

## **Les sources du conflit travail-famille chez la jeune génération du personnel féminin hospitalier : une étude exploratoire auprès des sages-femmes des hôpitaux publics du Togo**

**COLLEY Kolévi Mawuena**

*Faculté des sciences économiques et de gestion,  
Université de Lomé, Togo*

**Résumé:** Le personnel soignant féminin hospitalier travaille dans des conditions difficiles dues à l'insuffisance du personnel et d'autres pressions spécifiques au secteur hospitalier et à la profession. Ces pressions sont couplées de longues heures de travail et de travail de nuit tout comme les weekends et des jours fériés entraînant le débordement de la sphère professionnelle dans la sphère familiale. Particulièrement au Togo, cette situation est exacerbée par le poids de la culture, le Togo ayant une culture patriarcale, la femme est cantonnée dans les travaux domestiques et le manque de mécanisme que ce soit au niveau étatique qu'au niveau des employeurs pour aider à concilier le travail et la famille. Dans cette étude, nous avons fait le choix de nous intéresser aux sages-femmes car ces dernières sont les mères au foyer et la profession de sage-femme est 100% féminine. En plus, les sages-femmes ont été oubliées dans les études sur les attitudes au travail. Cette étude qualitative vise à identifier les sources du conflit travail-famille chez les jeunes sages-femmes des hôpitaux publics du Togo. Nous avons pour se faire réaliser des entretiens semi-directifs en suivant la méthode par convenance auprès de 25 sages-femmes nées entre 1982 et 1995 en vue d'identifier les sources du conflit travail-famille chez ces dernières. Les résultats montrent que le conflit travail-famille provient des variables liées au travail, les variables du domaine du hors-travail et enfin les variables individuelles et démographiques.

**Mots-clés :** Conciliation travail-famille, sages-femmes, génération, hôpitaux publics.



## 1. Introduction

L'articulation des temps sociaux est l'un des thèmes les plus récurrents dans la littérature relative à la carrière des femmes, et est largement abordée en termes de conflit entre le travail et le hors travail. Il s'agit d'un conflit interrôles dans lequel les pressions exercées par les engagements professionnels et les responsabilités familiales sont mutuellement incompatibles à bien des égards. En d'autres termes, l'implication de l'individu dans le rôle du travail (de la famille) est rendue plus difficile en raison de son implication dans le rôle de la famille (du travail) (Rhalimi, 2018). D'après Fatnassi et Tamzini (2021), le conflit travail-famille, une question qui a commencé à attirer l'attention des chercheurs dans les années 1960 et aujourd'hui c'est l'un des sujets de recherche les plus populaires dans la communauté académique (Tremblay, 2016). Grodent et Tremblay (2013) lient l'apparition des difficultés à concilier sphère professionnelle et sphère familiale d'une part, à un manque de temps exprimé par les individus devant concilier ces deux sphères, et, d'autre part, à des transformations survenues dans la composition des familles, de la main-d'œuvre ainsi que dans l'organisation du travail (Dème et al., 2018).

Selon les enquêtes de l'Organisation Internationale du Travail en 2018, on retrouve en Afrique subsaharienne près de 65% de femmes dont l'âge est compris entre « 15ans et plus » exerçant une activité économique ou professionnelle dont sensiblement 35% d'entre elles exercent dans le secteur hospitalier, soit un taux trois fois plus que dans les autres zones géographiques en Afrique (Guidkaya et Boukar, 2022). Le Togo comme la plupart des pays en voie de développement souffre de la pénurie du personnel soignant. Cette situation de pénurie est criarde selon les corps de métier. Par exemple selon le Fonds des Nations Unies pour la population, le Togo ne compte que deux sages-femmes pour 10.000 habitantes<sup>1</sup> contre 7,3 infirmiers pour 10.000 habitants. La norme de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) est de 20<sup>2</sup>. Selon Jansen et al. (2018), le Ministère de la Santé a développé des projections des besoins en ressources humaines en santé (RHS) de 2015 à 2030. Ces projections montrent que le personnel du secteur public disponible au 31 décembre 2014 présente un déficit qui varie entre 25 % et 55 % selon les catégories professionnelles par rapport aux effectifs requis (MS/DRH, 2015). Les sages-femmes étant souvent des mères et femmes aux foyers, il est probable, que la conciliation travail-famille soit plus complexe que celle de la profession infirmière

---

<sup>1</sup> [www.amnesty.be](http://www.amnesty.be)

<sup>2</sup> [www.republicoftogo.com](http://www.republicoftogo.com)

surtout que la profession infirmière au Togo est fortement masculine (Mijiyawa, 2023) contrairement à la profession infirmière qui est fortement féminine en Europe (moins de 13% d'hommes) et au Canada (à peine 10% d'hommes) (Déry, 2018). Elle subit un conflit travail-famille sans précédent dû également à l'inexistence de mesure de conciliation de la vie professionnelle et la vie familiale. A ce jour, 28 crèches et garderies sont officiellement dénombrées sur le territoire national du Togo, ce nombre est très insuffisant pour répondre aux besoins des familles. En plus le coût de la plupart des crèches est exorbitant si l'on sait que les salaires pratiqués dans la fonction publique du Togo sont les plus bas en Afrique de l'ouest. Au-delà de ces mesures de conciliation travail-famille insuffisantes, la sage-femme du Togo subit le poids de la tradition qui rend cette conciliation difficile.

En effet, au Togo, comme dans toutes les sociétés patriarcales, des sanctions institutionnelles et structurelles mises en place par des normes et règles sociales profondément patriarcales existent encore. Ainsi, exercer des tâches domestiques est considéré comme un devoir pour les femmes, mais une transgression des normes sociales pour les hommes. Les exigences et les conditions de la profession médicale et l'insuffisance de personnels de santé rendent difficile la conciliation travail-famille pour les femmes. Dans cet exercice conflictuel, elles sont souvent en retard à leur lieu de travail (Gnoumou Thiombiano et al., 2021). Boulingui (2017), affirme que certaines femmes se retirent quelquefois du marché de l'emploi ou choisissent de travailler à temps partiel, pour pouvoir mieux se consacrer à la vie au foyer (Duxbury et Higgins, 2003). Ce travail vient ainsi compléter les travaux existants réalisés communément dans un contexte occidental marqué par une facilité de conciliation travail-famille.

