

PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN COTE D'IVOIRE

WORK-FAMILY RECONCILIATION PRACTICES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN COTE D'IVOIRE

COULIBALY Kafadio Aminata

Enseignant chercheur

Université Péléforo Gon Coulibaly

Laboratoire Gouvernance, conflits et politiques publiques

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 13/03/2026

Date d'acceptation : 02/05/2026

Pour citer cet article :

COULIBALY K.A. (2026) «PRATIQUES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN COTE D'IVOIRE», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 867 - 891

Résumé

L'intérêt des dirigeants d'entreprise, d'optimiser la productivité et de maintenir la rentabilité de leur organisation, se manifeste à travers le recours aux modes de management. Ces pratiques tendent à harmoniser la vie de travail et familiale des employés et de résoudre leurs problèmes de conciliation travail-famille. Ces pratiques exercent une influence immédiate sur la rétention des travailleurs et leur satisfaction. Afin d'acquérir un avantage concurrentiel et de promouvoir la rétention, les petites et moyennes entreprises élaborent des stratégies pour fidéliser leur personnel. C'est dans cette optique que cette étude analyse les pratiques de conciliation travail-famille susceptibles d'influencer le conflit travail-famille dans ces petites et moyennes entreprises. Une étude mixte a été menée auprès des employés des petites et moyennes entreprises de la ville d'Abidjan. Les résultats confirment que l'appui organisationnel et le soutien des collègues influencent l'ampleur du conflit travail-famille dans les petites et moyennes entreprises, et que très peu de pratiques sont implantées dans les petites et moyennes entreprises pour faciliter la conciliation travail-famille des employés.

Mots clés : conflits travail-famille, pratiques de conciliation travail-famille, caractéristiques de l'employé, l'appui organisationnel, petites et moyennes entreprises ivoiriennes.

Abstract

The interest of company managers in optimizing productivity and maintaining the profitability of their organization is manifested through the use of management methods. These practices tend to harmonize the work and family life of employees and address their work-family balance issues. These practices have an immediate influence on worker retention and their satisfaction. In order to gain a competitive advantage and promote retention, small and medium-sized enterprises develop strategies to retain their staff. With this in mind, the study analyzes work-family balance practices that are likely to influence work-family conflict in these small and medium-sized enterprises. An mixed study was conducted among employees of small and medium-sized enterprises in the city of Abidjan. The results confirm that organizational support and colleague support influence the extent of work-family conflict in small and medium-sized enterprises, and that very few practices are implemented in small and medium-sized enterprises to facilitate employees' work-family balance.

Keywords : work-family conflicts, work-family reconciliation practices, employee characteristics, organizational support, Ivorian small and medium-sized enterprises

Introduction

Les petites et moyennes entreprises représentent 95 à 98% du tissu entrepreneurial ivoirien (82 548 structures formelles en 2024), contribuant à 23% du PIB et 48% des emplois formels récents (CICG,2025). Pilier de l'économie d'Abidjan, elles souffrent pourtant d'un turnover élevé et d'une productivité entravée par des conflits travail-famille dans un contexte patriarcal où tâches domestiques et embouteillages urbains s'entrelacent. Les horaires étirés (trafic, tâches domestiques), freinant la performance malgré le code du travail minimal qui est de 40heures par semaine. La problématique de la conciliation travail-famille dans les petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire met en lumière un déséquilibre persistant entre les exigences professionnelles rigides et les responsabilités familiales, aggravé par le contexte culturel et économique local. Elle pose un défi majeur en raison de la priorisation limitée des politiques sociales dans les entreprises, particulièrement les PME où les ressources sont limitées. Elle se cristallise autour du conflit travail-famille (CTF), avec des impacts négatifs sur la satisfaction. En Côte d'Ivoire, les petites et moyennes entreprises constituent la principale réponse à la problématique du chômage sur le marché de l'emploi. Afin de maintenir cette place importante et de continuer à participer activement à la croissance de l'économie ivoirienne, les petites et moyennes entreprises se doivent d'offrir de bonnes conditions de travail favorables à la famille. Conscient de cette situation, les entreprises qui se veulent d'être concurrentielles se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de trouver continuellement de nouvelles façons d'adapter leurs modes de fonctionnement et de mettre des stratégies de conciliation travail-famille en place pour augmenter leur productivité. La mise en place de ces différents modes est souvent source de conflits entre employeurs et employés car le travail interfère dans la sphère familiale des employés.

C'est ainsi qu'on s'interroge sur l'influence des pratiques de conciliation travail-famille sur le conflit travail-famille ? L'objectif général est d'analyser, dans le contexte ivoirien, les pratiques existantes et celles susceptibles d'influencer ce conflit dans les PME. Les objectifs spécifiques consistent à : (1) identifier les pratiques de CTF présentes au sein des PME en Côte d'Ivoire ; (2) évaluer leur efficacité sur le conflit travail-famille et proposer des recommandations contextualisées.

Pour ce faire, une approche mixte combinant une phase quantitative (questionnaire auprès de 75 salariés de 45 PME d'Abidjan) et une phase qualitative confirmatoire (15 entretiens semi-directifs) a été adoptée. L'intérêt de cette étude réside dans son côté exploratoire des pratiques de conciliation travail-famille dans les PME ivoiriennes, un secteur vital représentant 90% de

l'économie à Abidjan mais sous peu étudié en ressources humaines. Elle répond à un enjeu sociétal majeur en Côte d'Ivoire, où les conflits peuvent être un frein à la productivité des salariés. Cette étude permet donc de contribuer au développement des connaissances théoriques des travaux existants déjà sur le sujet. Notre recherche apportera donc des éclairages sur l'existence des différentes pratiques de conciliation travail-famille dans le contexte ivoirien.

La première partie sera consacrée à une recension des écrits afin de cerner l'objet de notre recherche. Tandis que la seconde partie mettra l'accent sur la méthodologie utilisée ainsi que la troisième partie présentera les résultats et leurs discussions dans notre contexte d'étude. Enfin la quatrième partie, présentera la conclusion, en abordant les limites et les perspectives de notre étude.

1. Cadre théorique et conceptuel

1.1. Cadre théorique

1.1.1. Théorie des rôles

Des études (Colle et Christin, 2008 ; Kilic, 2010 ; Tremblay, 2014 ; Barney et al., 2021) se sont intéressées à la question de la conciliation entre vie professionnelle et vie de famille des salariés. Les premiers travaux sur le thème de la relation entre la vie de famille et vie professionnelle porte sur le conflit travail-famille (kilic, 2014). Pour expliquer ce concept, les auteurs se fondent sur la théorie des rôles selon laquelle une personne peut avoir à gérer des rôles différents selon qu'elle soit en famille, au travail. Ces différents rôles peuvent entrer en conflit lors de « la réalisation simultanée de deux ou plus types de pression » (kahn et al., 1964).

