work-Life balance in the new millennium: where are we? where do we need to go?* Ottawa : Canadian Policy Research Network.

Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C., et Brinley, A. (2005). Work and Family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124-197.

Eddleston, K. A., et Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers management of work–family boundaries: the complexity of workplace embeddedness. *Group and Organization Management*, 42(3), 346–387.

Edwards, J. R., et Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.

European Training Foundation. (2015). *Labour market and employment policy in Lebanon*. Turin : ETF

Evans, P., et Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Occupational Behavior*, 5(1), 9–21.

Fernet, C., Lavigne, G. L., Vallerand, R. J., et Austin, S. (2014). Fired up with passion: investigating how job autonomy and passion predict burnout at career start in teachers. *Work et Stress*, 28(3), 270–288.

Fletcher, J. L., et Olwyler, K. (1997). *Paradoxical thinking: how to profit from your contradictions*. Oakland : Berrett-Koehler Publishers.

Ford, J. D., et Backoff, R. W. (1988). Organizational change in and out of dualities and paradox. Dans *Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management* (Quinn, R.E., et Cameron, K.S., p. 81–121). New York : Harper and Row Publishers.

Ford, M. T., Heinen, B. A., et Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80.

Freyssinet-Dominjon, J. (1997). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris : Montchrestien.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. Dans *Handbook of occupational health psychology* (Quick, J. C., et Tetrick, L. E., p. 143–162). Washington: American Psychological Association.

Frone, M. R., Russell, M., et 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.

Fusulier, B., Laloy, D., et Sanchez, E. (2009). Être au service et articuler travail/famille. *Informations sociales*, 154, 22-30.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. New York : Pearson.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures (Vol. 5019)*. New York : Basic books.

Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Giordano, Y., (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Caen : EMS management et société.

Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York : Routledge.

Glavin, P., et Schieman, S. (2012). Work–family role blurring and work–family conflict. *Work and Occupations*, 39, 71-98.

Goff, S. J., Mount, M. K., et Jamison, R. L. (1990). Employer supported childcare, work/family conflict, and absenteeism: a field study. *Personnel psychology*, 43(4), 793-809.

Golden, A., et Geisler, C. (2007). Work-life boundary management and the personal digital assistant. *Human Relations*, 60(3), 519–551.

Gomm, R. (2008). *Social research methodology: a critical introduction*. London : MacMillan International Higher Education.

Gonthier, F. (2004). Weber et la notion de compréhension. *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(116), 35-54.

Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496.

Grandey, A., et Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work – family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(1999), 350-370.

Gray, D. E. (2013). *Doing research in the real world*. CA: Sage.

Greenhaus, J. H., et Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management*, 10(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., et Powell, G. N. (2006). When work and family are allies : a theory of work-family enrichment. *Academy of Management*, 31(1), 72-92.

Greenhaus, J. H., et Allen, T. D. (2011). Work-family balance: a review and extension of the literature. *Handbook of occupational health psychology (2nd ed.)*, 165-183.

Grover, S. L., et Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resources policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parent and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-289.

Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., et Wayne, J. H. (2007). A multi-level perspective on the synergies between work and family. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 559–574.

Guiol, P., et Muñoz, J. (2009). *Management des entreprises et santé des salariés*. Presses Universitaires de Rennes.

Hall, D. T., et Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: what can organizations do to help? *Academy of Management Executive*, 2(3), 213-223.

Hamieh, C., et Usta, J. (2011). *The effects of socialization on gender discrimination and violence: a case study from Lebanon*. Nairobi : Oxfam.

Hayashi, A. M. (2001). Mommy-track backlash. *Harvard Business Review*, 79(3), 33-42.

Higgins, C. A., et Duxbury, L. E. (1992). Work-family conflict: a comparison of dual-career and traditional-career men. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 389–411.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.

Hobfoll, S. E., et Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: applications to stress and management in the workplace. Dans *Handbook of organizational behavior* (Golembiewski, R.T., p. 57–80). New York: Routledge.

Holmgren, L., Tirone, V., Gerhart, J., et Hobfoll, S.E. (2017). Conservation of resources theory: resources caravans and passageways in health contexts. Dans *The handbook of stress and health: a guide to research and practice* (Cooper, C. L., et Quick, J. C., p. 443-460). New Jersey: John Wiley et Sons.

Hudson, L. A., et Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14, 508-521.

Hughes, K. D., et Silver, W. A. (2020). Beyond time-binds: rethinking work–family dynamics for a mobile world. *Human Relations*, 73(7), 924–952.

International finance corporation. (2019). *Women on Board in Lebanon. How Gender-Diverse Boards Bring Value to Lebanese Companies*. Washington, D.C. : World Bank group.

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/women+on+boards+research+study+in+lebanon

Kabeer, N. (2001). Reflections on the Measurement of Women's Empowerment. Theory and Practice. Dans *Discussing Women's Empowerment Theory and Practice* (Sisask, A., p. 17-57). Stockholm: Novum Grafiska AB.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. Oxford : John Wiley.

Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: a critical review and agenda for research and policy*. New York : Russell Sage Foundation.

Katz, D., et Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kelle, U., et Bird, K. (1995). *Computer-aided qualitative data analysis: theory, methods, and practice*. London: Sage Publications.

Kelliher, C., et Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.

Kelley, K., et Streeter, D. (1992). The role of gender in organizations. *Issues, theory and research in industrial/organizational psychology*, 82, 285–339.

Kemeny, M. E., Foltz, C., Cavanagh, J. F., Cullen, M., Giese-Davis, J., Jennings, P. et Ekman, P. (2012). Contemplative/emotion training reduces negative emotional behavior and promotes prosocial responses. *Emotion, 12*(2), 338–350.

Kilic, S. (2014). Perception de l'équilibre travail – hors-travail et satisfaction au travail. *Management et Avenir, 69*, 89-105.

Kirchmeyer, C. (1992). Perceptions of nonwork-to-work spillover: challenging the common view of conflict-ridden domain relationships. *Basic and Applied Social Psychology, 13*(2), 231-249.

Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: an assessment of organizational responses. *Human Relations, 48*(5), 515-536.

Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time? Dans *Trends in organizational behavior, Vol. 7. Time in organizational behavior* (Cooper, C. L., et Rousseau, D. M., p. 79-93). New Jersey: John Wiley and Sons Ltd.

Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., et Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: a construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance, 32*(2), 198-215.

Kosenkranius, M. K., Rink, F. A., Bloom, J., et Heuvel, M. (2020). The design and development of a hybrid off-job crafting intervention to enhance needs satisfaction, well-being and performance: a study protocol for a randomized controlled trial. *BMC Public Health, 20*(1), 115.

Kossek, E. E., et Nichol, V. (1992). The effects of on-site childcare on employee attitudes and performance. *Personnel psychology*, 45(3), 485-509.

Kossek, E., et 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), 139–149.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., et Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.

Kossek, E.E., et Lautsch, B (2012). Work-family boundary management styles in organizations: a cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171.

Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., et Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730.

Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: a critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.

Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 43(5), 801-815.

Languilaire, J. C. (2009). *Experiencing work/non-work: theorizing individuals' process of integrating and segmenting work, family, social and private*. Jönköping: Jönköping University.

Lapierre, L. M., et Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(2), 169–181.