Dans cette étude, nous avons fait le choix de nous intéresser à la jeune génération appelée encore génération Y. Ce choix est justifié par le fait que la jeune génération aspire à un travail qui a du sens et n'hésite pas à se chercher un autre emploi lorsque des difficultés se font ressentir dans leur milieu (Wortsman et Crupi, 2015 cité par Roy et Robichaud, 2016). Toutefois, comme l'ont souligné Parry et Urwin (2011), une analyse un peu plus approfondie des designs méthodologiques des études qui confirment les différences générationnelles fait apparaître plusieurs manquements qui réduisent la portée des résultats. En effet, ces premières recherches se concentrent généralement sur la seule population concernée et rares sont celles qui comparent les caractéristiques des diverses générations aux mêmes âges. Dans les cas où des études comparatives sont effectuées, les populations observées sont généralement considérées comme homogènes et ces recherches ne s'attardent pas à différencier les attitudes au sein de ces

groupes. En outre, elles ne départagent que trop rarement les effets de cohorte des effets d'âge et de période (Luc et Fleury, 2016).

C'est eu égard à ce contexte difficile de conciliation de la vie professionnelle et de la vie famille que ce papier tente de répondre à la question de recherche suivante : **Quelles sont les sources du conflit travail-famille chez la jeune génération de sages-femmes des hôpitaux publics du Togo ?** Pour y arriver, nous avons mobilisés la théorie de rôles pour expliquer ce phénomène. Cette étude a un double objectif. Sur le plan théorique, cette étude apporte sa contribution dans la compréhension des conflits travail-famille dans le contexte africain, sur le plan managérial, elle offre une meilleure compréhension des difficultés des sages-femmes à concilier le travail et la famille et permet aux directeurs des hôpitaux et aux autorités sanitaires d'avoir les outils pour prendre des décisions en matière de conciliation travail-famille. Ce papier est divisé en deux parties, la première théorique mobilise les concepts clés liés à l'étude et la théorie de rôles ; la deuxième partie est constituée de la méthodologie adoptée pour mener l'étude, les résultats issus de l'entretien et la discussion de ces résultats.

## **2. Cadre théorique**

### **2.1. Le conflit travail-famille**

Généralement, la problématique de l'articulation travail-famille est traitée à travers deux grandes théories qui dominent la recherche, à savoir celle de la tension des rôles et celle de l'expansion des rôles (Almqvist, 2006). La première théorie repose sur l'hypothèse que les ressources personnelles de l'individu sont limitées et que la demande combinée des rôles et des partenaires de rôle est trop exigeante, d'où les conflits de rôles. La perspective d'enrichissement quant à elle ne prend pas en compte l'hypothèse de la théorie de la rareté des ressources qui stipule que l'énergie et les ressources sont limitées et fixes mais qu'ils sont extensibles. Grâce à l'occupation de différents rôles, une personne peut élargir ses sources d'énergie (Asmaa et Gohar Abbas, 2017). Dans le cadre de cette étude, nous allons nous baser sur la théorie de rôles pour expliquer ce phénomène.

#### **2.1.1. Définition du concept**

La définition de la notion de conflit de rôles soulève d'abord le principe d'une opposition de rôles. Les salariés jouent de nombreux rôles à la fois (employé, dirigeant, conjoint, parent etc.). Chacun de ces rôles a ses exigences. La surcharge de rôles survient quand les exigences totales en matière de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour qu'une personne remplisse ses obligations adéquatement ou sans inquiétude (Dème et al.,

2018). D'après Bennani et Bertal (2020), la majorité de travaux ont consenti à la corrélation entre le nombre d'heures travaillées et le conflit travail-famille. Quant aux horaires non-standard, certaines études ont montré que travailler dans des horaires non-standard ne peut être source de conflit travail-famille sauf s'il est associé à une charge élevée de travail. Il résulte d'une étude de référence sur les horaires de travail et la vie familiale (Staines et Pleck, 1983) que le fait de travailler en shift de soir est associé au conflit travail-famille, néanmoins, le fait de travailler pendant le week-end ou pendant des jours variables ne conduit pas forcément au conflit travail-famille (Voydanoff, 1988). Outre le temps, il ressort de la revue de littérature sur les caractéristiques du rôle professionnel, un autre facteur déterminant du conflit travail-famille, à savoir, l'effort fourni au travail. Ce dernier a été identifié dans la majorité de travaux sous forme d'éléments qui caractérisent les exigences au travail, notamment, l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, l'effort intellectuel et physique, le taux de changement rapide, le stress de la communication, les pressions à la qualité et la surcharge quantitative (Jones et Butler, 1980).

### **2.1.2. Les différents types de conflit de rôles**

Les conflits de rôles sont de deux ordres : le type professionnel-personnel, où le travail (heures, voyages, demandes professionnelles, etc.) interfère avec des éléments de la vie privée, et le type personnel-professionnel, où les activités personnelles interfèrent avec notre occupation (Grant-Vallone et Ensher, 2001). Le type professionnel-personnel peut aussi traduire le conflit entre le travail et la famille. Il s'agit d'une forme de conflit de rôles dans lequel les exigences des sphères familiale et professionnelle sont incompatibles. Ainsi, l'implication dans un rôle affecte et rend difficile l'implication dans l'autre. Greenhaus et Beutell (1985) ont identifié, parmi les dimensions du conflit travail-famille, un conflit basé sur le stress et un conflit basé sur le temps. Les travaux de Karasek (1979) sur le stress ont mis en évidence que la latitude décisionnelle pouvait être un rempart vis-à-vis du stress dans un contexte de fortes exigences de travail. En outre, la plupart des travaux sur l'interaction travail-famille montrent que le temps ainsi que les horaires de travail influencent la survenance du conflit (St-Onge et al., 2002 ; Seiger et Wiese , 2009). Il existe une pluralité de sources du conflit travail-famille à l'hôpital. Les contraintes de rythmes et de délais au travail se sont accrues pour les professionnels (Enquête PRESST-NEXT) (Estryn-Béhar et al., 2004). Cette pression du temps et du rythme de travail est fondamentalement une source du conflit travail-famille notamment parce que le stress provenant de la sphère professionnelle peut impacter la vie familiale (Dème et al., 2018).