Bien que la conciliation travail-famille puisse se définir de différentes manières (Carlson et Williams, 2000), la définition de (Greenhaus et Beutell, 1985) est celle retenue par la plupart des chercheurs. Ces auteurs définissent le conflit travail-famille comme une forme de conflit entre différents rôles occupés par une même personne, se manifestant sous trois formes : le conflit de tension (stress engendré par un rôle se transposant dans d'autres), le conflit de comportement (difficulté d'adapter ses comportements aux différents rôles) et le conflit de temps (incapacité de répondre aux multiples exigences en raison d'un manque de temps).

Dans cette optique, plusieurs études se sont intéressées au sens de la relation entre vie familiale et vie professionnelle. Ainsi, selon Parasuraman et al., (1989) ; Williams et Alliger, (1994), c'est le travail qui interfère sur la famille et non le contraire. Ces auteurs se sont

intéressés à la relation travail-famille dans un sens unique. Des auteurs tels que St-Onge et al. (2002) et Grandey et al. (2005) soulignent le caractère bidirectionnel de ce conflit : la vie professionnelle interfère sur la vie familiale, et vice versa. Pour eux, ce n'est pas uniquement la vie professionnelle qui interfère dans la vie familiale, mais aussi la vie familiale, a un impact sur la vie professionnelle.

1.1.2. Théorie des frontières

La théorie des frontières correspond à la séparation volontaire entre le travail et la famille, de façon qu'un domaine n'affecte pas l'autre (Edwards et Rothbard, 2000). La satisfaction et le succès des employés dans l'une des sphères ne sont pas liés au degré de satisfaction et de succès qu'ils retirent de l'autre sphère. Un individu peut vivre correctement et inversement dans son environnement familial sans influence de l'autre (Alis et Dumas, 2003). Certains auteurs soutiennent que la segmentation est un processus actif qui permet de préserver une frontière imperméable entre la sphère du travail et la sphère de la famille (Edwards et Rothbard, 2000 ; Rothbard et al., 2005). Elle vise à maintenir une frontière entre le travail et la famille (Génin, 2007, p.58). Cette frontière peut également être vécue de manière psychologique, certains individus maintenant une frontière perméable pour éviter les conflits (Chrétien, 2005).

1.2. Cadre conceptuel

1.2.1. Les pratiques de conciliation travail-famille

L'évolution rapide de la technologie fait en sorte que le développement du capital humain devient l'une des préoccupations organisationnelles les plus importantes. Pour y faire face, les entreprises mettent en place un ensemble de pratiques visant la satisfaction des attentes des travailleurs (St Onge et al., 2009). Ces pratiques se préoccupent de la qualité de vie au travail ou du bien-être de leurs collaborateurs et vise en particulier à mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle.

En 2006 De Bry et Ollier-Malaterre ont défini les pratiques de conciliation travail-famille comme « des pratiques organisationnelles, allant des politiques formelles aux arrangements informels, qui permettent aux salariés de remplir leurs rôles et de poursuivre leurs intérêts dans la vie en tant que personnes globales. Paquet et Najem (2005) les définissent comme « l'ensemble des modalités, dispositifs et stratégies mis en place pour harmoniser les responsabilités familiales, professionnelles, personnelles et sociales ». Barel et Frémeaux (2005) affirment que les pratiques de conciliation travail-famille implantées dans les

entreprises se veulent conséquentes de deux philosophies: l'une axée sur la gestion des relations humaines où priment le bien être des parents- travailleurs et la reconnaissance des besoins de ces derniers (Lee–Gosselin,2005) et l'autre découlant de la gestion stratégique des ressources humaines où les actions se trouvent bien souvent subordonnées implicitement à la stratégie empruntée par l'entreprise pour relever les défis de gestion des ressources humaines. Chrétien et Letourneau (2006) identifient cinq (5) catégories de pratiques : l'aide aux membres de la famille, les congés et avantages sociaux, l'aménagement du temps de travail, la gestion des carrières et l'organisation du travail. Les recherches de Torres (2007) portant sur les pratiques de conciliation travail-famille ont permis de constater qu'il existe différentes catégories de pratiques de conciliation travail-famille. Parmi ces différentes catégories de pratiques de conciliation, celle que j'adopte ici, est relativement étroite ; elle n'inclut pas les conditions d'emploi, comme la nature du contrat de travail et le niveau de rémunération. Les pratiques de conciliation travail - famille sont distinctes de ce que l'on appelle les avantages sociaux, c'est-à-dire les congés payés et prestations sociales : couverture santé, cotisations ouvrant droit à la retraite, indemnisation des congés maladie et de l'invalidité (Osterman, 1995). Elles incluent en revanche les congés exceptionnels liés à la sphère de la famille. Dans le cadre du présent travail, les pratiques de conciliation travail-famille sont regroupées en deux volets : d'une part celle relative au cadre du travail et d'autre part à la famille.

1.2.1.1. Les pratiques relatives au cadre du travail

A côté de certaines aides que peut apporter une entreprise à ses employés, il y existe des aides concernant le travail et son organisation.

L'aménagement de travail :

Des études (Tremblay et De Sève, 2002 ; Naie, 2024) ont identifié que le manque de temps est la première plainte de la plupart des travailleurs qui rencontrent des difficultés à concilier les responsabilités familiales et professionnelles. Ces études proposent les pratiques suivantes : Le télétravail, le travail à domicile, les horaires flexibles, le temps volontaire, les horaires comprimés, la réduction des déplacements d'affaires, les horaires réduits, les horaires décalés, le travail partagé, les horaires à la carte, etc. pour permettre aux travailleurs de mieux organiser leur temps en vue de gérer au mieux le stress et promouvoir la conciliation travail-famille. La pandémie de la COVID-19 a entraîné l'arrêt du travail pour certaines entreprises et des réaménagements pour d'autres (Lambert, 2020). Pour assurer la continuité des activités, certaines entreprises ont mis leurs employés en télétravail (Mbaye, 2020). Ces mesures

donnent davantage de marge de manœuvre aux parents pour concilier famille et travail et de s'impliquer davantage dans l'entreprise.