Le Borgne, E., et Jacobs, T. (2016). *Lebanon: promoting poverty reduction and shared prosperity, systematic country diagnostic*. Washington, D.C.: World Bank Group.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/951911467995104328/Lebanon-Promoting-poverty-reduction-and-shared-prosperity-systematic-country-diagnostic>

Lincoln, Y. S., et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, Ca: Sage Publications.

Lobel, S. A. (1991). Allocation of investment in work and family roles: alternative theories and implications for research. *Academy of Management Review, 16*, 507–521.

Lorber, J. (1994). *Paradoxes of Gender*. New Haven: Yale University Press.

Lowe, G. (2005). *Control over time and work-life balance: an empirical analysis: a report prepared for the Federal Labor Standards Review Committee*. Canada : Human Resources and Skills Development Canada.

Lu, L., Kao, S. F., Cooper, C. L., Allen, T. D., Lapierre, L. M., O'Driscoll, M., et Spector, P. E. (2009). Work resources, work-to-family conflict, and its consequences: a Taiwanese-British cross-cultural comparison. *International Journal of Stress Management*, 16, 25-44.

MacDermid, S. M. (2005). (Re)considering conflict between work and family. Dans *Work-Life Integration : organizational, cultural, and individual perspectives* (Kossek, E. E., et Lambert, S. J.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921–936.

Marks, S. R., et MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: a theory of role balance. *Journal of Marriage and Family*, 58(2), 417-432.

Mason, J. (2002). *Designing qualitative research*. London: Sage Publications.

Masterson, C. R., et Hoobler, J. M. (2015). Care and career: a family identity-based typology of dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 75-93.

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

Mescher, S., Benschop, Y., et Doorewaard, H. (2010). Representations of work-life balance support. *Human Relations*, 63(1), 21–39.

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, California: Sage.

Milkovich, G. T., et Gomez, L. R. (1976). Day care and selected employee work behaviors. *Academy of management journal*, 19(1), 111-115.

Miller, T. I. (1984). The effects of employer-sponsored childcare on employee absenteeism, turnover, productivity, recruitment, or job satisfaction: what is claimed and what is known. *Personnel Psychology*, 37(2), 277-289.

Near, J. P., Rice, R. W., et Hunt, R. G. (1978). Work and extra-work correlates of life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(2), 248-264.

Nippert-Eng, C. (1996). Special issue: lumping and splitting. *Sociological Forum Springer Stable*, 11(3).

Ollier-Malaterre, A. (2007). *Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France*. (Thèse de doctorat). Paris : Conservatoire national des arts et métiers.

Ollier-Malaterre, A. (2008). Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors travail de leurs salariés ? *Recherche et Prévisions*, 92(1), 47-60.

Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. P., et Berg, J. M. (2013). When worlds collide in cyberspace: how boundary work in online social networks impacts professional relationships. *Academy of management review*, 38(4), 645–669.

Ollier-Malaterre, A., et Andrade, C. (2015). Not for everyone: intra-organizational divides and the stratification of access to work–life policies. *Community, Work and Family*, 19(5), 519–537.

Ollier-Malaterre, A., et Foucreault, A. (2017). Cross-national work-life research: cultural and structural impacts for individuals and organizations. *Journal of Management*, 43(1): 111-136.

Ollier-Malaterre, A., Jacobs, J., et Rothbard, N. (2019). Technology, work, and family: digital cultural capital and boundary management. *Annual Review of Sociology*, 45, 425-447.

Olson-Buchanan, J. B., et Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 432–445.

Pailhé, A., et Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? *Travail, genre et sociétés*, 24(2), 29.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Parasuraman, S., et Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work - Family research. *Human Resource Management Review*, 12, 299-312.

Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., et Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339–356.

Park, H., Jacob, A., Wagner, S., Baiden, M., (2013). Job control and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology*, 63(10), 607–42.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage.

Paustian-Underdahl, S. C., Halbesleben, J. R. B., Carlson, D. S., et Kacmar, K. M. (2016). The work–family interface and promotability: boundary integration as double-edged sword. *Journal of Management*, 42(4), 960–981.

Perlow, L. A. (2012). *Sleeping with your smartphone: how to break the 24/7 habit and change the way you work*. Boston : Harvard Business Press.

Perret, V., et Josserand, E. (2003). La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. Dans *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. (Perret, V., et Josserand, E., p. 5-22). Paris : Ellipses.

Perret, V., et Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans *Recherche en management*. (Thiétart, R. A., p. 13-33). Paris : Dunod.

Petrou, P., et Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2), 507–529.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., et Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement: daily job crafting. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gaillmard.

Piotrkowski, C. S. (1979). *Work and the family system*. New York: Free Press.

Piotrkowski, C. S., Rapoport, R. N., et Rapoport, R. (1987). Families and work. *Handbook of marriage and the family*, 252–283.

Poelmans, S., et Beham, B. (2008). The moment of truth: conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 393–410.

Poelmans, S., Greenhaus, J., et Maestro, M. (2013). *Expanding the boundaries of work-family research : a vision for the future*. New York : Palgrave Macmillan.

Point, S., et Fourboul, C. V. (2006). Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4), 61–78.

Powell, G. N., et Greenhaus, J. H. (2010a). Sex, gender, and the work-to-family interface: exploring negative and positive interdependencies. *Academy of management journal*, 53(3), 513–534.

Powell, G. N., et Greenhaus, J. H. (2010b). Sex, gender, and decisions at the family-work interface. *Journal of Management*, 36 (4), 1011–1039.

Rice, R. W., Frone, M. R., et McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational behavior*, 13(2), 155-168.

Roberts, E. (2008). Time and work–life balance: the roles of temporal customization and life temporality. *Gender, Work and Organization*, 15(5), 430-453.

Root, L. S., et Wooten, L. P. (2008). Time out for family: shift work, fathers, and sports. *Human Resource Management*, 47(3), 481-499.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? the dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.

Rothbard, N. P., Phillips, K. W., et Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.

Rothbard, N., et Ollier-Malaterre, A. (2016). Boundary Management. Dans *Oxford Handbook of Work and Family*. (Allen, T. D., et Eby, L. T., p. 109-124). New York: Oxford University Press.

Royer, I., et Zarlowski, P. (2007). Échantillon(s). Dans *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition. (Thiéart, R. A., p. 192-227). Paris : Dunod.

Ruppner, L., et Huffman, M. L. (2014). Blurred boundaries: gender and work-family interference in cross-national context. *Work and Occupations*, 41(2), 210-236.

Ryan, A. M., et Kossek, E. E. (2008). Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.

Salameh, R. (2014). *Gender politics in Lebanon and the limits of legal reformism*. Lebanon: Civil Society Knowledge Centre.

Salibi, K. (1993). *A house of many mansions: the history of Lebanon reconsidered*. London : I. B. Tauris.

Scandura, T. A., et Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.

Schein, E. H. (1976). Career development: theoretical and practical issues for organizations. *Career planning and development*, Geneva: International Labour Office, 9-48.

Schellen, T. (2017). *On the job, a look at the banking sector's existential resource*.

Beyrouth: Executive.

<https://www.executive-magazine.com/special-report/on-the-job>

Schwandt, T. A. (1997). *Qualitative inquiry: a dictionary of terms*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Schweitzer, S. (2002). *Les femmes ont toujours travaillé. Une histoire du travail des femmes aux XIXe et XXe siècles*. Paris : Odile Jacob.

