

Pratiques d'Articulation Travail-Famille : déterminant de l'accroissement de la performance organisationnelle ?

WLB practices: determining factor of organizational performance?

FARAH Asmaa

Enseignant Chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Beni-Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

Laboratoire de Génie des Systèmes

Maroc

farah.asmae@gmail.com

JIBRAILI Zineb

Enseignant Chercheur

Ecole National de Commerce et de Gestion El Jadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de Management

Maroc

zinebjibraili@gmail.com

Date de soumission : 13/09/2021

Date d'acceptation : 21/10/2021

Pour citer cet article :

FARAH. A & 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



Résumé

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est devenu aujourd'hui un enjeu important pour l'entreprise en raison des effets négatifs que le conflit entre le travail et la famille peut avoir à la fois sur l'individu et l'entreprise. Les effets négatifs de ce conflit ainsi que l'évolution des attentes salariales ont fait que la problématique de l'articulation travail-famille est devenue de plus en plus présente dans la conscience de nombreux DRH. Toutefois, la mise en place de pratiques RH formelles pour faire face à cette question laisse encore à désirer dans le contexte marocain (Farah,2016).

D'un autre côté, les entreprises cherchent de façon permanente des pratiques qui peuvent leur permettre d'améliorer leur performance financière et organisationnelle. La littérature foisonne de recherches qui expliquent les déterminants de la performance et les liens qu'elle a avec différentes variables. Notre papier s'inscrit dans cette lignée en abordant un sujet, très peu abordé dans la littérature managériale sur la performance à savoir : le lien entre la performance et l'articulation travail-famille. On essaie ainsi à travers ce papier d'étudier l'existence d'un impact de la mise en place des pratiques de conciliation travail-famille sur la performance organisationnelle. Le papier donne une réponse théorique en proposant un modèle qui représente le lien entre la performance organisationnelle et les pratiques de conciliation travail-famille.

Mots-clés : performance financière ; performance sociale ; performance organisationnelle ; articulation travail-famille ; pratiques de conciliation travail-famille.

Abstract

Work-life balance has become an important business issue today because of the negative effects that work-family conflict can have on both the individual and the firm. The work-family conflict effect as well as the evolution of salary expectations have meant that the problem of the work-family relationship has become more present in the mind of many HRDs. However, the establishment of formal practices to deal with this issue still rare in the Moroccan context.

On the other hand, companies are constantly looking for practices that can enable them to improve their financial and organizational performance. The literature abounds with research that explains the determinants of performance and the links it has with different variables.

Our paper follows this line by addressing a subject that has hardly been addressed in the managerial literature on performance, namely: the link between performance and the work-family relationship. We thus try through this paper to study the existence of an impact of the

implementation of work-family reconciliation practices on organizational performance. The paper thus gives a theoretical answer on proposed on the subject and proposes a conceptual model of the link between organizational performance and work-family reconciliation practices.

Keywords: financial performance; social performance; organizational performance; work-family articulation; work-family balance practices;

Introduction

Historiquement, la problématique de l'articulation travail-famille était considérée comme un souci individuel du salarié. Le mythe de la séparation supposait que le salarié devait laisser sa vie privée à l'entrée de l'organisation où il travaille. Les salariés étaient supposés ainsi gérer cette articulation et les besoins qui en découlent par leurs propres moyens.

Toutefois, avec les changements environnementaux et l'évolution des attentes des salariés, le besoin de concilier vie privée et vie professionnelle s'est accru. Aussi, les entreprises sont devenues plus conscientes des différents impacts négatifs du conflit famille-travail. Dans ce contexte, elles ont reconsidéré la vision qu'elles avaient de cette question en mettant en place des pratiques de conciliation travail-famille, souvent appelé « family-friendly practices » (pratiques en faveur de la famille).

Ces pratiques sont devenues un des avantages sociaux que l'entreprise peut proposer à ses salariés et un moyen d'attirer les talents.

La conjoncture du Covid 19 a ramené à nouveau cette problématique à l'ordre du jour au niveau mondial. Le vécu des salariés lors de la pandémie et particulièrement le télétravail a mis la question sous les projecteurs.

Dans ce contexte, nous souhaitons à travers ce papier étudier le lien entre l'articulation travail-famille et la performance organisationnelle. Nous essayerons de répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact de la mise en place des pratiques d'articulation -travail famille sur la performance organisationnelle ?