L'aménagement de l'organisation du travail :

Qu'il s'agisse du travail à temps partiel, du télétravail, du travail à domicile, de l'aménagement des horaires de travail ou de l'utilisation des nouvelles technologies dans le travail quotidien, les salariés devront pouvoir bénéficier des mêmes évolutions de carrières et ne pas être discriminés dans leur rémunération et autres avantages sociaux. Les entreprises doivent veiller à ce que les changements dans l'organisation du travail et dans les temps de travail concilient les besoins individuels, personnels ou familiaux des salariés avec les besoins collectifs de fonctionnement de l'entité ou du service. Les entreprises peuvent être confrontées à certaines difficultés dans la mise en place de ce type d'actions car :

- certains postes de travail ne se prêtent pas à une activité réduite ;
- la réorganisation du poste au moment du passage du temps plein à temps partiel et inversement peut poser des problèmes ;
- il peut être difficile de prendre en compte la présence de tous les salariés lors de la programmation des moments de vie collective de l'entreprise (réunions, formations...).

Mais modifier l'organisation du travail est en soi une manière d'améliorer la conciliation travail-famille. Il s'agit ici de miser sur la gestion autonome des équipes, le contrôle des résultats plutôt que des temps de présence, la planification des affectations, la gestion des carrières (le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement). Cerdin et al., (2003) soutiennent que le fait de laisser les salariés plus autonomes dans leur travail permet de les rendre plus fidèles à leur entreprise.

1.2.1.2. Les pratiques relatives à la vie de famille

Les pratiques des travailleurs qui ne relèvent pas directement du travail ni de son contenu mais de la sphère privée des individus. Elles sont soit présentées comme des avantages. Nous entendons par là toutes les mesures qui sont mises en place par l'employeur pour le bien-être des employés. Ces pratiques sont nombreuses étant donné leur caractère multiple et différencié, elles permettent de bénéficier d'un gain de temps. Certains services s'offrent aux professionnels, parmi ceux-ci le service de garderie sur le lieu de travail. Elle consiste à aider les employés pour la garde de leurs « enfants d'âge préscolaire dans des garderies qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité » (Guérin et al., 1997, p.16).

Les congés permettent aux parents de disposer de plus de temps pour profiter de la vie en famille et gérer les affaires personnelles nécessitant leur disponibilité. Elle facilite l'organisation familiale, les activités en famille et les loisirs. Chrétien et Létourneau (2010) affirment que les congés offerts par les employeurs accordent aux employés un contrôle sur la gestion de leur temps. Les congés pour raisons personnelles sont des congés qui peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé(e), pour des raisons familiales.

Ces pratiques concernant la vie de famille peuvent être analysées comme un encouragement aux processus d'enrichissement entre travail et famille, par intégration des sphères et coordination dans la sphère du travail. Elles visent à faciliter l'habileté de l'employé à répondre aux demandes familiales sans manquer à ses obligations au travail (Shockley et Allen, 2007).

1.2.2. Les pratiques informelles

Les pratiques informelles comprennent de manière générale les arrangements entre le salarié et son manager. Le soutien du supérieur représente un aspect du soutien informel qui influence la capacité des employés à concilier les domaines du travail et de la famille (Thompson et Prottas, 2006).

Le soutien organisationnel dans la gestion des frontières est une forme de conciliation travail-famille, permettant aux rôles professionnels et familiaux d'être adoptés de manière qu'ils s'enrichissent mutuellement (Greenhaus et Powell, 2006), et non pas d'être l'expression de demandes concurrentes. Plutôt que d'avoir à quitter l'entreprise, l'individu sera moins assujéti aux conflits travail-famille, et en mesure de s'adapter à la situation dans laquelle il se trouve. Cela ne signifie pas que tout doit être individuellement conduit dans des climats organisationnels qui personnalisent les normes de gestion des frontières travail-famille pour les individus. Les dirigeants peuvent avoir besoin de définir les paramètres pour les décisions relatives au processus de gestion des frontières pour s'assurer que le système dispose d'équité et de transparence. Wayne et al., (1997) ont suggéré que la réciprocité se développe au cours d'une relation entre un employé et son organisation et qu'un employé qui perçoit un faible soutien a plus tendance à quitter l'organisation qui l'emploie qu'un employé qui perçoit un fort soutien de la part de son organisation. Tout comme le soutien organisationnel, le soutien du chef direct est un élément essentiel pour une meilleure conciliation « travail-famille ». Alors que le premier type de soutien désigne les politiques favorables à la famille, le deuxième désigne des modèles spécifiques de communication entre les responsables et les

collaborateurs. L'importance du soutien du manager immédiat à l'égard de l'adoption des politiques de conciliation travail-famille a été mise en évidence dans un rapport de l'agence de crise sur l'équilibre travail-vie en Irlande (Redmond et al., 2006). Le soutien du chef direct joue un rôle particulier : il incarne la culture organisationnelle et détermine le succès des politiques de CTF (Burke, 2006). Des recherches empiriques (Tremblay et Mathieu, 2023 ; Coulibaly, 2021 ; Farah et Bentaleb, 2017) soulignent le rôle important du soutien des chefs directs pour faciliter la conciliation travail-famille, tout comme d'autres études qui montrent la relation négative existante entre le soutien du superviseur et le conflit travail-famille (Frone et al., 1997 ; Nielson et al., 2001). Tse et Dasborough (2008), dans une étude qualitative ont montrés que les individus ayant une relation de qualité avec l'équipe ont mentionné : la reconnaissance, l'appréciation, l'encouragement, le respect mutuel et la confiance comme étant les raisons principales de l'évaluation positive de la relation. À l'inverse, les individus ayant une faible qualité de relation avec l'équipe ont exprimé un déficit au niveau de leur réseau social et de la coopération mais aussi en ce qui a trait à la confiance et au respect. Dansereau, Cashman et Haga (1975) ont montré que les supérieurs développent des relations différentes avec chacun de leurs subordonnés.