Scott, W., et Hart, D. (1981). Organizational America. *The Academy of Management Review*, 6(1), 173-176.

Shockley, K., et Allen, T. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: an individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 131-142.

Sidani, Y. (2002). Management in Lebanon. Dans *International Encyclopedia of Business and Management* (Warner, M., p. 3797-3802). London: Thomson Learning.

Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567–578.

Slemp, G. R., Jach, H. K., Chia, A., Loton, D. J., et Kern, M. L. (2019). Contemplative interventions and employee distress: a meta-analysis. *Stress and Health*, 35(3), 227–255.

Slemp, G. R., Zhao, Y., Hou, H., et Vallerand, R. (2021). Job crafting, leader autonomy support, and passion for work: testing a model in Australia and China. *Motivation and Emotion*, 45, 60–74.

Smith, J. K. (1989). *The nature of social and educational inquiry: empiricism versus interpretation*. New York : Ablex Publishing Corporation.

Soler, L. (2000). *Introduction à l'épistémologie*. Paris : Ellipses.

Solom, A., Tannenbaum, N., et Pironon, J. (2014). *Baromètre Ipsos-Edenred 2014 : le temps de travail redevient une préoccupation majeure des salariés européens*. Paris : Ipsos.

<https://www.ipsos.com/fr-fr/barometre-ipsos-edenred-2014-le-temps-de-travail-redevient-une-preoccupation-majeure-des-salaries>

Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Dewe, P., Hart, P., Lu, L., De Moreas, L. F. R., Ostrognay, G. M., Sparks, K., Wong, P., et Yu, S. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world. *Personnel Psychology*, 57(1), 119–142.

Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: a review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33, 111-129.

Stoner, C., Robin J., et Russel-Chapin L. (2005) On the edge: perceptions and responses to life imbalance, *Business Horizons*, 48, 337-346.

Straub, C., Beham, B., et Islam, G. (2019). Crossing boundaries: integrative effects of supervision, gender and boundary control on work engagement and work-to-family positive spillover. *International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2831–2854.

Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539-1559.

Swanson, V., Power, K., et Simpson, R. (1996). A comparison of stress and job satisfaction in female and male GPs and consultants. *Stress medicine*, 12(1), 17-26.

Tanquerel, S., et Grau-Grau, M. (2019). Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace. *Organization*, 27(5), 680-700.

Tanquerel, S., et Barth, I. (2012). Gérer les frontières vie privée/professionnelle : quels enjeux pour le manager ? Dans *IIIèmes Etats Généraux du Management, Les nouvelles frontières du management*. Paris : Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.

Ten Brummelhuis, L. L., et Van Der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49(2), 173-193.

Thévenet, M. (2001). Vie professionnelle, vie privée et développement personnel. *Revue française de gestion*, 134, 106-119.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* - 4ème édition. Paris : Dunod.

Thomas, L. T., et Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246.

Thompson, C., Beauvais, L., et Lyness, K. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization organizational attachment and work family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392–415.

Thornton, M. (2016). The flexible cyborg: work-life balance in legal practice. *Sydney Law review*, 38(1), 1-21.

Tietze, S. (2002). When work comes home: coping strategies of teleworkers and their families. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 385–396.

Tremblay, D. G. (2004). Articulation emploi-famille et temps de travail : les usages différenciés du temps chez les pères et les mères. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(1), 76-93.

Tremblay, D. G., Najem, E., et Paquet, R. (2007). Temps de travail et organisation du travail : une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 9(1).

Tremblay, D. G. (2012a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, (3e édition). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D. G. (2012b). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*. Québec : Presses de l'université du Québec.

United States Agency for International Development. (2012). *Gender Assessment for Lebanon*. Washington, D.C. : USAID.

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00K9W6.pdf

Vallerand, R. J., Houliort, N., et Forest, J. (2014). Passion for work: determinants and outcomes. Dans *Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. (Gagné, M., p. 85-105). Oxford: Oxford University Press.

Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion: A dualistic model*. Oxford : Oxford University Press.

Voydanoff, P. (1987). *Work and family life*. California : Sage Publications, Inc.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.

Wajcman, J., Bittman, M., et Brown, J. (2008). Families without borders: mobile phones connectedness and work-home division. *Sociology*, 42(4), 635–652.

Wallace, B. A. (2007). *Contemplative Science: where buddhism and neuroscience converge*. Columbia: Columbia University Press.

Warren, T. (2004). Working part-time: achieving a successful work-life balance? *The British journal of sociology*, 55(1), 99-122.

Weale, V., et Oakman, J., et Wells, Y. (2020). Can organizational work–life policies improve work–life interaction? A scoping review. *Australian Psychologist*, 55, 425–39.

Whyte, W. F. (1982). Social inventions for solving human problems. *American Sociological Review*, 47(1), 1–13.

Wrzesniewski, A., et Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Yahchouchi, G. (2009). Employees' perceptions of Lebanese managers' leadership styles and organizational commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 4(2), 127-140.

Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., et Zou, Y. (2000). Sources of work-family conflict: a sino-u.s. comparison of the effects of work and family demands. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 113–123.

Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321–332.

Young, M. B. (1999). Work-family backlash: begging the question, what's fair? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 32–46.

Zedeck, S. (1992). *Frontiers of industrial and organizational psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zhang, M., Foley, S., Li, H., et Zhu, J. (2018). Social support, work-family balance, and satisfaction among Chinese middle- and upper-level managers: testing cross-domain and within-domain effects. *International journal of human resource management*, 31(3):1-23.

Zhang, F., et Parker, S.K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 126-146.

ANNEXES

Annexe 1

Exemple d'entretien avec Samar (F, chef de projet informatique, 33 ans, mariée, 1 enfant)

Transcrit puis traduit de l'arabe en français

Numéro de l'entretien : 3

Date de l'entretien : 25/12/2016

Durée de l'entretien : 52 mins

N : Bonjour Samar comment vas-tu ?

S : Bonjour Noura ça va et toi ?

N : Ça va... Alors raconte comment se sont passées ces deux semaines

S : En effet pas trop bien car Marc est malade est tout est bouleversé. C'est surtout ça !

N : le pauvre comment tu as fait pour te débrouiller ?

S : J'ai été obligée de prendre un jour de congé et le pire c'est que j'avais déjà pris deux jours la semaine dernière alors je n'ai pas pu prendre plus d'une journée cette semaine pour le garder. Mardi je suis restée à la maison, le mercredi et le jeudi il est resté chez ses grands-parents. J'ai fini le travail jeudi et je suis allée directement chez eux pour le

prendre. Ah je ne t'ai pas raconté, au travail, on a une nouvelle, les mamans qui ont des enfants de moins de 12 ans ont le droit de quitter à 4h c'est-à-dire une 1h plus tôt mais on aura plus le droit à la pause-déjeuner. J'ai beaucoup apprécié cette décision parce que comme je t'ai raconté auparavant il reste seul à la garderie 1h ou 1h30. Il est le seul à rester, il s'ennuie, et ça m'a donné un peu de confort et je t'ai aussi raconté comme c'est très difficile de finir à 5h et d'être à la garderie à 5h 10mins, comment je faisais pour faire sortir la voiture 15 minutes auparavant pour éviter la queue parce qu'à la garderie il n'accepte plus qu'il reste après 5 h10. Je t'ai déjà raconté tout ça n'est-ce pas ?