Nous aborderons ainsi cette problématique de façon théorique en nous basant sur une revue de littérature existante et en essayant d'apporter un regard contextualisé sur la question. Le papier propose aussi un modèle qui explique l'impact de ces pratiques sur la performance organisationnelle ainsi que la méthodologie que nous souhaitons adopter pour notre étude empirique.

Il est important au final de préciser que la question de l'équilibre travail-famille dans le contexte marocain reste encore très récente et que les travaux existants soulignent la domination d'un conflit-travail famille chez les salariés (Farah,2016). De ce fait, cet article répondra aux trois objectifs suivants :

1. Connaître les différentes pratiques d'articulation travail-famille dans l'organisation et l'importance de ces politiques pour les employés.

2. Expliquer la manière avec laquelle l'articulation travail-famille peut influencer le niveau de la performance financière de l'entreprise

3. Comprendre l'impact de l'équilibre travail-vie personnelle sur la performance organisationnelle.

Pour ce faire nous allons procéder par une démarche en entonnoir en commençant par expliquer les pratiques de conciliation travail-famille, ensuite le concept de la performance organisationnelle, et au final nous allons présenter la revue de littérature.

En ce qui concerne la méthodologie adoptée pour réaliser ce papier, nous avons étudié les différents articles ayant traité la problématique du WLB et son impact sur la performance organisationnelle. Pour mener cette étude, nous avons utilisé plusieurs bases de données de recherche, notamment Google Scholar, EBSCO, JSTOR, CAIRN. Nous avons utilisé un ensemble similaire de termes de recherche pour chaque base de données. Après avoir sélectionné les articles pertinents et qui traitent directement de cette problématique, nous avons examiné les listes de références pour recueillir des citations supplémentaires qui n'étaient pas directement identifiées lors de nos recherches.

1. Comprendre les pratiques d'articulation travail-famille

Parler d'articulation travail-famille est à la fois simple et complexe. La simplicité du concept vient du fait qu'il est simple de comprendre ce qui rentre en jeu (travail, famille, loisirs..). Sa complexité vient des nombreuses facettes de cette interaction. En effet, les travaux qui ont porté sur le sujet ont essayé en premier lieu de déterminer la nature de l'articulation travail-famille. Les premiers ont mis l'accent sur la nature conflictuelle de cette interaction. Les premiers travaux dans ce champ de recherche se sont ainsi attardés à définir le conflit travail-famille et lister ses impacts (Kahn *et al.* 1964).

Les travaux qui ont suivi ont démontré la possibilité de dépasser le conflit vers une situation plus d'équilibre voire d'enrichissement (Glass et Finley, 2002 ; Parasuraman et Greenhaus, 2002 ; Werbel et M. Walter, 2002 ; Halpern et Murphy, 2005 *in* Colson 2007).

1-1 De la mise en place des pratiques de conciliation travail-famille

Les pratiques de conciliation travail-hors travail peuvent être définies comme « des pratiques organisationnelles, allant des politiques formelles aux arrangements informels, qui permettent aux salariés de remplir leurs rôles et de poursuivre leurs intérêts dans la vie en tant que personnes globales, impliquées dans les sphères du travail et du hors-travail » De Bry et Ollier-Malaterre (2006) .

Dans le même sens Chrétien et Létourneau (2006) , dans une approche systémique, ont fait un recensement des pratiques favorables aux parents travailleurs. Elles ont proposé un modèle qui permet de comprendre les articulations entre différentes composantes de l’environnement du salarié : sphère du travail, sphère familiale, sphère de la collectivité et sphère gouvernementale. Selon les auteurs , la mise en place des pratiques devraient être pensée ainsi à plusieurs niveaux et non uniquement au sein de l’entreprise.

Dans le contexte marocain , les pratiques de conciliation restent assez rares et dépendent de l’activité, la nature du métier et de la culture de l’entreprise (Bentaleb et Farah ,2013).