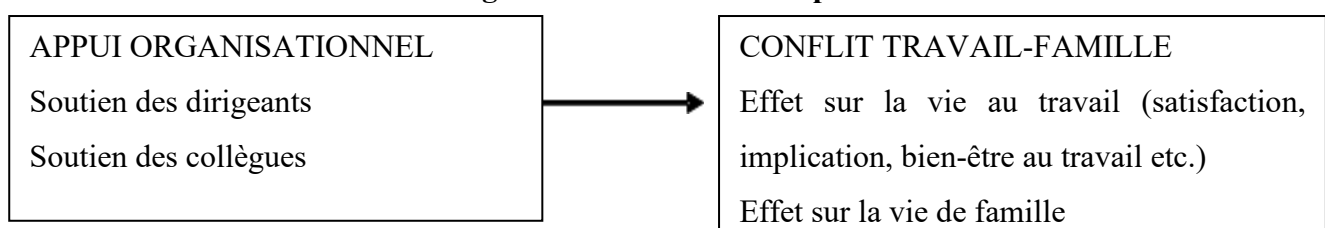
La formulation des hypothèses de recherche pour notre modèle est fondée sur l'analyse de la littérature, articulant l'appui organisationnel (soutien des dirigeants et des collègues) comme variable explicative du conflit travail-famille, dont les effets se manifestent sur la vie au travail (satisfaction, bien-être) et sur la vie de famille.

Hypothèse 1 : Plus la direction soutient les employés dans l'utilisation des pratiques, moins les employés ressentent un conflit travail-famille

Hypothèse 2 : Plus les cadres intermédiaires soutiennent les employés dans l'utilisation des pratiques, moins les employés ressentent un conflit travail-famille.

Après avoir annoncé les différentes hypothèses de notre étude, la figure suivante décrit le modèle conceptuel :

Figure N°1 : modèle conceptuel



Source : Modèle développé à partir de la synthèse de la revue de la littérature

Dans le cadre de notre recherche, nous tenterons de vérifier nos hypothèses, dans le contexte des petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire, à la suite d'une étude empirique.

2. Méthodologie

Pour répondre à la problématique de cette étude, une approche mixte qui combine une phase quantitative et une phase qualitative confirmatoire a été privilégiée. La complémentarité de ces deux types d'étude permet une analyse complète du phénomène investigué.

L'étude quantitative a été mise en place en vue de tester les hypothèses de recherche. La collecte a été réalisée à l'aide d'un questionnaire. C'est un outil intéressant dans un contexte de recherche exploratoire, car il permet de joindre un nombre important de participants à moindre coût et surtout d'étendre l'étude sur un grand territoire comme la ville d'Abidjan.

Pour élaborer le questionnaire, nous nous sommes inspirés de travaux antérieurs sur les pratiques de conciliation (Chenevier, 1996 ; Caussignac, 2000, Morin, 2010 ; Farah et Jibraili, 2021). L'échelle de mesure comporte six niveaux de réponse (de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait en accord »). Un échantillonnage non probabiliste de convenance a été utilisé. En effet, l'échantillonnage de convenance a consisté à repérer rationnellement les répondants pouvant représenter fidèlement la population de l'étude. Cette recherche a été conduite auprès de 75 salariés travaillant de 45 petites et moyennes entreprises (PME) de la ville d'Abidjan. Nous avons choisi la ville d'Abidjan parce qu'elle est le principal pôle économique et présente une forte concentration de petites et moyennes entreprises.

Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel Excel (l'analyse descriptive), une analyse économétrique a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Le choix du modèle explicatif du conflit travail-famille dépend fortement de la nature de la variable dépendante. La variable dépendante (le niveau de conflit travail-famille) étant qualitative et ordonnée, un modèle explicatif de régression, à variable dépendante multivariée ordonnée a été estimé par la procédure MLE de maximisation de la fonction de vraisemblance. Le choix du modèle a été attesté par le test de Hausman, des tests de corrélation non paramétrique de Spearman ont été utilisés pour l'analyse bivariée.

L'étude qualitative a permis d'explorer plus largement la thématique de recherche, en l'ouvrant, notamment aux représentations, aux discours et aux pratiques des acteurs. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de quinze (15) employés jusqu'à saturation sémantique à l'aide d'un guide d'entretien ouvert. Les données ont été traitées manuellement

via une analyse de contenu thématique (Andreani et Conchon, 2005), ceci avec pour motif de faire émerger du sens et aussi, pour analyser un phénomène.

3. Résultats et Discussions

3.1. Résultats de l'étude quantitative

Le questionnaire a été administré auprès de 75 employés de 45 petites et moyennes entreprises de la ville d'Abidjan.

3.1.1. Pratiques de conciliation travail-famille existantes

Le tableau 1 présente les pratiques de CTF les plus répandues dans les PME de l'échantillon.

Tableau N°1 : L'existence des pratiques

Pratiques existantes	Nombre	Proportion (%)
Remboursement des frais de déplacement	25	62,5
Congés pour raisons personnelles	23	57,5
Priorité des choix pour la période de vacances annuelles	18	45
Horaire flexible	18	45
Travail partagé volontaire	17	42,5
Compléments de salaire et de congé à la naissance et à l'adoption	15	37,5
Assurance collective familiale	12	30

Source : Coulibaly. K.A. (2026), à partir d'Excel

Les PME s'en tiennent aux pratiques conventionnelles : le remboursement des frais de déplacement est la pratique la plus répandue (62,5 %), suivi des congés pour raisons personnelles (57,5 %). Les pratiques dites innovatrices (garderies en milieu familial, banque annuelle d'heures chômées payées) sont absentes de l'échantillon. Parmi les pratiques accessibles, les congés pour raisons personnelles affichent le taux le plus élevé (47,5 %). L'assurance collective familiale et le travail partagé volontaire ont chacune 22,5% de taux de réponse quant à la fréquence d'accessibilité de ces pratiques.

Les différentes pratiques identifiées comme utiles par les employés de PME sont présentées dans le tableau 2 suivant :

Tableau N°2 : L'utilité des pratiques

Pratiques utiles	Nombre	Proportion (%)
Assurance collective familiale	29	72,5
Aide aux familles des employés déplacés géographiquement	23	57,5
Compléments de salaire et de congé à la naissance et à l'adoption	22	55
Programme d'aide aux employés	21	52,5
Congés pour raisons personnelles	20	50
Vacances supplémentaires aux frais de l'employé	19	47,5
Aide financière pour les frais de garde	17	42,5

Source : Coulibaly. K.A. (2026), à partir d'Excel

Les pratiques jugées les plus utiles par les employés ne coïncident pas toutes avec les pratiques existantes. Seuls les congés pour raisons personnelles et les compléments de salaire et de congé à la naissance et à l'adoption figurent dans les deux catégories. Les employés expriment un besoin accru d'aide financière et de sécurité pour l'épanouissement familial.