N : Oui je me rappelle

S : Mais c'est vrai que je me sens un peu privée de la pause déjeuner parce que je ne l'utilisais pas seulement pour manger, parfois je me rendais dans le quartier d'à côté si j'avais quelque chose à faire ou acheter. J'utilisais cette pause pour beaucoup de choses, elle me permettait de respirer après la première moitié de la journée qui est souvent très très chargée. Mais malgré cela je me dis qu'il y a toujours des priorités à faire, il y a des sacrifices pour mon enfant et c'est déjà suffisant que je revienne à la maison quand il fait toujours jour, je n'arrive plus le soir. C'est déjà bien il y a des priorités et comme cela me convient j'ai choisi cette option. Alors il est resté c'est chez ses grands-parents et après quand il n'avait plus de fièvre je l'ai emmené à la garderie pour qu'il s'amuse un peu. Il est resté quelques jours à la maison et ce n'est pas très évident parce qu'il s'ennuie surtout qu'après le vendredi, c'est le weekend, et on a aussi en plus un jour férié le lundi alors il pourra bien se reposer s'il ne se sent toujours pas bien. Le problème à leur âge c'est qu'ils tombent souvent malade et maintenant avec l'hiver c'est encore pire ! Il faut surtout faire attention parce que si l'enfant tombe malade c'est moi qui ai des ennuis au travail tu dois prendre les congés pour le garder au lieu de te divertir et aller te balader c'est difficile et quand l'enfant est malade il ne veut plus que sa mère à ses côtés. C'est vrai qu'il aime beaucoup ses grands-parents ils

sont très attachés à lui mais quand même quand il est malade, il ne veut que moi. Lorsque je suis venue le prendre jeudi il a commencé à pleurer il était très fâché, ça me cause du chagrin. Même les plans du weekend sont affectés par sa maladie car je ne peux plus aller n'importe où, il ne se sent pas toujours très bien, il fait froid aussi alors il faut avoir une organisation qui convient. S'il reste malade la semaine prochaine à la garderie, on ne l'accepte plus et ça va recommencer de nouveau. C'est ça en gros c'est surtout lui, sa maladie et les précautions si on peut dire ou les arrangements tout tourne autour de lui.

N : Je t'ai entendu dire que ton mari était là, raconte comment ça se passe ?

S : comme d'habitude il est arrivé la semaine dernière, il y avait le spectacle de Noël à la garderie il a assisté et Marc était content parce que son papa était là. Depuis ce jour Marc est malade et on est à la maison. Le lundi il s'est occupé de Marc. Mardi c'est moi qui suis restée à la maison, mercredi et jeudi comme il avait déjà quitté, Marc est resté chez ses grands-parents. Je l'ai récupéré de chez eux le jeudi il a pris son bain à la maison il est resté au chaud. Je ne l'ai pas ramené à la maison le mercredi parce qu'il fait froid, j'ai préféré qu'il reste. Dès que j'ai fini le travail l'après-midi je suis allée chez mes beaux-parents parce qu'il a besoin de moi j'ai déjeuné et j'ai passé toute la soirée à côté de lui mais j'ai préféré qu'il dorme chez eux.

N : Et comment ça s'est passé quand ton mari a pris soin de lui le lundi ?

S : Alors ça c'est une bonne question (rires) c'est vrai qu'il a gardé mais je ne pense pas qu'un papa est en mesure de garder un enfant pendant une journée complète seul. Alors comme ça a été très difficile pour lui, il a appelé sa maman et lui a demandé de venir pour qu'elle l'aide à s'occuper de Marc, ils ont de la chance les hommes ! Ils ont moins d'obligations que les femmes. Alors je suis venu le voir pendant la pause. Ce n'était pas une pause en effet parce que je devais aller donner des papiers au lycée pour

son inscription. J'ouvre une parenthèse aussi que j'étais obligée d'aller le lundi c'est-à-dire la première journée du délai pour donner les papiers comme j'ai craint que la situation de Marc s'aggrave et je ne puisse pas sortir de la maison. J'ai demandé la permission de quitter pour aller au lycée. Je n'avais pas d'autre choix comme l'école ferme à 14h. J'en ai aussi profité car j'avais un prétexte, je suis venu à la maison pour voir si tout allait bien et pour qu'il puisse lui aussi me voir et se rassurer un peu. Je suis retournée au travail j'ai continué ma journée et je suis revenue à la maison très vite pour m'occuper de lui. Heureusement que la fièvre n'a pas duré longtemps j'aurais été obligé de l'emmener chez le médecin et de prendre de nouveau une permission pour m'absenter, ça aurait pu plus se compliquer. J'ai appelé le médecin il m'a dit ce que je devais faire par téléphone et il m'a demandé de le surveiller pendant 2 jours si la fièvre persiste je devais l'emmener. Tous les enfants sont malades ces jours-ci, c'est la saison !

N : Et comment s'est passée la journée que tu as passé avec Marc toi-même ?

S : Bien qu'il était malade, j'étais contente d'être à ses côtés. Je pouvais le laisser chez ses grands-parents mais j'ai préféré ne pas le faire sortir de la maison surtout qu'il faisait froid c'était le début de sa maladie je devais être à ses côtés à tout prix. Il a besoin d'affection, il veut toujours m'embrasser, que je lui fasse des câlins, que je lui raconte des histoires. Je n'ai rien fait d'autre que m'occuper de lui. J'en ai aussi profité pour cuisiner un peu, d'habitude je n'ai pas le temps de le faire. Je lui ai préparé de la soupe. Ça a vraiment été un plaisir bien qu'il était malade. Parfois je pense que j'ai besoin de passer du temps avec lui sans rien faire d'autre, sans les obligations que ce soit au travail ou à la maison. C'est vrai que les obligations sont toujours présentes mais j'ai choisi qu'il soit lui la priorité. On a passé du temps à jouer, on a fait de la pâte à modeler, du coloriage, des autocollants, ces choses me manquent car je n'ai pas le temps de les faire d'habitude.

N : Et les journées qu'il a passé chez ses grands-parents, comment tu t'es débrouillée ?

S : J'attendais impatiemment qu'il soit 16 h pour aller le voir. Je quittais à 16 h pile le travail et je suis restée chez mes beaux-parents jusqu'à 20h30 parce qu'il devait dormir. Ce qui est bien c'est qu'il est habitué à rester chez eux, même s'il doit dormir il n'y a pas de problème pour le quitter. Je lui demande tu veux bien dormir chez papi et mami ? Il accepte. Ils s'occupent bien de lui, il s'amuse bien chez eux. C'est un grand avantage surtout que ma maman travaille alors il n'a pas de choix que rester chez ses grands-parents. Mais ça n'empêche que jeudi, c'est-à-dire la deuxième journée, il voulait retourner à la maison et il me disait à plusieurs reprises : maman on va aller à la maison ? C'est très intéressant qu'il aime passer du temps chez eux il s'amuse et il mange bien chez eux parce qu'il aime s'asseoir à table avec papi.