Farah et Bentaleb (2017) dans un papier portant sur les pratiques de conciliation favorables aux parents ont recensé plusieurs actions mises en place par les entreprises privées au Maroc comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau n°1: Pratiques de conciliation travail-famille en faveur des parents salariés

Catégorie	Les pratiques en faveur des parents
L’aide aux membres de la famille	Aide au logement ; Aide au frais de scolarité ; Crèche
Les avantages sociaux	Créer d’autres conditions sociales : centres d’estivages et de loisirs Soutien financier et aide à l’obtention de crédits
Le bien-être du salarié	Salle de sport ; Centre d’esthétique ; Yoga Programmes d’accompagnement pour l’arrivée de l’enfant ; Activités et loisirs
L’aménagement du temps de travail	Horaires à la carte ; Donner aux parents une flexibilité après le congé maternité Organisation du travail qui prend en compte les contraintes des salariés-parents

Source : Farah et Bentaleb, 2017

1-2 Fondements théoriques

La mise en place des pratiques de conciliation travail-famille s’explique théoriquement par deux principales théories celle de l’échange social et du contrat psychologique.

La théorie de l’échange social considère que la relation tissée entre deux parties peut être décrite sur un continuum entre deux extrêmes : l’échange économique comprenant des obligations respectives claires, centrées sur la satisfaction de ses propres intérêts et limitées à un échange

de ressources quantifiables ; et l'échange social qui inclut des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion des deux parties (Cropanzano et Mitchell, 2005).

La théorie de l'échange social se base sur un principe fondamental, celui de la réciprocité. La réciprocité est appréhendée dans la littérature sur l'échange social par la notion de sentiment d'obligation. Ce sentiment d'obligation émerge parce que l'individu se sent redevable dans une situation où il a bénéficié d'un support et d'une aide de la part de son employeur appelé dans la littérature SOP : Soutien Organisationnel Perçu. En présence d'un SOP, les besoins socio-émotionnels d'un individu sont comblés et renforcent son engagement.

Osterman (1995) avait trouvé qu'il existe trois grands facteurs qui motivent les employeurs à mettre en place des pratiques de conciliation travail-famille. Premièrement, les problématiques pratiques que rencontrent les entreprises notamment le turnover ou absentéisme dû à des soucis familiaux ou encore la rétention des salariés. Deuxièmement, une politique RH qui favorise la mobilité interne sur le recrutement externe. Une entreprise qui met cela en place sait qu'investir dans les salariés est un gain dans la mesure où elle leur ouvre des possibilités de développement de carrière interne qui vont les garder très longtemps. Bentaleb et al (2015) ont d'ailleurs trouvé un résultat pareil au sein de l'entreprise Atlas Copco Maroc. Troisièmement, des pratiques de gestion innovantes qui prennent en compte l'articulation travail-famille.

La deuxième théorie est celle du contrat psychologique. Le concept de contrat psychologique été forgé par Denise Rousseau (1995, 2001).

Cet auteur considère qu'il existe un contrat psychologique entre l'employé et l'employeur en plus de la relation ou du contrat formel qui lie ces deux parties.

Ce contrat psychologique comprend les perceptions du salarié au sujet des obligations mutuelles entre lui et son employeur. Il est créé dès l'entretien d'embauche et pendant les premiers jours d'intégration. En se basant sur ce qu'il va observer comme comportements, le salarié fera une interprétation qui agira sur ce dit contrat.

Lewis S. & Smithson,(2004) (In Ollier Malatterre, 2008) déclare que la théorie du contrat psychologique serait pourtant utile pour comprendre l'implication de certaines populations qui intègrent les pratiques d'harmonisation dans leurs attentes comme les jeunes : une partie des jeunes forment ainsi un "contrat de vie équilibré", acceptant une moindre sécurité de l'emploi et des conditions de travail moins favorables en échange d'horaires raisonnables et de flexibilité.

Pour Aselage et Eisenberger (2003), le SOP (Soutien Organisationnel Perçu) et le CP (Contrat Psychologique) sont complémentaires : la richesse du contrat est d'étudier les échanges

provenant des deux parties et d'intégrer les promesses, celle du SOP d'intégrer ce qui vient en surcroît des promesses, qui signale davantage l'appréciation de l'organisation que le simple respect des promesses.

La logique sous-jacente aux concepts de SOP et de CP est que les employés augmentent leurs efforts pour leur firme lorsqu'ils considèrent qu'ils bénéficient des ressources souhaitables, de nature impersonnelle et socio-émotionnelle

Figure 1 : Représentation du lien entreprise -employé sous l'angle du SOP



Source : Elaboration des auteurs

Pour mieux appréhender cette relation nous allons essayer dans la suite du papier d'explorer ce lien entre la mise en place des pratiques et la performance organisationnelle.