## **2.2.La profession de sage-femme**

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) stipule qu'une sage-femme est : « Une personne qui a suivi un programme de formation reconnu dans son pays, a réussi avec succès les études afférentes et a acquis les qualifications nécessaires pour être reconnue ou licenciée en tant que sage-femme. Elle doit être en mesure de donner la supervision, les soins et les conseils à la femme enceinte, en travail et en période de post partum, d'aider lors d'accouchements sous sa responsabilité et prodiguer des soins aux nouveau-nés et aux nourrissons. Ses soins incluent des mesures préventives, le dépistage des conditions anormales chez la mère et l'enfant, le recours à l'assistance médicale en cas de besoin et l'exécution de certaines mesures d'urgences en l'absence d'un médecin. Elle joue un rôle important en éducation sanitaire, non seulement pour les patientes, mais pour la famille et la préparation au rôle de parents et doit s'étendre dans certaines sphères de la gynécologie, de la planification familiale et des soins à donner à l'enfant. La sage-femme peut pratiquer en milieu hospitalier, en clinique, à domicile, ou en tout autre endroit où sa présence est requise ». (Richard, 2019 : 4).

## **2.3.La jeune génération ou la génération Y**

D'après Roy et Robichaud (2016), la plupart qui intègrent le marché du travail font partie de la génération Y, qui regroupe des personnes nées entre le début des années 1980 et le début des années 2000. La main-d'œuvre qui provient de cette génération est caractérisée comme étant très scolarisée et sûre d'elle-même (Wortsman et Crupi, 2015). Les travailleurs de la génération Y ont des attentes claires. Ils sont à la recherche de milieux de travail où règnent l'organisation et la cohérence et ont peu de tolérance pour des conditions difficiles (Wortsman et Crupi, 2015). Par conséquent, leur satisfaction au travail est influencée par le climat qui y règne (CSSS, 2015). Les travailleurs de cette génération sont plutôt mobiles. Contrairement à leurs collègues de la génération des boomers (travailleurs nés entre 1946 et 1964), qui valorisent la sécurité d'emploi ainsi que la loyauté envers l'organisation, ceux de la génération Y n'hésitent pas à se chercher un autre emploi lorsque des difficultés se font ressentir dans leur milieu (Wortsman et Crupi, 2015 ; CSSS, 2015). Alors que les employés de la génération X (nés entre 1965 et 1980) visent à assurer un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, ceux de la génération Y en font leur priorité. Ces derniers peuvent donc muter de cinq à huit fois au cours de leur parcours professionnel, afin de trouver satisfaction (Wortsman et Crupi, 2015). Ces nombreux mouvements affectent le travail d'équipe et l'expertise professionnelle, en plus d'accentuer les coûts de formation, l'insatisfaction au travail et, dans certaines situations, la pénurie de personnel (Brunelle, 2015 cité par Roy et Robichaud, 2016).

## **2.4. Les sources de conflit travail-famille**

Eby et al. (2004) ont classé les caractéristiques agissant sur le lien travail-hors travail en trois grandes catégories : les variables liées au travail, les variables du domaine du hors-travail et enfin les variables individuelles et démographiques. Les variables du domaine de travail sont liées aux caractéristiques de l'emploi et du travail, tel que la flexibilité des horaires, la nature du travail, le nombre d'heures de travail par semaine, le stress au travail, l'appui offert par le superviseur, etc. Les variables du domaine du hors-travail examinent les exigences de la vie personnelle et familiale, telles que l'appui offert par les membres de la famille, le temps consacré aux travaux ménagers ou de garde d'enfants et l'âge des enfants. Les variables démographiques et individuelles comprennent les traits de personnalité, les comportements, ainsi que d'autres différences individuelles comme le sexe, le revenu et la personnalité (Asmaa et Gohar Abass, 2017). Un certain nombre de facteurs liés à l'environnement de travail peuvent aussi affecter l'articulation travail-famille : le climat social, la culture et les valeurs de l'organisation, les relations avec les collègues et les supérieurs, le support organisationnel perçu, ou encore les pratiques de gestion en vigueur dans l'organisation (St-Onge et al., 1993).

### **2.4.1. Déterminants organisationnels**

Frone (1992) a énuméré les caractéristiques organisationnelles agissant sur l'articulation travail-famille comme suit : la pression liée au travail découlant de la charge de travail et des responsabilités ; le manque d'autonomie et les ambiguïtés de rôle à savoir le manque de clarté et l'incertitude au jour le jour quant aux tâches à effectuer et aux objectifs à atteindre. En plus de ces premières caractéristiques d'autres ont été cités par différents chercheurs : Le stress au travail a été cité comme déterminant du conflit par Byron (2005), Carlson et Pennewe (1999) et Eby et al. (2005). Les travaux de Smith Major, Klein et Ehrhart (2000 et 2002) confirment que la surcharge de travail augmente le conflit travail / famille. Carlson et Kacmar (2000) ont cité le nombre d'heures travaillées par semaine comme un élément important dans cette dynamique. L'effet de l'investissement temporel consacré au travail a été prouvé par les travaux de Smith Major, Klein, Ehrhart (2000 et 2002) et de Tremblay (2004) qui confirment que plus les heures de travail sont longues, plus il est difficile de concilier travail et famille (Asmaa et Gohar Abass, 2017).

D'après Déme et al. (2018), dans une étude menée auprès de sept entreprises de secteurs différents (assurance, centre de distribution, industrie, hôpital, société de services), Adkins et Premeaux (2012) ont pu établir un lien positif entre les longues heures de travail et le conflit travail-famille. Ils confirment les résultats de Hansez et al. (2008) qui avaient également trouvé

une relation positive entre le temps de travail et la survenance d'un conflit travail-famille. Dès lors, il apparaît clairement dans ces études que la notion de durée du temps de travail favoriserait le sentiment de conflit travail-famille. Par ailleurs, dans la dynamique de conciliation entre vies privée et professionnelle, le manque de temps à consacrer à une sphère a souvent été lié au stress (St-Amour et al., 2005). Pour Déme et al. (2018), cela voudrait dire qu'avoir suffisamment de temps pourrait constituer un rempart contre le sentiment de conflit travail-famille. Foisy-Petaccia (2018) cite un modèle de ce conflit au travers de facteurs temporels, tensionnels et comportementaux. Ainsi, les facteurs tensionnels peuvent être représentés par la fatigue et le stress. En effet, lorsqu'ils surviennent, dans un ou l'autre rôle, ils ont pour conséquence de diminuer la performance ; pour exemple : un salarié est dans son entreprise, l'heure de la sortie des classes approche et le stress généré par l'impératif d'arrivée à l'heure pour récupérer son enfant est susceptible d'impacter la qualité du travail mis en œuvre.