N : Et comment se sont passés les quelques jours que ton mari a passé avec vous ?

S : Oui je me rappelle qu'on s'était dit qu'il faut que je te raconte comment se passe mes journées quand mon mari est là parce que c'est différent. Cette fois la maladie de Marc s'est imposée mais je vais quand même te raconter les détails de deux jours différents. Il est arrivé le jeudi dernier vers 19h du soir il y avait beaucoup de vent et des tempêtes, j'avais hâte de le revoir sain et sauf à la maison. Vendredi j'ai pris 1 jour de congé pour rester avec lui et parce que j'avais envie de rester à la maison. Tu sais Noura, vues les heures longues qu'on passe au travail et le fait qu'on revient fatiguée le soir pour préparer le lendemain, on sent que la maison, notre maison, nous manque. J'ai presque toujours ce sentiment que ma maison me manque, j'aurais besoin parfois de ne pas me réveiller tôt le matin et d'avoir toute cette routine, ce marathon stressant. On est plus détendus on prend notre temps le matin. Comme tous les deux on n'a pas du travail. Il emmène Marc vers 9 h à la garderie. J'avais pris un rendez-vous pour me faire une manicure-pédicure, prendre soin de moi-même un peu. Hani avait quelques

papiers à faire aussi. On a essayé de finir ce qu'on avait à faire pendant que Marc était à la garderie.

Le samedi, la coutume c'est de prendre le déjeuner chez mes beaux-parents, si on n'a pas quelque chose d'urgent, on aime bien aller chez eux. Alors le matin on se réveille détendus, pas besoin de se réveiller trop tôt, bien que Marc ne dorme pas beaucoup le matin, mais au moins on n'est pas stressés. On prend le café puis le petit déjeuner tous ensemble, ça fait chaud au cœur. Marc passe plus de temps avec son papa, il est content parce que son papa est là. On a essayé de se détendre le matin parce que la veille (le vendredi) on est toujours très occupés pour finir les courses, si on a des obligations, si on a une visite à rendre, c'est toujours le vendredi qu'on fait cela. Vers midi on a déjeuné tous ensemble chez ses parents dans une ambiance familiale conviviale. Mais cette fois on n'a pas pu rester longtemps parce qu'il y avait le spectacle à la garderie. On est allé à la garderie pour assister tous ensemble, on s'est bien amusés, esprit de Noël, cadeau, papa Noël. Marc était bien mais vers la fin de la fête il ne se sentait plus bien, c'était la grippe qui commençait. Mon mari a proposé de l'emmener jouer pour se divertir comme il ne se sentait pas bien. On est allé au centre commercial, il a joué, il a vu les décorations de Noël. Tu sais que c'est presque la fin de la période des fêtes et je ne suis allée nulle part pour voir les décorations ou le grand sapin du centre-ville. Je n'ai pas le temps tout simplement. C'est maintenant que je me rends compte que je ne suis sortie aucune fois pendant cette période !

Je ne voulais pas sortir mais après j'ai pensé que peut-être Marc allait être malade et on devra rester à la maison pour plusieurs journées et on ne pourra pas faire des plans comme d'habitude. Comme je le pensais, la nuit Marc a fait une fièvre à 39 degrés. Je lui ai donné les médicaments, il n'a pas bien dormi, moi non plus. Et on est resté toute la journée du dimanche à la maison. Je n'ai même pas pu préparer le déjeuner alors on a commandé des plats.

Nous étions invités à l'anniversaire du cousin de Marc comme il était malade on n'a pas pu y aller. J'ai téléphoné et je me suis excusé. On voulait vraiment aller et passer un bon

temps mais malheureusement on n'a pas pu. Les grands-parents de Marc sont venus le voir après l'anniversaire de son cousin.

Mon mari a voyagé lundi vers minuit. Ce qui est bien c'est que quand il est au Liban son travail est flexible, il n'a pas d'heures déterminées pour être au travail. Il a plus de flexibilité que moi c'est pourquoi il a pu rester avec Marc Lundi. Tu sais Noura quand un enfant est malade c'est toute la famille qui se sent paralysée, même si ce n'est pas quelque chose de grave mais je sens que toute ma vie est bousculée. J'ai été obligée de prendre un jour de congé bien que j'avais des réunions mais Dieu merci j'ai une petite marge de liberté je peux changer les horaires quand c'est possible. Ma belle-mère a proposé de le garder Mardi mais je me suis dit que peut-être ça serait mieux que je le garde Mardi parce que Mercredi c'est impossible pour moi de prendre un jour de congé, les réunions sont très urgentes. Alors j'ai préféré rester avec lui Mardi et qu'elle prenne soin de lui Mercredi. Il faut penser à tout, il faut organiser, il faut voir qui est disponible ? Quel jour ? On ne peut pas faire n'importe comment !

J'ai oublié de te le dire que nous étions invités à une réunion à la garderie de Marc. Le sujet de la réunion était surtout le suivi des enfants, comment apprendre aux enfants à être autonome à manger tout seul, enlever les couches plus tard. C'était intéressant, ils ont donné beaucoup de conseils. Sais-tu qu'une des mamans s'est effondrée en larmes vers la fin de la réunion elle ne pouvait plus supporter le stress. Ça m'a beaucoup touché, nous les mamans on sacrifie beaucoup. J'étais un peu déprimée mais quand j'ai vu cette maman j'ai pensé que non ce n'est pas grave, je suis plus chanceuse qu'elle. Comme l'anecdote dit celui qui voit les problèmes des autres sent que son problème n'est rien du tout. J'ai essayé de la consoler quand on a fini, de parler un peu avec elle. Elle m'a dit qu'elle dirige une pharmacie pendant toute la journée. La personne qui l'aide est en congé de mariage, elle est débordée. Elle a 2 enfants, elle n'arrive pas à s'en tirer seule. On lui a dit à la garderie que son enfant était un peu réservé et timide, elle s'est alors culpabilisée. Elle pense qu'elle ne leur consacre pas assez de temps. Je lui ai dit ce n'est pas parce que la situation est un peu plus difficile que qu'elle doit

culpabiliser. Nous les mamans on se sent toujours coupables et imparfaites, qu'on ne donne pas assez de temps à nos enfants, que nos enfants nous manquent et que nous aussi nous leur manquons. Mais crois-moi on est surtout coupables de ne pas prendre soin de nous-mêmes avant tout. Le stress va certainement se refléter sur les enfants et leur personnalité c'est pourquoi il faut changer et contrôler notre stress. Je dis cela à moi-même aussi quand je me sens débordée.

N : Comment tu contrôles le stress toi-même ?