2. Pratiques d'ATF et performance organisationnelle : vers quel impact ?

L'étude des pratiques de conciliation travail-vie privée repose sur l'attrait de meilleurs profils et la réduction des conflits entre le travail et la vie privée parmi les employés existants afin d'améliorer la performance organisationnelle. Cette revue de littérature fournit des preuves pour étayer l'idée que la politique de conciliation entre le travail et vie privée impact positivement le système de gouvernance de l'entreprise dans sa globalité. Dans cette perspective, nous suggérons que les pratiques de conciliation entre travail et vie privée peuvent influencer la performance organisationnelle, y compris des processus d'échange social améliorés, des économies de coûts accrue et une meilleure productivité. L'impact de ces processus peut cependant être modéré par un certain nombre de facteurs, notamment le contexte national.

2-1 La performance organisationnelle

Il importe, tout d'abord, de présenter les éléments de définition de la notion de performance organisationnelle puis de dégager ses dimensions, et de dévoiler la manière avec laquelle la

prise en considération de la conciliation travail - vie personnelle peut impacter positivement la performance organisationnelle.

En effet, l'une des définitions classiques du contrôle de gestion présente la performance organisationnelle comme « un dispositif permettant de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs de l'entreprise » (Schulz, 2005). Tandis que la performance au sens large s'oriente vers l'atteinte des objectifs initialement fixés, la performance organisationnelle désigne aussi bien le résultat que les actions qui permettent de l'atteindre (JIBRAILI, 2020). Elle juge de la capacité d'une organisation à identifier et à mettre en œuvre des stratégies appropriées pour atteindre les objectifs poursuivis par ladite organisation » (Ben Zaied & Al., 2015).

En effet, pour (BOURGUIGNON, 1996) a mené une analyse sémantique de la notion, et cela lui a permis de dégager trois sens généraux à savoir : l'action, le résultat et le succès.

- En partant du sens de l'action, la performance est la mise en acte, opposée à l'intention ou à la promesse. Elle désigne à la fois le processus et sa réalisation.
- Du sens du résultat, la performance ne représente que le résultat d'une action, et non l'action elle-même. En contrôle de gestion, Bourguignon, (1996) souligne que la « mesure du résultat » et « de performance » réfèrent à la même chose.
- Dans le troisième sens -succès-, la notion de la performance représente la réussite. Elle renvoie vers la création de la valeur. Comme le souligne Lebas (1995), « la performance appelle un jugement et une interprétation ». De même, pour Bourguignon, (1996), « la réussite n'existe pas en soi : elle est fonction des perceptions, des représentations internes de la réussite dans l'entreprise, représentations qui varient selon les entreprises voire selon les acteurs ».

Cette exploration de performance a conduit Bourguignon, (1996) à signaler que la définition de la performance en contrôle de gestion doit reconnaître le caractère polysémique du terme et contenir les trois sens recensés.

De leur part, (Cameron, 1986) mettent l'accent sur le caractère subjectif et multidimensionnel de la performance organisationnelle. Selon ces auteurs, l'étude de cette notion en termes des résultats financiers ou commerciaux ne fournit qu'une vision réduite de l'organisation. Ainsi, il est impératif d'élargir l'analyse en prenant des critères subjectifs et objectifs. (Skitmore, 1996) rapporte que l'évaluation subjective de l'efficacité d'une organisation s'avère comme un excellent indicateur de la survie subséquente et de la croissance de l'organisation.

La multi-dimensionnalité de la performance a été mise en évidence par cinq approches qui s'entrecroisent: «sociale, économique, politique, organisationnelle et systémique » (Levenson, 2015). En effet, L'approche organisationnelle considère que la performance est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. En premier lieu, l'approche sociale dont les représentants sont Mayo, Maslow, McGregor et Likert privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée. Ces auteurs ont humanisé l'organisation, ainsi la performance ne se limite pas à l'atteinte des objectifs financiers, mais également à la satisfaction de ses ressources humaines. En deuxième lieu, l'approche économique, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions. En troisième lieu, l'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci. Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement (JIBRAILI Z., 2020).

