

Soutien à l'articulation travail-famille et implication organisationnelle au Maroc

Work–family support and organizational commitment in Morocco

Loubna ESSAIDI

Docteure

Faculté d'Économie et de Gestion – Marrakech

Université Cadi Ayyad – Marrakech

Laboratoire Nouvelles pratiques de gestion (NPG)

Maroc

Ghizlane DOHMI

Docteure

Faculté d'Économie et de Gestion – Marrakech

Université Cadi Ayyad – Marrakech

Laboratoire Nouvelles pratiques de gestion (NPG)

Maroc

Date de soumission : 30/09/2026

Date d'acceptation : 24/10/2026

Pour citer cet article :

ESSAIDI L. & DOHMI G. (2026) «Soutien à l'articulation travail-famille et implication organisationnelle au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 632 - 650

Résumé

Cette étude examine les associations entre trois sources de soutien à l'articulation travail-famille (supérieur, collègues, pratiques formelles) et les dimensions affective, calculée et normative de l'implication organisationnelle auprès de 97 salariés au Maroc. Les indices sont construits à partir de 40 items de soutien et de sept items d'implication ; la cohérence interne, les corrélations et trois régressions multiples exploratoires (89 cas complets chacune, erreurs standards robustes HC3) sont rapportées. Les modèles expliquent de 4,2 % à 10,4 % de la variance. Les corrélations du soutien du supérieur avec les implications affective ($r = 0,229$) et normative ($r = 0,297$) sont positives, et celle avec l'implication calculée est négative ($r = -0,211$) ; après correction de Holm sur les neuf corrélations, seule l'association supérieur-implication normative demeure significative (p ajustée = 0,038). Dans les régressions, le coefficient du supérieur pour l'implication normative ($\beta = 0,235$; $p = 0,032$) ne franchit plus le seuil de 5 % après correction de Holm ($p = 0,291$) et reste sensible aux analyses complémentaires. La structure multidimensionnelle des blocs de soutien, la brièveté des mesures d'implication et le recrutement de convenance limitent la portée des résultats. L'étude propose une lecture exploratoire qui différencie les sources de soutien, sans établir de relation causale.

Mots clés : soutien à l'articulation travail-famille ; implication organisationnelle ; soutien du supérieur ; soutien des collègues ; Maroc.

Abstract

This study examines associations between three sources of work-family support (supervisor, coworkers, formal practices) and affective, continuance and normative organizational commitment among 97 employees in Morocco. Indices are built from 40 support items and seven commitment items; internal consistency, correlations and three exploratory multiple regressions (89 complete cases each, HC3 robust standard errors) are reported. The models explain between 4.2% and 10.4% of the variance. Supervisor support correlates positively with affective ($r = 0.229$) and normative ($r = 0.297$) commitment and negatively with continuance commitment ($r = -0.211$); after Holm correction across the nine correlations, only the supervisor-normative association remains significant (adjusted $p = 0.038$). In the regressions, the supervisor coefficient for normative commitment ($\beta = 0.235$; $p = 0.032$) no longer reaches the 5% threshold after Holm correction ($p = 0.291$) and is sensitive to additional analyses. The multidimensional structure of the support blocks, the brevity of the commitment measures and convenience sampling limit interpretation. The findings offer an exploratory account that distinguishes support sources, without establishing causality.

Keywords: work-family support; organizational commitment; supervisor support; coworker support; Morocco.

Introduction

Comprendre ce qui relie les salariés à leur organisation suppose de distinguer la nature du soutien reçu et les formes d'implication auxquelles il peut être associé. Le soutien organisationnel perçu désigne la croyance générale selon laquelle l'organisation valorise la contribution du salarié et se préoccupe de son bien-être (Eisenberger et al., 1986). Les soutiens apportés par le supérieur ou les collègues et les pratiques formelles constituent toutefois des ressources distinctes ; leur contenu peut être centré sur un domaine particulier, tel que l'articulation travail-famille, sans se confondre avec cette perception globale.

L'implication organisationnelle est elle-même plurielle. L'attachement affectif, le maintien dans l'emploi en raison des coûts de départ et l'obligation ressentie envers l'organisation renvoient à des motivations différentes (Meyer & Allen, 1991). La méta-analyse de Meyer et al. (2002) montre l'intérêt d'examiner séparément ces composantes. Des coefficients de sens ou d'intensité différents ne peuvent cependant être interprétés comme des différences établies entre relations sans tests adaptés.

Au Maroc, Aït Ali Ousaid et Abaouche (2024) ont étudié 413 salariés du secteur privé par questionnaire auto-rapporté. Leur résumé rapporte des associations significatives du SOP avec les trois formes d'implication. Ce résultat ne permet pas, à lui seul, de savoir si des ressources centrées sur l'articulation travail-famille entretiennent des associations comparables, lorsque l'on distingue le supérieur, les collègues et les pratiques offertes. La comparaison doit donc porter sur l'objet mesuré autant que sur les coefficients.

Le contexte marocain de l'articulation travail-famille est surtout documenté par des travaux qualitatifs ou conceptuels. À partir d'entretiens avec 20 femmes travaillant dans l'informatique à Casablanca, Semlali et Hassi (2016) soulignent le poids des attentes culturelles liées au rôle domestique et de la culture organisationnelle ; ils rapportent comme pistes d'aide l'allongement du congé de maternité, les crèches d'entreprise et le télétravail, et notent que les recherches marocaines antérieures portaient surtout sur le secteur public. Lekchiri et Eversole (2023) proposent une lecture critique de l'équilibre travail-vie au Maroc, qui rattache l'arrivée des femmes sur le marché du travail aux transformations des rôles de genre et des structures familiales. Du côté de l'implication, les travaux marocains que nous avons pu identifier portent sur d'autres antécédents : la justice organisationnelle dans l'administration publique (Tsouli Moustaked & Drissi Saidi, 2021 ; n = 49) et la satisfaction au travail dans le secteur automobile (Elhmaidi & Tijani, 2024 ; n = 220). À notre connaissance, aucune de ces études ne compare les sources de soutien à l'articulation travail-famille et les trois formes d'implication, ce qui justifie une exploration descriptive plutôt qu'un test d'hypothèses.