S : Je pense qu'il faut déléguer le plus possible de tâches quand on a quelqu'un en qui on a confiance. Moi je pense que je suis chanceuse d'être bien entourée sinon je n'aurais pas pu continuer surtout que mon mari n'est pas toujours présent. Mais parfois aussi c'est notre émotion qui l'emporte. Par exemple quand il est malade je peux bien le laisser chez mes beaux-parents mais je pense qu'il a besoin de moi. Mais quand ce n'est pas grave, quand il est bien je ne vais pas mentir je délègue le plus possible. Moi aussi j'ai besoin de m'amuser, de sortir en amoureux, de voir mes amis, de prendre soin de moi-même. Par exemple la semaine prochaine on a le dîner de gala de la banque. Beaucoup de collègues m'ont dit qu'ils ne vont pas aller parce qu'ils ne préfèrent pas laisser leurs enfants mais moi non je vais assister tant que je peux laisser mon enfant chez mes beaux-parents ou ma maman. Ici c'est toi-même, c'est ta carrière, c'est ta personnalité, tes relations avec tes collègues et il n'est pas question de se priver de tout juste parce qu'on est maman. Je pense qu'il ne faut pas que la femme sente que sa vie est terminée parce qu'elle est devenue maman. Elle doit toujours prendre soin d'elle-même, se maquiller, faire une belle coiffure, acheter de nouveaux habits. C'est aussi bien pour elle-même, pour se sentir bien pour briser le stress et ce qui est important le plus ici c'est le rôle de l'homme, qu'il puisse la faire sentir qu'elle est toujours importante, qu'elle est toujours belle, que la vie de couple est intéressante.

Bref c'est un équilibre qu'on doit faire entre nous-même, notre personnalité, notre carrière, et le fait d'être maman, le fait d'être en couple. Ce n'est pas quelque chose

d'évident mais éventuellement on peut arriver à une certaine compréhension de ces mondes qui nous entourent. Noura je pense que ça suffit pour aujourd'hui j'ai l'émission que je regarde qui commence je dois aller ok (rires).

N : Ok ok ! bien sûr. Est-ce que tu as quelque chose à ajouter Samar ?

S : Non c'est surtout ça, on a beaucoup parlé aujourd'hui !! à la prochaine

Annexe 2

Extrait du tableau de codage

Codage complet du thème : Mobiliser tout en ménageant et valorisant la famille et les collègues

Légende : dans la première colonne, la lettre indique l'initiale du prénom, le chiffre le numéro de l'entretien, la ligne de l'entretien de laquelle est extrait l'unité est indiquée ensuite.

Références	Unités d'analyse	Catégories de 1er ordre	Catégories de 2ème ordre	Thèmes
S1, L.27-28	Dès qu'il fait 38 de fièvre on ne le reçoit plus à la garderie et je dois le laisser chez mes beaux-parents	Mobiliser les grands-parents pour ne pas s'absenter du travail en cas d'urgence	Les grands-parents, une ressource qu'on peut mobiliser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
S1, L.83-84	J'ai appelé ma belle-mère pour voir si elle peut le [mon fils malade] garder, comme elle est au foyer contrairement à ma mère qui est salariée			
S3, L.8	Le mercredi et le jeudi il [Marc] est resté chez ses grands-parents			
S3, L.49	J'ai préféré qu'il dorme chez eux [grands-parents]			
S3, L.134	Ma belle-mère a proposé de le garder [mon enfant malade]			
S1, L.63-64	Les plats sont toujours préparés par ma maman puisque je n'ai jamais le temps de cuisiner	Mobiliser la maman pour cuisiner		
S4, L.111	Maman m'avait préparé un plat pour le déjeuner comme d'habitude			
H1, L.65	Je ne cuisine presque jamais, c'est maman qui cuisine je cherche des plats de chez elle			
K4, L.177	Ma belle-mère nous envoie les plats difficiles qui demandent beaucoup de temps			

S1, L.78	Ma voiture était en panne, mon beau-père l'a prise en charge	Mobiliser les grands-parents pour aider à faire le travail non rémunéré	Les grands-parents, une ressource qu'on peut mobiliser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
S2, L.23	Maman a proposé de récupérer Marc [Comme j'avais des travaux à la maison]			
S1, L.71	S'il me manque une chose plus intime, ou que je ne trouve pas au marché d'à côté, je demande à ma maman de me le chercher			
H2, L.18	Maman garde mon enfant quand je fais le ménage [chaque semaine]			
H6, L.151	Lorsque je travaille dans un lieu proche de mes parents c'est un trajet en moins donc plus de temps et d'énergie			
J4, L.37	Je devais aller à plusieurs magasins et c'était impossible avec les enfants. Je n'ai trouvé d'autres solutions que de les laisser chez maman			
S3, L.158-159	Il faut déléguer le plus possible de tâches quand on a quelqu'un en qui on a confiance.			
K1, L.108	Mon papa est venu surveiller le plombier comme je ne pouvais pas quitter le travail			
S4, L. 24-25	Maman a été à mes côtés durant ma maladie, elle s'occupait de la maison, de mon premier enfant, de moi-même et beaucoup d'autre choses			

H7, L.44	J'ai l'esprit tranquille quand mon enfant est chez mes parents. Ce n'est pas comme si j'avais embauché un personnel de maison que je ne connais pas et en qui je n'ai pas confiance.	Mobiliser les grands-parents pour garder les enfants	Les grands-parents, une ressource qu'on peut mobiliser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
H4, L.43-44	Comme mon mari est en voyage, je déménage chez mes parents car il n'y a personne pour emmener mon fils le matin chez eux, et si je le fais moi-même je dois quitter très tôt pour arriver à temps à mon travail.			
S4, L.10	Nous avons lancé un nouveau système à la banque ce qui a demandé que je reste très tard pendant 4 jours, alors j'ai préféré laisser mon fils chez mes beaux-parents.			
S3, L53-54	Il [mon mari] a appelé sa maman et lui a demandé de venir pour qu'elle l'aide à s'occuper de Marc [mon enfant malade]	Mobiliser les grands-parents pour s'occuper d'un enfant malade		
H2, L.76	Dieu merci maman était disponible pour s'occuper de lui comme il a fait de la fièvre.			
N6, L.65	Mon fils est tombé malade alors on ne le reçoit pas en crèche. On le garde chez mes beaux-parents.			
J6, L.12	Nous n'avions d'autre solution que de laisser notre bébé malade chez ma belle-mère. Notre dernier recours.			
H2, L.35	Il a 15 jours de vacances, il les passera chez mes parents comme j'ai du travail.	Mobiliser les grands-parents pour laisser les enfants chez eux pendant les vacances scolaires		
H2, L.23	Je l'emmène passer la journée chez mes parents comme il est en vacances.			
J4, L.99	Maintenant que ma belle-mère est en vacances, et comme elle habite dans le même immeuble que le nôtre et qu'elle peut garder un œil sur mon fils aîné, nous le laissons à la maison. Pas besoin de la colonie et il peut dormir un peu plus le matin.			

S4, L.4-5	C'est ma maman qui s'occupe de mon bébé lorsqu'il se réveille tôt pour que je puisse me préparer et aller au travail le matin.	Mobiliser la maman pour s'occuper d'un nouveau-né	Les grands-parents, une ressource qu'on peut mobiliser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
S4, L.57	Quand j'ai donné naissance la première fois ma maman avait du travail elle venait passer la nuit chez moi pour m'aider avec l'enfant.			
S4, L.147	Depuis mon retour au travail, c'est ma maman qui prend soin de mon bébé pendant mon absence au travail			
S4, L. 150	Mon bébé est bien entouré avec ma maman, j'ai l'esprit tranquille [quand je suis au travail].			
S4, L.177	Quand mon mari doit s'occuper de mon bébé, il part chez sa maman pour qu'elle l'aide			
J5, L.100	Quand mon mari était en congé de paternité, sa maman [qui habite à proximité] l'a beaucoup soutenu surtout quand les enfants rentraient de l'école avant que j'arrive.	Mobiliser les grands-parents pour sortir seule, se divertir		
S3, L.160-161	Moi aussi j'ai besoin de m'amuser, de sortir en amoureux, de voir mes amis, de prendre soin de moi-même. [Je laisse mon enfant chez ses grands-parents pour le faire]			
S3, L.166-167	Je vais assister [au dîner de gala] tant que je peux laisser mon enfant chez mes beaux-parents ou ma maman.			