De plus, ces facteurs tensionnels peuvent être majorés par l'absence de soutien du conjoint(e). Concernant les facteurs comportementaux, l'image de « stabilité émotionnelle, d'autonomie, d'agressivité et d'objectivité » (p. 13) qui serait représentative du manager, est confrontée à l'image du parent qui impliquerait « de la douceur, de la vulnérabilité et des émotions » (p. 13) Aussi, et en raison de la contradiction qui peut survenir entre ces rôles, la personne qui ne serait pas en mesure d'adapter ses attitudes au regard du travail et de la famille encourt le risque d'un conflit lié à des facteurs comportementaux. Enfin, et concernant les facteurs temporels, l'aspect organisationnel s'avère déterminant : « L'imprévisibilité de l'horaire de travail, ainsi que la présence d'un horaire atypique affectent également ce type de conflit » (p. 16). De même le manque de reconnaissance salariale et sociale, la perception d'iniquités entre salariés peuvent finir d'amplifier ce phénomène (Mandavy, 2022). L'impératif de continuité des soins et l'intensité des activités réalisées, qui fondent le travail des professionnels de soins, font que la question de la gestion du temps de travail à l'hôpital est primordiale. Aujourd'hui, la durée du temps de travail et l'organisation des horaires dans un contexte de pénibilité, de souffrance et de hauts niveaux d'épuisement professionnel deviennent primordiales dans la gestion du personnel hospitalier (Manoukian, 2009). La question du lien entre cette pénibilité et les longues heures de travail (prévues ou en dépassement) se pose. Dans une étude menée auprès de sept entreprises de secteurs différents (assurance, centre de distribution, industrie, hôpital, société de services), Adkins et Premeaux (2012) ont pu établir un lien positif entre les longues heures de travail et le conflit travail-famille. Ils confirment les résultats de Hansez et al. (2008)



qui avaient également trouvé une relation positive entre le temps de travail et la survenance d'un conflit travail-famille (Dème et al., 2018).

#### **2.4.2. Les caractéristiques du hors-travail**

D'après Mansour et Tremblay (2018), les différences entre les sexes dans les conflits entre le travail et la famille sont complexes, et différentes variables peuvent intervenir dans ces relations telles que la situation familiale, le statut des femmes dans la société, la structure familiale (Misra et Strader, 2013). De même, le genre peut aussi être lié aux autres ressources car les femmes ont généralement un statut d'emploi et des salaires moins élevés que les hommes (Grandy et Cropanzano, 1999). Pour Asmaa et Gohar Abass (2017), le genre est la caractéristique la plus souvent citée. L'analyse de la littérature révèle aussi que les hommes et les femmes perçoivent différemment le stress (O'Neil et Davis, 2011) et le conflit travail-famille (Ferguson et al., 2012). Par exemple, les femmes peuvent être plus tolérantes à ce conflit, comme aux conditions précaires de travail, parce qu'elles s'attendent à subir ces situations (Tremblay, 2012b).

Pour Mansour et Tremblay (2018), des recherches indiquent en revanche que le genre peut jouer un rôle dans l'expérience de ce conflit (Duxbury et Higgins 1991 ; Gutek et al., 1991). Par exemple, Mansour et Tremblay (2018) citent Keene et Reynolds (2005) qui soulignent que les femmes sont plus susceptibles d'ajuster leur charge de travail en fonction de leurs obligations familiales. Pour Asmaa et Gohar Abass (2017), la deuxième variable est la personnalité de l'individu. Pour Friede et Ryan (2005), la personnalité intervient non seulement dans la manière de percevoir, évaluer et interpréter ces faits d'articulation mais également dans la manière d'y réagir. Dans ce sens, Wayne et al. (2003) ont étudié la relation entre chacun des traits des Big Five avec le conflit ou l'enrichissement travail-famille. Ils ont trouvé par exemple que l'extraversion est reliée avec un enrichissement entre les rôles et n'était pas reliée au conflit, tandis que le névrotisme a été relié au conflit et faiblement à l'enrichissement (Asmaa et Gohar Abass, 2017).

Plusieurs études (Behson, 2002 ; Carlson, 1999 ; Grzywacz et Marks, 2000) ont montré que le conflit travail-famille est plus fréquent chez les parents que chez les employés sans enfants. Selon Guérin et al. (2000), ce n'est pas tant le nombre d'enfants qui importe mais leur âge (Asmaa et Gohar Abass, 2017). Pour Asmaa et Gohar Abass (2017), l'âge des enfants a été cité comme variable par d'autres auteurs (Tremblay, 2004 ; Tremblay, Vaillancourt- Laflamme, 2003 ; St-Onge et al. 2002 ; Linehan, Wash, 2000 ; Lewis, Cooper, 1987). En effet, plus les enfants sont jeunes, plus ils ont besoin de soins et donc nécessitent du temps et de l'énergie de

la part de la famille ce qui risque d'augmenter le conflit (Tremblay, 2004 ; Asmaa et Gohar Abass, 2017).

### **2.4.3. Déterminants contextuel**

Carlson (2007) affirme que l'environnement social de l'individu joue aussi un rôle important dans la qualité de la conciliation des responsabilités. Différentes études montrent que la culture affecte les significations, les perceptions et les expériences des personnes à l'égard du travail, de la famille et du conflit travail-famille (Blair-Loy et Frenkel, 2005 ; Shapiro et Hammer, 2004). Asmaa et Gohar Abass (2017) précisent que Powell, Francesco et Ling (2009) ont reconnu l'importance des implications des influences culturelles pour la recherche sur l'articulation travail-famille (Asmaa et Gohar Abass ,2017). En effet, ces auteurs ont noté que l'influence culturelle a été ignoré dans la majorité des études dans la littérature sur le lien travail-famille (Eby et al., 2005) et dans la littérature relative au comportement organisationnel interculturel (Gelfand et al., 2007 ; Tsui et al., 2007).