S'inscrivant dans cette logique, il serait judicieux de s'intéresser à l'impact de la conciliation travail – vie personnelle sur la performance organisationnelle. Ainsi, la réponse à cette question fera l'objet du point suivant.

2-2 L'impact des pratiques d'ATF sur la performance organisationnelle

Dans la plupart des domaines d'activité, la conciliation travail-vie personnelle représente une nouvelle opportunité pour l'atteinte de la performance organisationnelle. En effet, des différentes études ont tenté d'expliquer le lien existant entre ces deux variables.

En effet, les organisations doivent être conscientes des besoins des employés et leur offrir une flexibilité, leur permettant de combiner le travail et les sphères personnelles pour atteindre leurs objectifs professionnels et personnels (Prerna, 2012). De plus, lorsque les employés accumulent des connaissances spécifiques sur l'organisation, ils deviennent cruciaux pour sa performance, car il est plus difficile de trouver des substituts comparables (Konrad & Managel, 2000). L'équilibre travail-vie personnelle peut alors servir d'outil pour fidéliser les employés clés. Dans cette perspective, Bedarkar et Pandita (2014) ont conclu que l'engagement des employés permet d'aboutir à une meilleure performance organisationnelle. En effet, ces auteurs ont montré que le concept d'engagement est associé fortement à la motivation, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Bloom, (2006), dans son étude qui a porté sur 732 PME aux Etats-unis et en Europe, a essayé d'étudier l'effet causal des pratiques de travail-vie personnelle sur la performance financière des entreprises. Les résultats dégagés ont confirmé que le nombre de pratiques de conciliation travail-vie personnelle proposées était positivement associé à un niveau de productivité plus élevée. Ainsi, les organisations offrant des pratiques de conciliation entre vie professionnelle et vie privée peuvent gagner des économies d'échelle à travers la baisse de la masse salariale (Bloom, 2006). Dans cette optique, Osoian et coll. (2009) ont exposé comment l'introduction de pratiques de travail et de vie personnelle a un impact sur la performance financière de l'entreprise, qui a été mesuré principalement par la maîtrise des coûts directs et indirects liés à l'absentéisme et par le niveau de productivité.

Ces éléments nous permettent de formuler l'hypothèse suivante :

H1 : La mise en place des pratiques de conciliation travail-vie personnelle impacte positivement la performance financière

H1 (a) : Les pratiques de CTF permettraient de réduire les couts cachés

H1 (b) : Les pratiques de CTF contribueraient à augmenter la productivité

En effet, l'étude réalisée par (Beauregard, 2009) a démontré que la mise en place par les entreprises des pratiques de conciliation entre le travail et la vie privée des employés permet à l'organisation de gagner un avantage concurrentiel en termes de recrutement, et entraîne une amélioration des attitudes et des comportements des employés au sein de l'organisation. Cet auteur rajoute que les pratiques d'articulation travail-famil permettent à l'entreprise d'une part de maîtriser ses coûts, et d'autre part, d'augmenter son niveau de productivité. Tout cela influence positivement sa performance organisationnelle.

Ce constat a été appuyé par Benito-Osorio & Al, (2004). Dans son étude, il a été démontré que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne constitue pas une menace pour les résultats commerciaux. Les heures de travail interminables, la rigidité et le manque de temps libre pour répondre aux besoins personnels et familiaux provoquent des niveaux de stress chez les individus, réduisant la disposition (Lockwood, 2003), affectant la créativité au travail (Tang et Chang, 2010) et gênant la concentration (Prasad, 2012). En ce sens, les politiques de conciliation travail-vie personnelle sont utiles pour se débarrasser du stress individuel, augmenter la productivité et réduire l'absentéisme dans l'entreprise ce qui la mène vers l'accroissement du niveau de sa performance organisationnelle.

L'étude menée par (Lazar & Al., 2010) a ressortit deux constat. Dans un premier temps, il a été prouvé que les problèmes de conciliation engendrent des coûts cachés bien élevés relatifs au manque d'engagement, à l'absentéisme, au faible taux de roulement, à un niveau de productivité et de créativité assez bas ou à de faibles niveaux de rétention. En revanche, les entreprises qui ont choisi de mettre en œuvre ces pratiques ont pu atteindre une bonne performance financière à travers la réduction des coûts et la hausse du niveau de productivité. Ce qui leur a permis d'augmenter leur niveau de performance organisationnelle.