3.1.2. Appui organisationnel

La majorité des répondants (67,5 %) affirme bénéficier du soutien de leur dirigeant, et 55 % estiment que leur supérieur est attentif à la question de la CTF. Concernant le soutien des collègues, 80,5 % rapportent de bonnes relations, 70 % estiment que leurs collègues sont sensibles aux difficultés de CTF, et 61 % constatent une entraide entre travailleurs. Il semble exister une certaine tolérance de leurs collègues face aux souplesses de la part de leurs employeurs (59%). Les employés perçoivent un soutien plus fort de la part des collègues (68 %) que des dirigeants (58 %) et des supérieurs immédiats (51 %).

Dans l'ensemble, les répondants jugent que l'appui organisationnel est favorable à la CTF.

3.1.3. Profil des répondants et conflit travail-famille

L'échantillon est majoritairement masculin (67,5 %) contre (32,5%) de femmes, vivant en couple (62,5 %), dans la tranche d'âge 26-45 ans (82,5 %). Les employés considèrent à 60,50% qu'ils sont en mesure d'assumer leurs responsabilités familiales et 49,50% estiment que les membres de leurs familles ne leur font aucun reproche.

Un score total a été calculé afin de déterminer le niveau général de conflit travail-famille des employés de petite et moyenne entreprise, Un score moyen de conflit travail-famille de 21 sur 42 points (41 %) est observé, en deçà du seuil de 50 %. Les opinions restent mitigées : 52,5 % des répondants n'affirment pas ressentir de conflit, contre 47,5 % qui le ressentent, avec une forte variabilité individuelle (min. 7, max. 37/42). Ces résultats démontrent que certains employés vivent un conflit travail-famille important tandis que d'autres ne se sentent pas concernés.

3.1.4. Analyse bivariée et régression logistique

Les tests de Spearman révèlent des corrélations significatives entre le conflit travail-famille et l'effort des dirigeants, des supérieurs immédiats et des collègues en matière de CTF. Le modèle logit ordonné confirme que ces trois variables influencent négativement la présence de conflit (significatif au seuil de 10 %).

Plus précisément, si la promotion des pratiques de CTF par les dirigeants augmente, toute chose égale par ailleurs, la présence de conflit lié au travail dans les familles des employés baisse. Il en est de même dans le cas où cette promotion est menée par le supérieur immédiat ou les collègues de travail. Selon la littérature, lorsque les dirigeants favorisent au sein de leur entreprise des pratiques permettant aux employés de concilier les sphères travail et famille, la probabilité de rencontrer un employé dans cette situation est moindre. Les résultats de notre étude révèlent que, lorsque les dirigeants mettent en œuvre des stratégies visant à concilier travail et famille, tout chose étant égale par ailleurs, il y a 0,0033 fois moins de risque de rencontrer un employé qui est en désaccord sur le fait qu'il n'arrive pas à concilier les deux sphères (travail et famille) par rapport à un autre qui est tout à fait en désaccord. De même, le risque de rencontrer un employé qui est en accord sur le fait qu'il n'arrive pas à concilier travail et famille par rapport à un autre qui est tout à fait en désaccord sur la question, diminue de 0,397 fois d'autant plus que les dirigeants font la promotion des pratiques visant à réduire le phénomène.

Ainsi, les données collectées révèlent que les employés sont moins exposés au phénomène de conflit travail-famille d'autant plus que les dirigeants favorisent la mise en œuvre de ce concept dans l'entreprise. Dans ces conditions, l'hypothèse 1 de notre recherche se trouve confirmée. Par ailleurs, selon les données collectées, la présence déséquilibre dans la famille dû au travail de l'un des conjoints est négativement influencée par le soutien du supérieur immédiat à l'utilisation des pratiques des employés. En effet, lorsque le supérieur immédiat de l'employé favorise l'utilisation des pratiques de CTF, le risque que l'employé déclare être en désaccord avec la présence de conflit dans la famille lié au travail est réduit de 0,00891 fois par rapport à un autre employé qui est tout à fait en désaccord sur cette question. Ainsi l'hypothèse 2 est confirmée. En outre, les données d'enquêtes révèlent que les relations entre collègue de travail favorisent la présence de CTF. En effet, la promotion de l'utilisation des pratiques CTF entre les collègues de travail augmente de 3,196 fois le risque que l'employé déclare être un peu en accord avec la présence de conflit dans la famille lié au travail par rapport à un autre employé qui est tout à fait en désaccord sur cette question.

3.2. Les résultats de l'étude qualitative confirmatoire

L'analyse thématique des entretiens nous a permis de relever un certain nombre de facteurs déterminants du conflit. La conciliation travail-famille est vécue différemment d'une personne à une autre. Une analyse des verbatims dégagés a permis de révéler les mots et leur fréquence d'occurrence dans les dialogues des interviewés.

3.2.1. Le conflit travail-famille

Une tension face à la difficile conciliation entre temps de travail et temps de famille est nettement perceptible chez plusieurs répondants :

« Quand je rentre, ma femme et mes enfants sont souvent couchés. Je ne passe assez de temps avec ma famille. » (Homme, 41 ans, Informaticien)

« Mon mari se plaint que je suis tout le temps fatigué quand il veut me toucher la nuit. » (Femme, 35 ans, Gestionnaire)

« Je suis le plus souvent absent, mon épouse doit tout gérer toute seule. » (Homme, 45 ans, Ingénieur)

Les cadres interrogés confirment vivre quotidiennement des tensions liées à la surcharge de rôles : leur temps de travail interfère sur leur temps de famille.

3.2.2. Charge de travail

La charge de travail émerge comme un déterminant central du conflit :

« Quand je suis débordé, je suis obligé de terminer mon travail chez moi le soir ou pendant le weekend. » (Homme, 45 ans, Ingénieur)

« Avec la puce flotte, on se permet d'appeler les autres à tout moment, que ce soit urgent ou pas. » (Femme, 28 ans, Coach numérique)

Une charge élevée pousse les individus à travailler chez eux pendant leur temps personnel, les weekends et les congés. L'interférence du travail sur la vie familiale se produit lorsque les demandes et les responsabilités professionnelles rendent pénible, ou même impossible des exigences familiales. Elle apparaît lorsque les exigences en matière de temps et d'énergies associées à un rôle sont perçues par l'individu comme réellement trop importantes avec ses autres rôles sociaux.