Certains auteurs estiment que le conflit travail-famille auquel se heurtent les femmes qui travaillent peut être expliqué par plusieurs facteurs d'ordre culturel et sont liés aux rapports sociaux de sexe et à la division spatio-sexuée du travail, où l'homme s'occupe de la production-crédation dans la sphère publique (dehors), alors que la femme est invitée à occuper la sphère privée (dedans) et à s'occuper de la reproduction-procréation. Il en résulte une faible implication des hommes dans la vie familiale (tâches ménagères, éducation des enfants, etc.) (Tremblay, 2003b). Qui plus est, l'accès massif des femmes au marché du travail et aux postes à responsabilité desquels elles étaient longtemps exclues et pour lesquels elles étaient considérées comme illégitimes (Angeloff et Laufer, 2007 ; Laufer, 2008) n'a pas favorisé la disparition de cette division sexuée du travail (Laufer, 2008), et encore moins la rupture avec l'hégémonie du modèle masculin du travail (Rhalimi, 2018).

Guérin et al. (1997) ont trouvé que la culture organisationnelle influence le niveau de conflit emploi-famille ; ainsi, lorsque l'employé ne se sent pas pénalisé à cause de ce qu'il fait pour sa famille, il ressent moins de difficultés de conciliation. Le conflit est aussi réduit lorsque l'employé considère que son supérieur manifeste de l'empathie ou accepte des accommodements afin de faciliter la vie professionnelle avec la vie familiale. Chenevier (1996) recense trois études faisant état de l'influence de l'attitude négative ou du manque de flexibilité du supérieur sur l'employé et le conflit emploi-famille : de façon générale, une attitude négative de la part du supérieur stresse l'employé et le rend insatisfait et il s'absente plus souvent de son

travail. Selon les résultats de l'étude de Caussignac (2000), l'appui organisationnel aide significativement à diminuer le conflit emploi-famille. Cette variable englobe à la fois l'appui des dirigeants et des supérieurs, ce que nous avons initialement distingué dans notre propre enquête ; toutefois, comme les deux variables étaient fortement corrélées, nous n'avons retenu que le soutien du supérieur dans les régressions (Tremblay, 2005).

L'appui des collègues semble une variable d'importance mais encore peu étudiée dans le cadre de son influence sur le conflit emploi-famille. Nous l'avons intégrée dans notre questionnaire, comme l'avaient fait Guérin et al. (1997), mais nous verrons plus loin qu'elle n'est pas ressortie comme déterminante dans notre étude (Tremblay, 2005).

### **3. Méthodologie de recherche**

La nature de notre recherche s'inscrit dans une voie exploratoire visant à faire émerger des conjectures. L'exploration est un mode de raisonnement via lequel le chercheur vise la proposition de résultats théoriques novateurs. Elle consiste soit à découvrir des choses nouvelles soit à approfondir un objet et ce pour répondre à deux objectifs : la recherche de l'explication et la recherche de la compréhension (Charreire Petit et Durieux, 2014). Notre recherche est de type exploratoire. Selon Charreire Petit et Durieux (2014), il existe trois voies pour l'exploration : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride qui permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures. Notre étude s'inscrit dans la troisième voie d'exploration, l'exploration hybride. Ainsi la voie de l'exploration hybride qui consiste à procéder par des allers retours entre observations et théories sous tendre notre recherche et traduit le recours à une démarche abductive. Nous avons initialement mobilisé des concepts. Nous nous sommes basés sur une revue de littérature multidisciplinaire. Nous avons creusé dans les connaissances antérieures pour donner du sens aux faits observés. Des allers-retours récurrents entre matériaux empiriques et corpus théorique sont notre mode de production de connaissances (Tarfaoui et Malek, 2021).

Pour constituer notre échantillon, nous avons utilisé la méthode par convenance auprès de 25 sages-femmes des hôpitaux publics du Togo nées entre 1982 et 1995. Le recours à l'échantillonnage de convenance est motivé ici par le fait qu'au Togo, les salariés sont généralement hostiles aux enquêtes et sondages. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi l'entretien individuel, technique qui peut se décliner en trois formes différentes, à savoir : l'entretien non directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif. D'après Colle (2006), un entretien de recherche peut être défini comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation

avec le but fixé » (Grawitz, 2001, p.586). L'avantage est que la personne est libre et peut dévoiler plus facilement ses pensées et ses opinions (Ndayirata, 2017). C'est la raison pour laquelle nous a privilégié ce type d'entretien. Les entretiens ont eu lieu en face à face et sur le lieu du travail. La durée moyenne des entretiens est de 15 minutes. Les entretiens ont été enregistrés et ensuite retranscrits. Nous avons respecté l'anonymat en donnant un code à chaque interviewée.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une analyse thématique de contenu informatisée à l'aide du logiciel Qda Miner Lite. Ce choix se justifie par sa capacité à fournir des analyses pertinentes et précises en ce qui concerne les données qualitatives notamment des entretiens. Après des entretiens semi-directifs, les réponses ont été transcrites et des « verbatim » ont été constitué avec les réponses transcrites. QDA Miner est un logiciel convivial d'analyse de données qualitatives permettant de coder des données textuelles, d'annoter, d'extraire et de réviser des données et des documents codés. Le programme peut gérer des projets complexes comprenant un grand nombre de documents combinés à des informations numériques et catégorielles. QDA Miner fournit également un large éventail d'outils exploratoires afin d'identifier des patrons dans la codification et des relations entre les codes assignés et d'autres propriétés numériques ou catégorielles. Les documents sont stockés en format RTF et supportent les polices et les formats de paragraphes, les graphiques et les tableaux. Les documents peuvent être modifiés à tout moment sans affecter la codification existante. QDA Miner peut importer et exporter des documents, des données et des résultats d'analyse dans de nombreux formats de fichiers (MS Word, WordPerfect, RTF, HTML, MS Access, MS Excel, Paradox, dBase, etc.). Il permet également une intégration unique avec un module d'analyse de contenu quantitative avancée et d'exploration de textes (WordStat) et un logiciel d'analyses statistiques (Simstat), présentant ainsi une combinaison et une intégration faciles des méthodes qualitatives et quantitatives.