Dans un deuxième temps, les effets de la mise en place les pratiques de conciliation travail-vie personnelle ont des effets sur les attitudes et les perceptions des employés comprennent : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la gestion du stress et le taux du turnover. Tous ces facteurs, à leur tour, affectent le rendement au travail, les coûts d'absentéisme directs et indirects, les coûts associés à la perte et au remplacement des employés qualifiés, la satisfaction de la clientèle et la productivité organisationnelle.

H2 : Les pratiques de CTF améliorent la performance sociale de l'entreprise

H2 (a) : Elles augmentent l'engagement organisationnel des salariés

H2 (b) : Elles permettent de baisser le taux du turnover

H2 (c) : Elles permettent de réduire l'absentéisme

H2 (d) : Elles améliorent la gestion du stress

H2 (e) : Elles améliorent la satisfaction au travail ;

Nous avons regroupé dans le tableau ci-dessous les résultats de quelques études réalisées dans des différents pays afin d'analyser les relations entre les pratiques de conciliation travail-vie privée et la performance organisationnelle de l'entreprise.

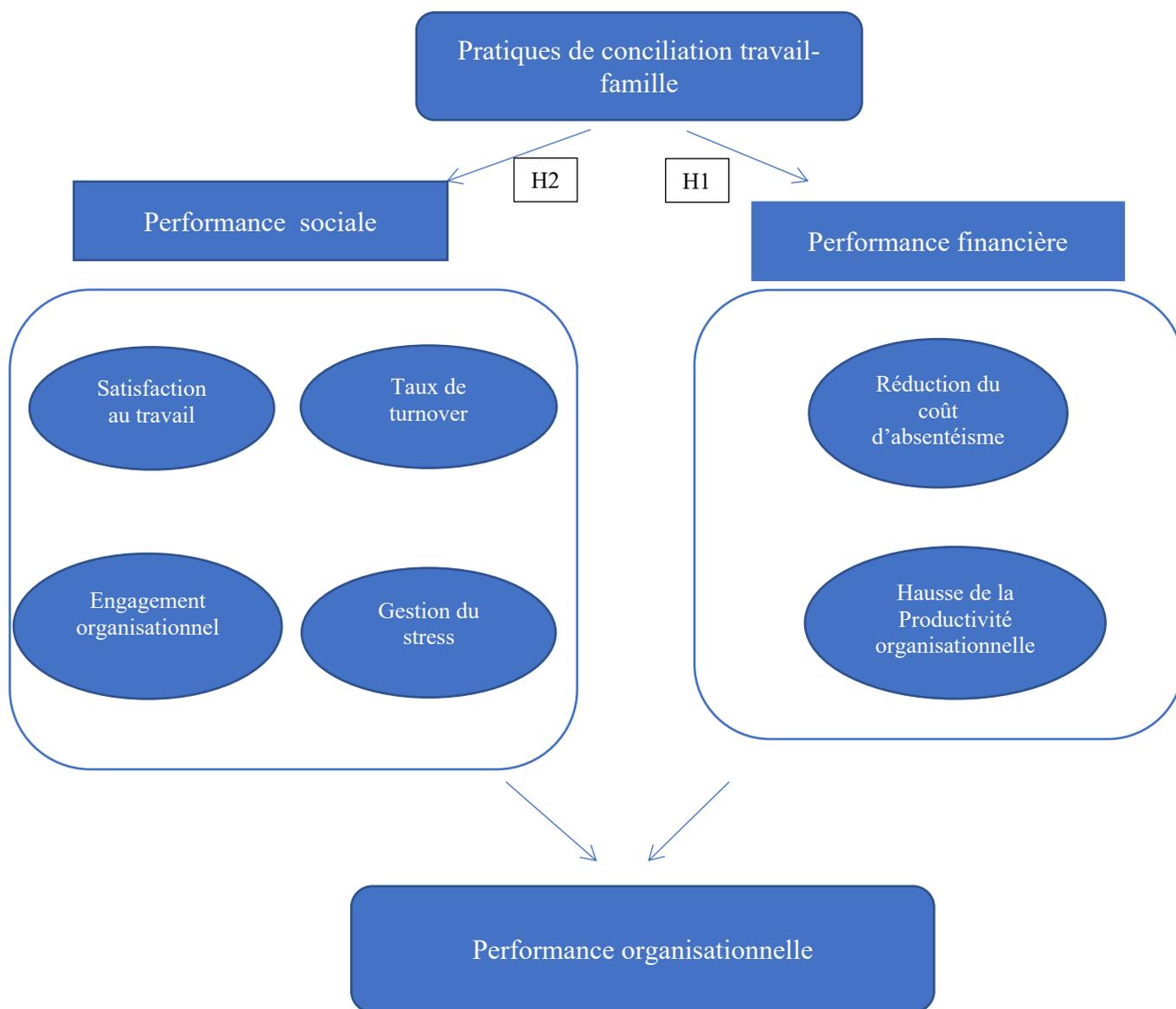
Tableau 2 : Synthèse des résultats des études sur l’impact de la mise en place des pratiques de CTF sur la performance organisationnelle :