L'appui organisationnel

« Nous sommes comme une famille, nous nous soutenons mutuellement dans les événements heureux comme malheureux » (Femme, 40ans, Responsable du Réseau Commerciale)

« Les mesures comme le télétravail, ce n'est presque pas possible pour certaines professions telles que les caissières, il faut qu'elles soient sur place. Pour certaines catégories professionnelles, cela pourrait se faire de temps en temps » (Femme, 45ans, Chef agence)

« Les bus sont mis à la disposition des employés pour faciliter leurs déplacements en les déposant le matin au lieu de travail et en les ramenant chez eux le soir ». (Homme, 45ans, Responsable des Ressources Humaines)

« Nous avons une bonne assurance qui prend également en compte les époux (épouses) et les enfants ». (Homme, 45ans, Responsable des Ressources Humaines)

En revanche, des dispositifs comme les garderies ou crèches en milieu de travail, courants dans des pays comme le Canada, sont absents. Le télétravail, mentionné par certains, ne s'applique pas à tous les métiers (ex. : caissières). A l'exception d'un bus mis en place par l'entreprise, notamment les entreprises pour faciliter les déplacements de leurs employés en les déposant le matin à leur lieu de travail et en les ramenant chez eux le soir. Cette disposition est un moyen potentiellement efficace pour réduire le temps de déplacement, ce qui est de nature à augmenter le degré de satisfaction des salariés.

« Il arrive souvent que je taquine les clients avec qui j'ai des liens d'alliances » (Femme, 35ans, gestionnaire).

« Je joue à des jeux d'alliances inter-ethniques avec certains collègues, cela crée des liens et permet de se détendre » (Femme, 36ans, Chef des opérations).

« J'ai plus d'affinités avec mes collègues avec qui j'ai des traits culturels en commun » (Homme, 41ans, Informaticien).

Les liens interculturels et jeux d'alliances inter-ethniques contribuent par ailleurs à renforcer la cohésion d'équipe.

3.3. Discussions

La présente étude apporte des contributions scientifiques de différents ordres. Elle interprète les résultats de l'étude sur les pratiques de conciliation travail-famille dans les PME en Côte d'Ivoire et de la théorie du conflit des rôles, et met en perspective les apports contextuels et limites, tout en dialoguant avec la littérature existante. L'appui organisationnel, défini comme la perception que l'organisation valorise le bien-être des employés au-delà des objectifs productivistes (Eisenberger et al, 1986). Au travers de notre étude, il ressort que l'appui organisationnel influence le conflit travail-famille, particulièrement via le soutien du supérieur hiérarchique et les politiques formelles. Dans les PME ivoiriennes, où les ressources humaines sont limitées, L'appui des cadres (dirigeants et supérieurs) apparaît comme primordial pour instaurer des pratiques de conciliation travail-famille et favoriser son utilisation par les employés. Il apparaît comme un levier prioritaire pour réduire les tensions observées chez des salariées. Les résultats confirment ceux de l'étude de Chenevier (1996), il ne suffit pas d'implanter des pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail pour diminuer l'effet du conflit, il faut également que les dirigeants valorisent et encouragent l'utilisation de ces pratiques.

Les résultats de notre étude concernant l'appui organisationnel vont dans le même volet que ceux de plusieurs auteurs qui se sont intéressés à cet aspect (Caussignac, 2000 ; Tremblay et Mathieu, 2023 ; Sylla et al, 2023). Selon Fazal et al. (2022), les entreprises qui font un usage durable de leur main-d'œuvre peuvent favoriser l'innovation, l'ingéniosité et le bien-être des employés en plus d'augmenter les niveaux de productivité. L'implication de l'organisation envers les employés influence les attitudes et les comportements au travail de ces derniers. Les individus, percevant un soutien de leurs supérieurs, seront alors plus enclins à ressentir un sentiment d'obligation de lui rendre la pareille (une norme de réciprocité). Ainsi, les travailleurs tenteront d'améliorer le bien-être au sein de leur entreprise et de l'aider dans la poursuite de ses objectifs (Eisenberger et al, 2001). Cependant, ils ne sont pas disposés à

apporter des changements au niveau du poste de travail pour faciliter la conciliation travail–famille de l’employé mais s’ils se disent attentifs au problème. Tout ceci pourrait nous emmenés à supposer que les cadres préfèrent gérer les problèmes de conciliation au quotidien, plutôt que d’apporter des modifications aux politiques de l’organisation. Les dirigeants d’entreprise doivent être conscients de leur influence sur les membres du personnel et donner l’exemple d’un comportement qui favorise une relation harmonieuse entre le travail et la vie personnelle. L’appui des dirigeants a des implications importantes sur la santé et le bien-être du personnel, ainsi que sur leur performance au travail. Les résultats corroborent également les résultats de Sidibé et al. (2024) dans leur étude. Les personnes qui parviennent à concilier de manière satisfaisante leurs obligations professionnelles et leurs engagements personnels sont plus susceptibles d’être en bonne santé, motivés et productifs au travail. Ce qui nous emmène à conclure que les petites et moyennes entreprises adoptent des pratiques de conciliation travail-famille en fonction des problèmes rencontrés de manière informelle.

L’utilisation des pratiques de CTF ne semble pas davantage faire l’unanimité chez les employés de notre échantillon. Les pratiques innovatrices (garderies, banques d’heures) ne sont ni présentes ni perçues comme utiles par les répondants, confirmant le constat de Morin (2010). Les pratiques existantes dans les PME ne correspondent pas toujours aux besoins réels des employés (Tremblay, 2008).

Les congés pour raisons personnels, les compléments de salaire et de congé à la naissance et à l’adoption existantes dans les PME sont ceux qui sont considérées comme utiles par les employés interrogés dans les petites et moyennes entreprises. Ces résultats reflètent pratiquement la même réalité que celle décrites par Morin (2010), que les pratiques existantes dans les PME ne sont pas considérées comme utile pour les répondants à l’exception des congés pour raisons personnelles. Ce qui nous emmène à nous poser la question de savoir : si les employés de PME de notre échantillon n’exigent aucune pratique particulière et effectuent des demandes selon les situations qu’ils vivent dans leur milieu familial, comme le supposent d’ailleurs les résultats obtenus par (Deneault, 1996 ; Guérin et Wils, 2002). Les PME de notre échantillon s’en tiennent aux pratiques de conciliation travail-famille qui sont généralement implantées dans la majorité des entreprises. Les employés expriment davantage un besoin d’aide financière et de congés supplémentaires pour s’occuper de leur famille.