Dans le cadre de cette étude, après des entretiens semi-directifs avec 20 sages-femmes de quelques hôpitaux public du Togo, nous avons transcrit les réponses pour une analyse digitalisée à partir d'un logiciel QDA Miner Lite. Plusieurs questions ont été posées aux sages-femmes pour identifier les sources du conflit travail-famille. Pour effectuer l'analyse des réponses transcrites, nous avons adopté une méthodologie à deux niveaux. D'abord, nous avons parcouru toutes les réponses issues des entretiens ; ce qui a permis de dégager les différentes notions et thématiques récurrentes. Sans être en déphasage avec les hypothèses de recherche, nous avons identifié les thèmes et sous thèmes vers lesquels l'analyse qualitative a été orientée.

Après cette première phase, les réponses ont été importés dans le logiciel Qda Miner Lite pour en faire un projet d'analyse qualitative. Nous sommes passé au recodage et à la création des variables issues des entretiens. Les traitements graphiques avec nuage de mots et des graphiques n'ont pas été retenus dans ce travail car cela aurait un sens quantitatif de l'analyse qualitative. Nous nous sommes donc intéressé à l'analyse qualitative au sens propre du terme. Avec l'aide de la fonction « Recherche » de Qda Miner Lite, nous avons effectué des recherches sur les mots et expressions de notre variable d'intérêt.

#### **4. Présentation des résultats**

Dans cette étude, il est important de faire ressortir les points essentiels qui sont apparus au cours des entretiens. Nous avons opté pour l'analyse de contenu. « *L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'éléments de discours, mots, expressions ou significations similaires révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs* » (Thiéart, 2003). Ainsi, il est apparu que les facteurs organisationnels et les facteurs hors travail expliquent mieux les conflits travail-famille chez la génération Y.

##### **4.1. La charge de travail**

Pour beaucoup de sages-femmes, la charge de travail constitue une importante source de conflit travail-famille

*« Si vous prenez tout l'hôpital, à part les urgences médicales, c'est à la maternité qu'on ne ferme pas les yeux à la garde » (SFE 01). « Le service est plus familier à la sage-femme que sa famille, la sage-femme prend beaucoup plus le temps à satisfaire le service que son foyer, elle prend le service comme priorité par rapport à sa responsabilité au foyer même si elle la manage à sa manière, toutes les sages-femmes qui sont excellentes au travail sont médiocres au foyer. Dans la famille élargie, elle est vue comme une personne qui ne s'intéresse pas à son couple car elle n'a pas le temps pour sa petite famille jusqu'à parler de sa famille élargie. Beaucoup pense que les sages-femmes sont dure de tête, difficile sur le plan flexibilité à cause de selon mon avis le temps est précieux, tout se passe dans les secondes, dans les minutes.» (SGE 4)*

Une autre confirme ses propos « *A la périphérie, il n'y a pas de l'affluence, j'ai une collègue qui est dans un CMS qui m'a dit qu'elle ne fait que dormir à la garde. Ici quand j'étais à la salle d'accouchement, on reçoit jusqu'à quarante-deux femmes enceintes au cours d'une seule garde, on ne ferme pas les yeux jusqu'au petit matin* » (SFE 4).

Une autre affirme que la charge de travail fait que l'accueil n'est pas au rendez-vous « *A la CPN, une seule sage-femme consulte jusqu'à 45 femmes enceintes par jour et une consultation*

*c'est en moyenne 40 minutes en plus du REDI où on fait une causerie avec la femme enceinte en la prenant dans son entièreté on va jusqu'à une heure de temps. La première, la deuxième, la troisième femme sont bien accueillies mais par la suite la fatigue arrive et l'accueil n'est plus le même. Les gens ne voient pas cela et on nous reproche toujours de mal accueillir » (SFE 06).*

Une autre sage-femme qui intervient à la salle d'accouchement confirme ces propos « *On fait en moyenne près de 1000 accouchements c'est-à-dire accouchement normal plus accouchements instrumentaux et césariennes. Vous rentrez à la maison, vous êtes faibles, épuisés et vous n'arrivez pas à jour votre rôle de femme au foyer envers votre mari » (SFE 02).*

Une autre sage-femme dit ceci « *Moi quand j'étais à Kpendjal, c'était relaxe, pas d'affluence et tu as le temps de bien discuter avec les femmes enceintes et de mieux les prendre en charge » (SFE 07).* Une autre affirme ceci « *Une seule personne fait le travail de cinq personnes. Vous savez beaucoup de sages-femmes sont considérées comme méchantes c'est à cause de la charge de travail. Il y a trop de travail ici vous faites tout ça mais il n'y a pas de la reconnaissance » (SFE 09).*

#### **4.2. Les longues heures de travail**

Les longues heures de travail et les horaires atypiques sont sources de conflit travail-famille selon les sages-femmes rencontrées comme le décrivent les verbatim ci-dessous :

Une autre sage-femme de l'unité des admissions de la maternité exprime les mêmes difficultés « *Tu vois l'heure à laquelle je descends de garde ? Il est dix heures quarante-quatre minutes mais on n'a pas fermé les yeux toute la nuit. Aujourd'hui même je quitte tôt le service, parfois je descends de garde au-delà de onze heures et je rentre à la maison vers treize heures quand mes enfants ont fini de déjeuner et on nous demande de revenir le lendemain au service. Une seule nuit vous avez quarante entrantes et parfois plus, une vingtaine de césarienne et une vingtaine d'accouchement par voie basse. Ce travail tu ne peux pas le faire sur une longue période, tu vas te tuer raison pour laquelle à un moment donné il faut quitter la profession pour faire autre chose. Ce que vous faites dans une seule nuit, un CMS le fait pendant un mois. Moi je connais des CMS à Lomé ici qui font trente accouchements tout le mois. Tu fais tout ça pour combien ? » (SFE 12).*

Dans le même registre une sage-femme déclare « *notre travail là on ne peut pas le faire toute sa vie. Tu le fais un moment donné et tu passes à autre chose » (SFE 10).* Une surveillante générale confirme cela : « *on a deux à trois femmes enceintes par lit, d'autres sont à même le sol. Dans cette situation tu t'accroupis pour faire les soins, à la longue tu as des problèmes de*

*lombalgies. Beaucoup de nos collègues portent des ceintures au niveau des reins à cause de ça* » (SFE 20).