H1, L.53	Le bus emmène mon enfant chez mes parents chaque jour et je passe le prendre après mon travail	Mobiliser les grands-parents pour recevoir un enfant venant de l'école	Les grands-parents, une ressource qu'on peut mobiliser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
H1, L.34	Mon enfant a passé l'après-midi chez ses grands-parents comme d'habitude après l'école			
J3, L.30	J'ai contacté ma belle-mère pour qu'elle reçoive mon grand quand il rentre de l'école.			
J5, L.157	Ma belle-mère a reçu mon fils du bus et l'a pris chez elle le temps que je rentre du travail			
K1, L.94	Il est allé passer l'après-midi chez mes parents après l'école			
S1, L.58-59	Sortir le soir [en couple] alors que Marc reste chez ses grands-parents.	Mobiliser les grands-parents pour pouvoir sortir en couple		
S1, L.90-91	On sort en couple alors que Marc est chez Mamie			
H1, L. 85	Parfois pendant le weekend mon enfant reste chez mes parents pour que je puisse sortir calmement avec mon mari la nuit.			
H2, L.46	Nous avons prévu un dîner en amoureux comme mon enfant passe la nuit chez mes parents.			
N1, L.36	D'habitude nous laissons les enfants chez mes beaux-parents si nous désirons sortir le soir.			
N2, L.43	Nous sommes sortis le soir ma femme et moi alors que les enfants sont restés chez mes beaux-parents.			

S6, L.8	Nous avons décidé de faire un voyage sans notre fils, Il est resté chez papi et mamie pour 10 jours	Voyager et laisser les enfants chez les grands-parents	Les grands-parents, une ressource qu'on peut mobiliser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
H1, L.78	Presque chaque mois, nous allons passer la nuit dans un hôtel pendant que mon enfant reste chez mes parents.			
J3, L.5	Nous avons laissé les enfants chez mes parents pour pouvoir bien se détendre et profiter des vacances avant mon accouchement.			
S6, L.102-103	Nous avons un dîner d'adieu pour un de nos collègues. J'ai décidé d'y aller après que mon fils m'a affirmé qu'il aime dormir chez papi.			
S6, L.111	Après le dîner nous sommes allés boire un café calmement. C'était agréable ça faisait très longtemps que je n'étais pas sortie.	Laisser son enfant chez ses grands-parents pour sortir s'amuser entre amis		
H3, L. 87	Comme mon fils passait la nuit chez mes parents, je suis sortie avec mes amis le soir après qu'il s'est endormi.	Laisser son enfant chez ses grands-parents pour jouir d'un peu de calme et plus de repos		
H4, L.110-111	Le vendredi je dors calmement sans que mon fils vienne me pousser jusqu'au bord du lit, sans qu'il me réveille pour passer aux toilettes			
S6, L. 122	Je suis retournée le soir, la maison était calme, j'ai veillé tard et je me suis réveillée tard le lendemain... Un privilège tant attendu !			

S6, L.8-9	Il a fallu que nous organisions ce voyage en accord avec la disponibilité de mes beaux-parents car c'est eux qui vont garder mon fils pendant 10 jours	Créer ses plans selon la disponibilité des grands-parents	Les grands-parents, une ressource qu'il faut ménager et valoriser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
S6, L. 84	Sans ma maman je ne saurais pas ce que je pourrais faire. C'est pourquoi je dois respecter sa vie et ses disponibilités.			
S3, L.137-138	Il faut penser à tout, il faut organiser, il faut voir qui est disponible ? Quel jour ? On ne peut pas faire n'importe comment			
S4, L. 54	[Quand j'ai donné naissance la première fois] maman avait du travail, il a fallu diviser les tâches entre mes beaux-parents et ma maman			
H5, L. 98	Nous sommes sortis avoir un diner avancé parce que maman été occupé le soir, alors nous sommes venus récupérer mon fils.			
H6, L. 191-192	Si ma maman n'est pas disponible pour garder mon fils je ne peux aller nulle part. Très souvent ça m'arrive d'annuler des projets parce que ma maman n'est pas disponible			
K4, L.14	Mes parents étaient malades, ma belle-mère aussi. C'était un cauchemar, il n'y avait personne pour nous aider.			
K4, L.24	C'est difficile quand nos parents ne sont pas disponibles ou malades, nous devons réorganiser toute la journée.			
K4, L.30	Même si nous pensons ma femme et moi à avoir un nouvel enfant, nous devons avant tout voir si mes parents ou ceux de ma femme sont disponibles pour le garder.			
K4, L.65	Comme mes parents sont malades il a fallu que nous laissions la petite chez mes beaux-parents			

J5, L.149	Mon mari et moi n'aimons pas demander des services souvent de nos parents.	<p>limiter les demandes adressées aux grands-parents</p>	<p>Les grands-parents, une ressource qu'il faut ménager et valoriser</p>	<p>MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES</p>
J5, L.150	Nous aspirons à achever un degré d'indépendance acceptable de nos parents			
J5, L.154	Je n'aime pas surcharger mes parents surtout à leur âge			
J5, L.161	Ma belle-mère a proposé d'aider mon fils aîné à faire ses devoirs, j'ai complètement refusé. Elle a le droit à un peu de calme après avoir élevé ses enfants.			
J5, L.169-170	Mon mari n'était pas convaincu par l'idée de garder mon bébé chez ma maman, même avec l'aide du personnel de maison.			
K1, L.44	Je n'aime pas demander beaucoup de services à mes parents ou mes beaux-parents. Ils ont leur vie après tout.			
K4, L.68-69	Nous essayons de limiter les demandes de baby-sitting que nous adressons aux grands-parents aux urgences, lorsque nous avons du travail, pas lorsque nous aimons sortir en couple par exemple.			
K4, L.88	Crois-moi nous sommes intimidés tellement nous demandons des services à nos parents et nous essayons de les limiter le plus possible.			
K4, L.194	J'essaye d'alterner le travail les samedis entre ma femme et moi pour ne pas demander aux parents de garder les enfants pendant le weekend aussi.			