Les résultats de notre étude ont plusieurs implications managériales pour les gestionnaires confrontés à ce défi en milieu organisationnel. En outre, notre étude présente une contribution

pratique majeure car ses résultats pourraient aider les employeurs à identifier des solutions aux situations d'implication des salariés, mais aussi au départ volontaire des employés au sein des petites et moyennes entreprises Ivoiriennes. Elle vise à contextualiser cette problématique aux réalités des PME Ivoiriennes caractérisées par la présence de difficultés de conciliation travail-famille en vue d'une grande implication des salariés au sein des entreprises. Les employeurs des PME en Côte d'Ivoire doivent mobiliser leurs salariés en mettant en œuvre des pratiques permettant de concilier le travail et la famille. Il ressort des analyses menées que les gestionnaires doivent miser sur le développement des employés. Ces résultats devraient pousser les propriétaires de petites et moyennes entreprises à planifier des stratégies pour « analyser les horaires des employés travaillant dans l'organisation du point de vue de l'employé, élaborer des calendriers fondés sur la mission et la vision à long terme de l'organisation et formuler des stratégies efficaces » (Naie, 2024). Les managers devraient également mettre en place des pratiques qui amènent les employés à croire que l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être. Concrètement, les entreprises peuvent créer cette perception de soutien organisationnel par différents moyens. En lien avec les résultats de Griffeth et al. (2000), nous suggérons aux organisations d'implanter, entre autres, des pratiques de gestion participative, de mettre de l'avant les chances de promotion des employés et de favoriser la cohésion au sein des équipes de travail, de s'assurer que les superviseurs adoptent des comportements de soutien envers les employés. Dans le même ordre d'idée, elles peuvent renforcer la perception de l'appui organisationnel des employés en implantant des pratiques qui ont pour but de réduire leur stress lié au travail, de favoriser leur satisfaction à l'égard de la rémunération et d'améliorer leur perception de justice distributive (Griffeth et al., 2000). En résumé, les petites et moyennes entreprises doivent instaurer des pratiques liées à la conciliation travail-famille et en favoriser l'appui organisationnel.

Conclusion

Cette étude examine les pratiques de CTF au sein des PME ivoiriennes et leur influence sur le conflit travail-famille. La question de recherche qui a motivée notre préoccupation est la suivante : quelle est l'influence des pratiques de conciliation travail-famille sur le conflit travail-famille ? L'objectif de cette étude était d'analyser les pratiques de conciliation travail-famille qui sont susceptibles d'influencer le conflit travail-famille. Pour atteindre les objectifs fixés, nous avons fait en premier lieu un état de l'art et ensuite menée une méthodologie mixte auprès des salariés des petites et moyennes entreprises.

Au travers des différentes recensions des écrits nous avons pu établir que le conflit travail-famille est une problématique présente dans notre société. Plusieurs variables ont été sélectionnées dans les recherches de Chenevier (1996) et Duxbury (1996) afin de vérifier l'effet des pratiques sur le conflit travail-famille dans les petites et moyennes entreprises. Cette étude a permis de contribuer et d'approfondir les connaissances sur la conciliation travail-famille dans les PME. Nous avons mené dans un premier temps, une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire auprès de soixante-quinze employés au sein de quarante-cinq PME en Côte d'Ivoire qui a permis de vérifier les deux hypothèses de recherches. A la suite de cela, nous avons effectué une étude qualitative confirmatoire dont l'objectif était de vérifier de la pertinence des résultats de la phase quantitative. L'étude qualitative a été effectuée en procédant à des entretiens semi-directifs avec quinze (15) employés de PME. Pour ces études qualitatives, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique pour le traitement des données recueillies. Il s'agissait de s'assurer que les résultats obtenus dans la phase quantitative se retrouvent dans le discours de certains experts du domaine. Nos résultats confirment que l'appui organisationnel et le soutien des collègues influencent le conflit travail-famille dans les petites et moyennes entreprises. Ils montrent également que très peu de pratiques innovantes de CTF sont implantées dans les PME ivoiriennes. Les pratiques existantes se limitent aux dispositifs conventionnels, et seules les congés pour raisons personnelles et les compléments de salaire à la naissance figurent à la fois parmi les pratiques existantes et jugées utiles. Les PME doivent mieux cibler les besoins réels de leurs employés pour réduire l'absentéisme et le turnover volontaire.

Nous suggérons donc aux entreprises de mieux cibler les besoins réels de leurs employés avant d'implanter des pratiques afin d'obtenir de meilleurs résultats aux plans organisationnels et individuels, même si le conflit travail-famille n'est pas tout à fait reconnu par les employés. Nous pensons que le fait de tenir compte des besoins réels des employés pourrait diminuer les effets indésirables tels que l'absentéisme, l'intention de départ etc. L'enquête quantitative repose sur un échantillon de soixante-quinze employés au sein de quarante-cinq (45) petites et moyennes entreprises ivoiriennes, limitant la généralisation au-delà de la ville d'Abidjan ou trafics et urbains différent des réalités rurales. Cette restriction spatiale ouvre une première piste de recherche, une étude comparative entre Abidjan-Korhogo en vue de tester le modèle aux divers contextes ivoiriennes.

Comme autre piste de recherche future, il serait intéressant de faire une étude longitudinale sur l'effet des pratiques de conciliation travail-famille sur la productivité et le turnover au sein

des PME ivoiriennes, auprès d'un échantillon plus important afin d'approfondir les connaissances sur ce sujet.

BIBLIOGRAPHIE

- Alis, D., & Dumas, M. (2003). 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle. In *Revue de gestion des ressources humaines* (No. 50, pp. 37-56).
- Andréani, J. C., & Conchon, F. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. *Revue française du marketing*, (201).
- Barel, Y., & Frémeaux, S. (2005). Perceptions par les salariés des mesures d'aide à la conciliation travail-hors-travail. In *Actes de la 16ème conférence AGRH des 15-16 septembre 2005. Paris : AGRH*.
- Barney, J.B., Ketchen, D.J, Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7) :1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Burke, P. J. (2006). Changement d'identité. *Social psychology Quarterly*, 69(1), 81-96.
- 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, 249-276.
- Caussignac, E. (2000). La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts (mémoire de maîtrise inédit). École des Hautes Etudes Commerciales, Montréal.
- Cerdin, J. L., Colle, R., & Peretti, J. M. (2003). L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser. In *Gestion internationale et pays émergents*.
- Chenevier, L. (1996). *Les variables influençant l'ampleur du conflit (emploi-famille) ressenti par l'employé(e)* (mémoire de maîtrise inédit). École des Hautes Etudes Commerciales, Montréal.
- Chrétien L. (2005). « La conciliation travail-famille dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière ». Rapport final, Étude réalisée pour le compte du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, Université Laval, 2005.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2006). Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : Quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille. In *Pistes*, 8 (2) : <http://www.pistes.uqam.ca/v8n2/articles/v8n2a5.htm>.
- Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien le soutien de l'employeur en matière de conciliation

travail famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 70-94.