#### **4.3. Le manque de dispositif de conciliation de travail-famille**

*« Dans nos pays, il n'y a aucun accompagnement de l'employeur ou de l'Etat pour aider à concilier le travail avec la famille. On se débrouille nous-même. Pour trouver les domestiques, c'est un problème. Actuellement, les enfants du village ne veulent plus rester en ville faire le travail de domestique, il y a pas de crèches, les quelques rares qui existent sont chères. Prendre les domestiques même ce sont des problèmes que tu apportes dans ton foyer »* (SFE 03). Une autre sage-femme pose le même problème : *« Aucune mesure d'accompagnement, actuellement même les jeunes filles ne veulent plus être une domestique. Tu trouves une domestique, elle fait 6 mois ou au plus un an, elle part. et tu reprends les recherches de domestiques, ainsi de suite* » (SFE 05)

#### **4.4. Le fait d'avoir des enfants à bas âge**

Le fait d'être mère au foyer avec des enfants à bas âge est une source de conflit travail. Ainsi gérer les enfants, trouver quelqu'un de sûr qui pour leur garde est un facteur favorisant le conflit travail-famille comme l'atteste ces propos : *« Ce n'est pas facile, surtout quand tu as des enfants de bas âge, la garde des enfants, il faut trouver quelqu'un de disponible qui veut le faire. Je me rappelle que j'allais au service avec mon bébé mais cela a été interdit par la direction et c'est normal à cause des germes qui circulent à l'hôpital. Même si tu amènes ton bébé à la crèche vu qu'on ne quitte pas vite le service, il faut trouver quelqu'un pour aller le récupérer à dix-sept heures trente minutes »* (SFE 13). Une autre affirme : *« Gérer les enfants de bas âge n'est pas aisé quand tu es sage-femme et que tu es dans le tour de garde »* (SFE 11).

#### **4.5. Le profil du mari**

Le fait que le mari ne participe pas aux travaux domestiques ou n'aide pas la femme dans les travaux domestiques est une source de conflit travail.

*« Tu rentres fatigués, les travaux domestiques t'attendent. Mon mari est un paresseux. Il ne m'aide pas »* (SFE 11). Une autre sage-femme confirme les mêmes propos : *« Si tu as la chance d'avoir un mari qui t'aide, tu peux t'en sortir, moi mon mari ne m'aide pas. Il ne veut rien faire. C'est toi qui fait tout. Tu reviens à la maison après lui mais il attend que tu lui prépares à manger. Si tu es de garde le soir, dans la journée au lieu de se reposer pour bien tenir la garde, tu dois aller au marché, faire les emplettes, lui préparer et la sauce et la pâte ou le riz déposé avant de partir »* (SFE,18). Une autre sage-femme affirme ceci : *« Je pense que le poids de la culture en est pour quelque chose, avant quand on était plus jeune, mon mari m'aidait beaucoup*

*dans les travaux domestiques, depuis un bon il ne le fait plus, les gens l'ont découragé. Donc actuellement, il ne le fait plus ».* (SFE 06)

Pour une autre sage-femme, « *Quand le mari t'aide, c'est très bon, tu es plus à l'aise au travail, tu ne penses plus trop à la famille car papa peut gérer la maison »* (SFE 03). Une autre sage-femme confirme ces propos « *Moi j'arrive à concilier mon travail et ma famille car mon mari m'aide beaucoup dans les travaux domestiques, il n'hésite pas à préparer la pâte surtout quand il y a la sauce ».*

## **5. Discussions des résultats**

Cette recherche montre que l'une des principales sources si non la principale source du conflit travail-famille est le conflit de temps dû aux longues heures de travail. Ceci est confirmé par une étude menée auprès de sept entreprises de secteurs différents (assurance, centre de distribution, industrie, hôpital, société de services) menée par Adkins et Premeaux (2012) qui ont pu établir un lien positif entre les longues heures de travail et le conflit travail-famille. Cette étude confirme les résultats de Hansez et al. (2008) qui avaient également trouvé une relation positive entre le temps de travail et la survenance d'un conflit travail-famille (Dème et al., 2018). Ces horaires atypiques renforcent le conflit travail-famille chez les sages-femmes des hôpitaux publics en ce sens qu'elles n'ont pas le temps pour vivre les relations de mère et enfant et assumer leur rôle de femme au foyer. Sur le plan spirituel ou religieux, les africains sont très croyants. Le fait d'être au travail les week-ends et les jours fériés empêcherait les sages-femmes d'être plus fréquentes sur les lieux de culte et d'honorer ainsi l'un des préceptes divins. Aussi dans nos cultures africaines, pour les femmes salariées, les weekends sont consacrés plus aux soins des enfants, aux ménages, à faire les emplettes au marché et rendre visite aux parents ou à la famille. En plus, les insuffisances du personnel ont un impact sur le planning du travail de nuit, du weekend et des jours fériés en ce sens que plus il y a moins de personnel plus la fréquence du travail de nuit et des week-ends est plus élevée.

Dans ce contexte d'insuffisance du personnel, on note une augmentation de la charge du travail entraînant du stress professionnel, du burnout et des risques d'accident de travail qui se multiplient. Cela n'est pas sans conséquence sur l'état de santé des soignants en l'occurrence des sages-femmes. Ces conséquences entraînent une fréquence de l'absentéisme, des repos médicaux plus ou moins longs et plus fréquents. Ceci a des conséquences sur la mise en application des plannings du travail de nuit et des weekends en ce sens qu'il faut toujours chercher à remplacer le soignant absent ou malade. Donc les plannings de garde sont instables, ils peuvent changer à tout moment et donc les sages-femmes qui ont des enfants doivent à tout



moment chercher des arrangements pour la garde de leurs enfants. Selon Randon et al. (2011), « ces modifications intempestives des plannings entraînent également des mécontentements de la part des soignants sollicités pour pallier le manque d'effectif soit en revenant sur des jours de repos, soit en acceptant de faire des horaires coupés » (horaires de travail discontinu, par exemple travailler de 7h à 13h et de 16h à 19h sur une même journée). Les contraintes dans la mise en place de plannings réguliers et suffisamment connus à l'avance, peuvent être une source de difficulté à concilier travail et vie de famille chez les soignants (Dème et al., 2018). Ce qui est confirmé par Hansez et al., (2008) qui concluent que le travail de week-end, de nuit et des horaires compressés causent des conflits travail-famille. Tout ceci est à l'origine de l'intention de quitter la profession chez les sages-femmes des hôpitaux publics du Togo.