Auteurs	Année et pays	Résultats
Konrad & Managel	USA (2000)	Les résultats indiquent que les entreprises qui mettent en œuvre la politique de conciliation vie privée – travail dégagent une bonne performance financière
Perry-Smith & Blum	USA (2000)	Les entreprises qui utilisent la politique de conciliation travail-vie personnelle atteignent la performance organisationnelle
Meyer, Mukerjee & Sestero	USA(2001)	Ils concluent que les pratiques travail-vie personnelle ont un effet positif sur la performance organisationnelle de l'entreprise.
Gray	Grande bretagne (2002)	Les résultats montrent que 97% des entreprises dotées de politiques de conciliation travail-vie privée ont eu une performance financière supérieure à la moyenne,
Mañas & Garrido	Espagne (2006)	63% des DRH ont déclaré que les politiques de conciliation travail-vie personnelle avaient un effet positif sur le niveau de la productivité.

Source : Benito-Osorio & Al, (2014)

En nous basant sur cette revue de littérature nous proposons un modèle qui permet d’appréhender le lien entre la mise en place des pratiques de conciliation travail-vie personnelle et la performance

Figure 2 : Modèle conceptuel du lien entre la mise en place des pratiques de conciliation et la performance organisationnelle



Source : Elaboration des auteurs

La revue de littérature que nous avons réalisé a permis de recenser de nombreux travaux qui ont démontré un impact positif de la conciliation travail-famille que cela soit sur la performance financière ou la performance sociale. En nous basant sur ces recherches nous avons proposé un modèle qui représente le lien entre les deux concepts.

Conclusion

Les travaux sur l'articulation travail-famille ont souvent mis le focus sur les déterminants du conflit ainsi que ses impacts. Ils abordent ainsi la question sous la perspective conflictuelle et mettent en avant principalement les impacts négatifs du conflit.

Ces derniers ont poussé les entreprises à s'intéresser à la question du hors-travail et à mettre en place des pratiques d'articulation travail -famille afin d'aider les salariés à éviter ces conflits.

Aborder comme un remède contre un mal, ces pratiques s'avèrent avantageuses à plusieurs autres égards. Les chercheurs commencent ainsi à les aborder uniquement comme solution à un problème en étudiant les différents effets positifs qu'elles peuvent avoir sur l'entreprise.

Dans ce sens, notre papier avait comme principal objectif d'explorer la relation entre la mise en place des pratiques d'articulation travail-vie privée et la performance organisationnelle.

Cette démarche a en premier lieu un intérêt scientifique et académique au regard de la rareté des travaux qui étudient le lien de la performance avec l'articulation travail-famille (voir leur inexistence dans notre contexte) .

En second lieu, la problématique de l'articulation travail-famille au Maroc a été mise sous la lumière du jour pendant la période de la pandémie. Les DRH ,plus que jamais, se sont rendus compte de l'importance de l'interaction entre les deux sphères et de l'intérêt de la prise en compte du hors-travail. Il est donc, à notre sens, primordial d'interroger l'importance de la mise en place de ces pratiques, de connaître celles déjà existantes et bien évidemment comme on l'a initié à travers ce papier de comprendre leur impacts potentiels sur la performance de l'entreprise.

À partir de ce travail nous proposons un modèle pour appréhender ce lien. Notre perspective étant d'aborder le terrain en nous appuyons sur une approche quantitative afin de mettre nos hypothèses à l'épreuve empirique.