Colle, R. et Christin, J. (2008). Couples à double carrière et articulation vie privée – vie professionnelle : Le mariage de la carpe et du lapin ? 19ème Congrès de l'AGRH, Dakar (Sénégal).

Coulibaly, K. A. (2021). Influence du Conflit famille-travail sur la satisfaction et l'implication affective des salariés du secteur bancaire en Côte d'Ivoire.

Dansereau, Jr. F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). Une approche de liaison par diade verticale du leadership au sein des organisations formelles : une enquête longitudinale du processus de création de rôles. *Comportement organisationnel et performance humaine*, 13(1), 46-78.

De Bry, F., Ollier-Malaterre, A. (2006). L'intégration du hors-travail dans la GRH : entre paternalisme et empowerment. XVIIe Congrès de l'AGRH. Le travail au cœur de la GRH, Nov 2006, Reims, France. Hal-00744238f

Deneault, K. (1996). *Les effets des appuis organisationnels sur le conflit travail-famille et sur la vie professionnelle et sur la vie personnelle des employés* (mémoire de maîtrise inédit). École des Hautes Etudes Commerciales, Montréal.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, vol.3, pp.500-507.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch P.D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, vol.1, pp. 42-51.

Farah,A., Bentaleb,C. (2017). « Responsabilité sociétale de l'entreprise & Soutien à la parentalité chez les entreprises privées au Maroc », 19ème Université de printemps de l'Audit

Farah. A et Jibraili. Z (2021). « Pratiques d'Articulation Travail-Famille : déterminant de l'accroissement de la performance organisationnelle ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 249 – 267

Fazal S, Masood S, Nazir F, Muhammad IM. (2022). Individual and organizational strategies for promoting work–life balance for sustainable workforce: A systematic literature review from Sustainability,14(18):11552. <https://doi.org/10.3390/su141811552> Pakista.

- Frone, M. R., Russell, M. et Cooper, M. L. (1997). Relation of work–family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325-335.
- Genin, É. (2007). *La porosité des temps chez les cadres. Proposition d'un modèle d'interactions entre temps personnel et temps professionnel* (thèse de doctorat, HEC PARIS).
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L. et Crouter, A. C. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 305-323.
- Greenhaus, J. H. et Beutel, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 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 Review*, 31, 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). Une méta-analyse des antécédents et corrélats du turnover des employés : mise à jour, tests de modération et implications de recherche pour le prochain millénaire. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec. *Relations Industrielles*, 52(2),274-301.
- Guérin, G. et Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. Dans *Gestion* 27(2),14 à 23.
- Kahn, M., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. et Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*. New York : John Wiley & Sons, 470 p.
- Kilic, S. (2010). Quelles pratiques d'harmonisation vie privée - vie professionnelle pour quelles attentes des salariés ? Actes du Congrès AGRH, Rennes, 17 au 19 novembre 2010.
- Kilic, S. (2014). Perception de l'équilibre travail-hors travail et satisfaction au travail. *Revue management et avenir*, 69, 89-105.
- Lambert, A. (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français. *Bulletin mensuel d'information de l'Institut national d'études démographiques*, numéro 579, Population & Sociétés
- Lee-Gosselin, M. E. (2005). Une stratégie de collecte de données pour la flexibilité perçue et observée dans l'organisation spatio-temporelle des activités domestiques et des déplacements associés.

- Mbaye, M. (2020). COVID 19 : Management et télétravail au Sénégal. *Management et Datascience*, 4(5). <https://doi.org/10.36863/mds.a.13845>.
- Mitchelson, J. K. (2009). A la recherche de l'équilibre parfait : perfectionnisme et conflit travail-famille. *Journal de psychologie du travail et des organisations*, 82(2), 349-367.
- Morin, D. (2010). Les enjeux en ressources humaines. *Vision*,1(3) [http://www.esg.uqam.ca/vision/2009/janvier/rech denismorin.ph](http://www.esg.uqam.ca/vision/2009/janvier/rech_denismorin.ph).
- Naie, L. (2024). Conflit travail-famille et le stress : une analyse auprès des femmes salariées. *Revue Internationale du Chercheur*. 5, 3 (Aug. 2024).
- Nielson, T. R., Carlson, D. S., & Lankau, M. J. (2001). Le mentor soutenant comme moyen de réduire les conflits travail-famille. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 364-381.
- Osterman, P. (1995). Programmes travail/famille et relation d'emploi. *Administrative science trimestrielle*, 681-700.
- Parasuraman, R., Nestor, P. G., & Greenwood, P. (1989). Capacité d'attention soutenue chez les jeunes et les personnes âgées. *Psychologie et vieillissement*, 4(3), 339.
- Paquet, R. et Najem, E. (2005). L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes. *Actes du Congrès relations de travail et organisations*, 3(2), 1028-1047.
- Redmond J., Valiulis M. et Drew E. (2006). Literature review of issues related to work-life balance, workplace culture and maternity/childcare issues (Report). Consulté à l'adresse <http://www.lenus.ie/hse/handle/10147/305205>
- Sidibe, A.B. et Traore. S. (2024). Analyse de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle dans une entreprise de télécommunication : cas de Moov-Africa. *Revue Internationale De La Recherche Scientifique Et De l'Innovation (Revue-IRSI)*, 2(4), 815-838. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13854002>
- Shockley, K. M. et Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479-493.
- St-Onge, S., Renaud, S., Guérin, G. et Émilie, C. (2002). Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. *Relations industrielles*, 57(3), 491-516.
- Sylla, M. et Tangiri, R.N. (2023). A qualitative study of work-life balance as an industrial strategy to satisfy employees in Abidjan, ivory coast. *International Journal of Commerce and Management*, ISSN : 2455-1627. Volume 9, Issue 6, 2023, Page No. 31-36.

Thompson, C. A. et Prottas, D. J. (2006). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.

Torres, O. (2007). *La recherche académique française en PME : Les thèses, les revues, les réseaux* (No. hal-02298089).

Tremblay, D.-G. (2008). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, (2ème éd). Québec-Toulouse : *Presses de l'université du Québec et Octares*.

Tremblay, D.-G. & Mathieu, S. (2023). Conciliation emploi-famille : des enjeux et des options dans des territoires différents. *Revue Organisations & territoires*, 32(2), 149–164. <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1606>

Tse, H. H., & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & organization management*, 33(2), 194-215.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Soutien organisationnel perçu et échange leader-membre : une perspective d'échange social. *Journal de l'Academy of Management*, 40(1), 82-111.

Williams, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.