## **6. Conclusion**

Cet article avait pour but d'identifier les sources du conflit travail-famille chez les sages-femmes. Cette population n'est pas assez étudiée sur cette thématique surtout dans le contexte africain alors qu'elle est 100% féminine dans la plupart des pays francophones d'Afrique de l'ouest et a un grand rôle à jouer dans la réduction de la mortalité maternelle et néonatale. Le conflit travail-famille est un phénomène qui est bien réel dans la vie quotidienne des sages-femmes d'Etat du Togo. Cette situation est exacerbée par la charge du travail et l'insuffisance du personnel qui caractérisent le milieu hospitalier au Togo. Il urge que les autorités sanitaires trouvent des mesures pour accompagner ces dernières qui sont en première ligne dans la réduction des décès maternels. Notre recherche avait également pour but de faire des apports sur le plan théorique et sur le plan managérial.

Sur le plan théorique, nous apportons une meilleure compréhension de la souffrance des sages-femmes pour concilier le travail et la famille, pour être une bonne femme au foyer et une bonne professionnelle.

Sur le plan empirique, les apports sont de deux ordres. Au niveau des directeurs des hôpitaux, cette étude leur permettra de savoir des difficultés des sages-femmes pour font pour être une bonne femme au foyer et une professionnelle afin de les aider en améliorant leurs conditions de travail. Au niveau politique, les pouvoirs publics devraient mettre en place des mécanismes pour accompagner les sages-femmes et leur donner un statut particulier pour leur permettre de concilier plus aisément les deux sphères de la vie.

## REFERENCES

- [1] Asmaa, F. et Gohar Abbas, S. (2017), Déterminants organisationnels de l'articulation travail- famille chez les cadres en couple à double carrière au Maroc. EMS Editions | « Question(s) de management » Vol 3 n° 18, pages 79 à 92.
- [2] Bennani, A. et Bertal, S. (2019) « L'interface Travail-famille dans le secteur de la santé : L'entrée par la profession », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « « Numéro 10 : Septembre 2019 / Volume 4 : numéro 2 » p : 407 – 424
- [3] Bennani, A. et Bertal, S. (2020), Le rôle du soutien social dans l'articulation travail et famille. Revue Internationale de Sciences de gestion.
- [4] Boulingui, J-B. (2017), Influence du conflit « Travail-Famille » sur le stress professionnel en milieu hospitalier : le cas du personnel médical, paramédical et administratif de l'hôpital Albert Schweitzer de Lambaréné. Revue semestrielle de l'IRSH, N° 19, 147 : 262.
- [5] Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'autodétermination ». Thèse de doctorat, Université Paul Cezanne, Aix-Marseille III.
- [6] Déme, S., Dumas, M. et Hikkerova, L. (2018), Les sources de conflit travail-famille et d'enrichissement chez les professionnels de soins dans le secteur hospitalier. Gestion et management public Volume 7 / n° 1, pages 9 à 30
- [7] Déry, F. (2018), Être homme, infirmier et heureux : les stratégies de vingt infirmiers en centre hospitalier pour composer avec la souffrance au travail Thèse de doctorat Université de Laval. Québec, Canada
- [8] Fatnassi, A. et Tamzini, K. (2021), Tension de rôle et satisfaction au travail comme antécédent et conséquence de conflit travail/famille. Communication 32eme congrès de l'AGRH,13-14-15 octobre 2021 à Paris.
- [9] Gnoumou Thiombiano B., Toudeka A. S. et Jean S. D. (2021), Conciliation vie familiale et vie professionnelle par les femmes travaillant dans le secteur public de la santé à Lomé : quelles stratégies d'adaptation ? Revue Interventions économiques Papers in Political Economy 65, 2021. L'agenda progressiste et les accords commerciaux de nouvelle génération.
- [10] Guidkaya, Z. et Boukar, H. (2022), stratégies différenciées de conciliation travail-famille selon le genre chez le personnel infirmier au Cameroun. Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation, N°15 décembre 2022.
- [11] Jansen, C., Kadjanta, T., Pekele, M. et Dieleman M. (2018), Améliorer formation, recrutement et déploiement des ressources humaines en santé au Togo : un diagnostic de la situation. S.F.S.P. | « Santé Publique » Hors-série, pages 77 à 87.
- [12] Mandavy, B. (2022), L'éthique du care comme stratégie des organisations : le cas des horaires atypiques dans les institutions hospitalières. Projectique, HS (Hors-Série), pages 255 à 277.

- [13] Mansour, S. et Tremblay, D-G. (2018) « le conflit travail-famille-loisirs et l'intention de quitter l'entreprise : une analyse dans le secteur hôtelier au Québec » De Boeck Supérieur, « @GRH » Vol 3 n° 28, pages 65 à 96.
- [14] Mijiyawa, M. (2023), L'approche contractuelle dans les formations sanitaires publiques du Togo. Une solution aux dysfonctionnements des hôpitaux en Afrique. Edition l'Harmattan.
- [15] Miles, M. et Huberman, A. (2003). Analyse des données qualitatives. Bruxelles : De Boeck Université
- [16] Ndayirata, S. (2017), l'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi. Gestion et management. Thèse de doctorat, Université Paul Valéry - Montpellier III
- [17] Rhalimi, A. M. (2018), articulation des temps sociaux des femmes cadres au Maroc : quel rôle pour la GRH ? Communication acceptée pour le XXIXème congrès de l'AGRH - Expérimentations locales, contextualisation des solutions IAE de Lyon, du 29 au 31 octobre 2018, Lyon
- [18] Richard, A. (2019), Sage-femme : une profession méconnue, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'état de sage-femme. Centre Hospitalier Universitaire de Rouen, Ecole de Sages-Femmes
- [19] Roy, J. et Robichaud. (2016), Le syndrome du choc de la réalité chez les nouvelles infirmières Dans Recherche en soins infirmiers. Recherche en soins infirmiers, Vol 4 (N° 127), pages 82 à 90.
- [20] Tarfaoui, R. et Malek, A. (2021), la carrière militante des femmes chefs d'entreprise au sein d'une organisation patronale une étude exploratoire : cas de l'UTICA. 32 eme congrès de l'AGRH
- [21] Tremblay, D- G. (2005), Conciliation emploi-famille et temps de travail : les résultats d'une enquête multisectorielle au Québec