Ce modèle sera soumis à validation auprès des entreprises marocaines qui ont des pratiques formelles ou informelles en faveur de l'articulation travail-famille.

La modélisation de cette relation et la suite du travail ont aussi des implications managériales. En premier, ce travail donne une piste -encore peu exploitée- aux entreprises pour l'amélioration de leur performance organisationnelle. Ce travail permet aussi de mieux comprendre l'intérêt de la prise en compte du hors-travail ce qui offre aux DRH souhaitant intégrer ces pratiques un argument solide auprès du top management. Enfin, ce travail donne

l'occasion d'élargir la réflexion sur les pratiques d'une entreprise socialement responsable et qui souhaite s'inscrire dans une logique de performance globale.

BIBLIOGRAPHIE

Aselage,J. Eisenberger.R, (2003), « Perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration », *Journal of Organizational Behavior* ,Volume 24- Issue 5

Beauregard, A. &. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 9-22.

BENTALEB, C., FARAH, A. OULAHYANE, A. (2015), De la conciliation travail-famille vers la conciliation travail-bonheur, Chapitre d'ouvrage, *Les défis du management au Maghreb* (coordoné par FRIMOUSSE,S ; BENTALEB,C ; SCOUARNEC,A), 2015

Ben Zaid, R., & Al. (2015). The relationship between organizational innovations, internal sources of knowledge, and organizational performance. . *International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 6, No. 1*, 53-67.

Bloom, N. &. (2006). Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 457-482.

Bloom, N., & AL. (s.d.). *Work-Life Balance, Management Practices and Productivity*.

Bourrguignon , A. (1996). Définir la performance : une simple question de définition ?

Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science. Vol.539* , 32- 53.

CHRETIEN,L. et LETOURNEAU,I. (2006), « Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : Quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille », *PISTES Vol8 No 2 Octobre 2006*

CROPANZANO R., HOWES J.-C., GRANDEY A.-A., TOTH P. (1997), « The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress»,*Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, No. 2, p.159-180

de Bry,F, Ollier-Malaterre.A "L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment". XVIIe Congrès de l'AGRH. Le travail au cœur de la GRH, Nov 2006, Reims, France. hal-00744238

Farah,A, (2016). " Articulation travail-famille chez les couples à double carrière au Maroc" ,Thèse de doctorat soutenue à l'Université Cadi Ayyad Marrakech, Décembre 2016

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

Social et les 3ème Rencontres Internationales des Sciences du Management (RISM), Marrakech, Maroc

GREENHAUS J.-H., BEUTELL N.-J.(1985), «Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, p.76-88

Hannif, Z. (2019, Juin 21). Employee Absenteeism – Review of Literature – Causes, Costs and Solutions. *jottedlines*.

JIBRAILI, Z. (2020). *Les déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives marocaines*. Marrakech: Université Cadi ayyad.

Kalliath, P. (2014). « Is work-family enrichment an antidote to experiences of psychological strain Among Australian social workers? An empirical study », *Australian Social Work*, 67(3), p. 332–47.

Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snoek J.D., (1964). "Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity", J. Wiley et Sons

Lazar, I., & Al., &. (2010). The role of work life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*.

Levenson, A. (2015). *Strategic Analytics : Advancing Strategy Execution and Organizational Effectiveness Ed.1*. Berrett-Koehler.

Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*. Society for human resource management, 6.

Ollier Malatterre, A. (2008), Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors-travail de leurs salariés ? : Une comparaison entre le modèle français et le modèle anglo-américain, *Recherches et Prévisions - Conciliation : le rôle des entreprises- n° 92 - juin 2008*

OCDE. (2001). *Mesurer la productivité*. Paris.

Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L. & Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *M@n@gement*, 17, 214-236. <https://doi.org/10.3917/mana.174.0214>

Schulz, J. (2005). Paid staff in voluntary sporting organizations. Do they help or hinder? *Volunteers in sports clubs*, 35-56.

Skitmore, L. &. (1996). *Approaches to Organisational Effectiveness and Their Application to Construction Organisations*.

Tang, Y., & Chang, C. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 6, 869-881.

Prerna. (2012). Work / Life Balance In Corporate Sector. *International Journal of Marketing and Technology* , 1, 136-147.