S4, L.68	Je me sens chanceuse que ma maman soit en retraite et qu'elle puisse s'occuper de moi et de ma famille.	Valoriser le rôle de son système de soutien	Les grands-parents, une ressource qu'il faut ménager et valoriser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
S9, L.101	Si je me sens capable de me débrouiller avec deux enfants c'est grâce au soutien de ma maman.			
S7, L.157	Ces lacunes à la maison ne sont pas visibles parce que mon système de soutien [ma mère, mes beaux-parents] les comblent ou les masquent au moins.			
S4, L.55	Lors de mon premier accouchement, mes beaux-parents m'ont aussi beaucoup aidée parce que ma maman avait du travail.			
S7, L.158-159	Mon système de soutien m'aide à m'équilibrer moralement et physiquement surtout en l'absence de mon mari.			
K1, L.96	Mamie et papi sont indispensables lorsque les deux parents travaillent.			
S3, L.159-160	Je suis chanceuse d'être bien entourée sinon je n'aurais pas pu continuer surtout que mon mari n'est pas toujours présent.			
S4, L.191	Je me sens chanceuse que je suis bien entourée.			
S4, L.191	Sans maman ma vie serait extrêmement difficile.			
S4, L.193	Les derniers jours de ma grossesse étaient les pires de ma vie, le soutien de maman était sans prix			

S9, L.40-41	Du vendredi au lundi matin maman est en vacances. Elle doit se reposer après tout sinon elle ne pourra pas continuer.	Motiver son système de soutien (1)	Les grands-parents, une ressource qu'il faut ménager et valoriser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
S9, L.45	Lundi et vendredi c'est ma belle-mère qui s'occupe du bébé. C'est vrai que le trajet est long à faire mais je n'ai pas de choix ma maman doit se reposer.			
S9, L.110	Je n'appelle pas mes beaux-parents souvent pendant la journée pour demander les nouvelles de mon bébé. J'essaie de leur transmettre un message de confiance.			
S9, L.111	J'ai appelé mon beau-père une demi-heure avant la sortie de mon fils de l'école pour le rappeler, le remercier et lui rappeler à quel point son aide est importante. Il faut être gentil.			
S9, L.119-120	Même maman je lui fait savoir tout le temps à quel point son aide est sans prix, et à quel point je serais toujours reconnaissante. Je ne l'utilise pas comme font certains : c'est ma maman donc elle est dans l'obligation de m'aider... Elle n'est en aucun cas obligée et dès qu'elle ne veut plus m'aider je comprendrais cela.			
S9, L.123	Je rappelle maman que le babysitting qu'elle fait pour le petit ne durera pas longtemps. Prochainement il ira à la crèche mais pour le moment il est trop petit.			
S6, L.64	J'ai veillé à ne rien demander de maman pendant notre voyage car bientôt c'est elle qui s'occupera de mon fils quand il viendra de l'école. Il fallait qu'elle se repose.			

S6, L.156	Quand mon mari est là, maman est en vacances en ce qui concerne mon fils. C'est papa qui le reçoit à la maison et s'occupe de lui.	Motiver son système de soutien (2)	Les grands-parents, une ressource qu'il faut ménager et valoriser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
J6, L.31-32	Je l'encourageais [infirmière que j'ai embauchée] à postuler pour un travail permanent, je l'aidais même à écrire les CV et lui donnais des conseils. Je voulais qu'elle sente que je m'intéresse à elle comme elle s'intéresse à ma fille et que je valorise ses efforts.			
K1, L.102	Je laisse une copie de mes clés à mon père, ça facilite les choses et il sent à quel point son aide est importante.			
K4, L.67	Pour diminuer la charge, surtout lorsque les deux enfants vont chez mes beaux-parents, le personnel de maison les accompagne pour s'occuper d'eux. Ça rend mes beaux-parents plus détendus.			

S1, L.85	J'ai quitté le travail, j'ai fait un long trajet pour arriver à la maison de mes beaux-parents pour prendre mon enfant malade chez eux	Demander des permissions exceptionnelles au travail pour des obligations du HT	Manager et collègues, des personnes dans son entourage professionnel qu'on peut mobiliser	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
S3, L.58	J'ai demandé la permission de quitter pour aller au lycée [pour donner les papiers de mon enfant].			
S3, L.59-60	Alors je suis venu le voir [mon enfant malade] pendant la pause [après avoir pris une permission pour donner des papiers à l'école]			
H3, L.16	J'ai demandé la permission de venir tard car j'avais le concert de mon fils à l'école. Pas question de le rater			
K4, L.15-16	Parfois j'ai besoin de plus d'une heure pour récupérer mon fils et retourner au travail. Ma manager est compréhensive et elle accepte jusqu'à maintenant.			
L3, L.62	J'ai quitté à 13h 30 je devais accompagner mon père chez le docteur. J'ai demandé la permission.			
L4, L.62	J'ai demandé à mon manager de quitter plus tôt pour accompagner mon père chez le docteur			
L6, L.230-232	J'ai quitté le travail mais je sais bien que mes collègues vont bien recevoir mes clients et me remplacer.			
K1, L.73	Choisir le bon moment et ne pas répéter les demandes souvent.	Employer des stratégies pour demander des permissions exceptionnelles		
K1, L.74	Le congé [la demande de congé] ne doit pas être surprenant.			
K1, L.80	Je ne l'appelle certainement pas à 8h ou 9 h car c'est le moment de grande foule à la banque. J'attends les temps calmes.			

G.5, L.40	J'ai demandé la permission de sortir exceptionnellement pour une heure durant la journée, il a accepté comme je le connais bien et je garde une très bonne relation avec lui.	Veiller à entretenir de bonnes relations avec son manager	Ménager ses relations avec son entourage au travail	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
H6, L.121	Mon manager m'a permis de sortir finaliser des papiers urgents à titre exceptionnel. Sinon je devais prendre un jour de congé.			
H6, L.126	Ça revient au manager de l'agence. C'est lui qui décide de donner des permissions exceptionnelles ou non et pas à tous les employés.			
N6, L.50	Ma manager est au courant que je travaille pour ma thèse elle n'est pas contre lorsque je n'ai pas des demandes au travail.			
J5, L.54-55	J'ai demandé la permission de sortir une heure plus tôt. Elle a accepté surtout qu'elle a apprécié le travail que j'ai fait pendant le congé de maternité.			
K1, L.68	J'ai demandé à quitter un peu tôt, on me le permet, je ne demande pas souvent et je m'entends bien avec mon manager			
K3, L.177	Je lui ai demandé de quitter tôt elle n'a pas refusé, elle a intérêt elle aussi à maintenir de bonnes relations avec moi.			
K5, L.210	Mon manager n'était pas d'accord puis je lui ai expliqué la situation familiale très critique, elle a accepté surtout que moi aussi je lui rends souvent des services pour avoir de bonnes relations avec elle.			
L5, L.27	Je devais aller payer une facture avant 14 h. Elle m'a permis d'y aller parce que je travaillais sans arrêt depuis le matin.			

L6, L.234-235	J'aime entretenir de bonnes relations [avec les collègues] et avoir une relation de gagnant-gagnant.	Garder de bonnes relations avec ses collègues	Ménager ses relations avec son entourage au travail	MOBILISER TOUT EN MÉNAGEANT ET VALORISANT LA FAMILLE ET LES COLLÈGUES
L6, L.236-238	Moi aussi je fais de même si un de mes collègues est absent. J'aide aussi mes collègues et je propose de les aider parce qu'il est fort probable que moi j'ai besoin de leur aide plus tard. Je prends l'initiative car le succès c'est un travail de groupe je pense.			
S5, L.68	Quand on fait ce que l'on doit faire au travail et qu'on n'est pas méchant, les collègues ne vont pas attendre que tu tournes le dos pour bavarder et te faire des problèmes. Il faut garder cela en tête.			