La présente étude répond à la question suivante : comment trois sources de soutien à l'articulation travail-famille sont-elles associées aux formes affective, calculée et normative d'implication dans l'échantillon étudié ? Elle exploite 97 questionnaires de salariés issus de plusieurs secteurs, dans une démarche exploratoire. Elle n'est ni une réplique à instruments identiques de l'étude marocaine antérieure, ni un test de mécanismes culturels. Sa contribution consiste à distinguer des ressources souvent réunies sous le terme de soutien, en rendant explicites les limites des mesures et la sensibilité des estimations.

Le tableau comparatif A1, en annexe, distingue les informations vérifiables sur l'étude marocaine de celles de cette enquête. Les modalités précises et les instruments de l'étude antérieure ne sont pas déduits de son résumé : les détails non vérifiables ne sont pas attribués aux auteurs. Cette restriction interdit notamment d'expliquer une divergence de résultats par la culture ou par la seule différence d'effectif.

L'article expose le cadre conceptuel, formule trois questions de recherche exploratoires, documente la construction des indices, puis présente les associations et les analyses de sensibilité.

1. Cadre théorique

Le raisonnement articule la théorie du soutien organisationnel, l'échange social et la distinction des trois formes d'implication. Il situe également la différence entre une perception générale de considération et une aide ciblée sur l'articulation travail-famille.

1.1. Le soutien organisationnel perçu : fondements théoriques et portée organisationnelle

La théorie du soutien organisationnel propose que les salariés interprètent les traitements reçus comme des indications de la considération de leur organisation. La synthèse de Rhoades et Eisenberger (2002) et celle de Kurtessis et al. (2017) situent cette perception parmi les ressources associées aux attitudes organisationnelles. Les actes d'un supérieur peuvent contribuer à sa formation sans en être une mesure interchangeable : leur signification dépend notamment de l'attribution de ces actes à l'organisation.

L'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) permettent d'expliquer pourquoi un traitement favorable peut appeler une contribution en retour. La réciprocité n'est toutefois pas le seul mécanisme envisageable. Eisenberger et al. (2020) distinguent aussi la satisfaction des besoins socioémotionnels et l'identification organisationnelle. Ces propositions fournissent un cadre interprétatif ; elles ne permettent pas de déclarer un mécanisme observé lorsqu'il n'est pas mesuré.

Le soutien à l'articulation travail-famille a un objet plus circonscrit : écouter les difficultés familiales, prendre en compte certaines contraintes, informer sur les ressources ou aménager le travail. La description instrumentale de Lepage (2013) distingue plusieurs contenus de soutien du supérieur et rapporte une échelle attribuée à Guérin, St-Onge et Rhnima (1998, cités par Lepage, 2013). Les pratiques formelles recensées par Guérin et al. (1994) concernent quant à elles des dispositifs organisationnels. La disponibilité, l'utilisation et la perception d'une pratique doivent être distinguées.

Ainsi, recevoir de l'aide d'un collègue, bénéficier d'un horaire aménagé et estimer que son organisation valorise sa contribution ne sont pas des indicateurs automatiquement équivalents. La présente analyse porte sur les deux premières catégories de ressources et sur les pratiques formelles disponibles dans le questionnaire. Cette précision limite les comparaisons directes avec les recherches utilisant une mesure générale du SOP.

1.2. L'implication organisationnelle : fondements et multidimensionnalité

Le modèle de Meyer et Allen (1991) distingue le désir, le besoin et l'obligation de maintenir l'appartenance à l'organisation. L'implication affective correspond à l'attachement et à l'identification ; l'implication calculée à la nécessité de rester au regard des coûts du départ et des alternatives ; l'implication normative au sentiment de devoir rester.

Ces composantes peuvent coexister chez une même personne sans avoir les mêmes antécédents et conséquences (Meyer et al., 2002). Les analyses de profils de Stark et al. (2025) illustrent l'intérêt de leurs combinaisons. Elles ne justifient pas pour autant une typologie dans notre échantillon : l'effectif et la brièveté des mesures conduisent ici à examiner les trois indices séparément.

L'implication affective peut être rapprochée de la reconnaissance et de l'appartenance ; la forme normative peut être reliée à la réciprocité. La forme calculée répond davantage à l'évaluation des alternatives et des pertes anticipées. Ce raisonnement explique pourquoi une ressource favorable ne devrait pas nécessairement présenter un coefficient identique avec les trois formes d'implication.

1.3. Soutien à l'articulation travail-famille et implication organisationnelle : questions de recherche

Les synthèses sur le SOP établissent un cadre favorable à une association avec l'implication, mais elles ne rendent pas équivalents tous les soutiens ou tous les instruments. Hngoi et al. (2024), par exemple, examinent l'insécurité de l'emploi dans les relations entre implication dans le travail, SOP et implication organisationnelle. Ce type de modèle rappelle l'existence de variables intermédiaires possibles ; aucune médiation correspondante n'est testée dans notre enquête.

L'étude étant exploratoire, le raisonnement est formulé sous forme de questions de recherche, sans hypothèse directionnelle confirmatoire. Chaque question porte sur une forme d'implication et sur les trois sources de soutien mesurées.

Pour l'implication affective, l'attention et la considération peuvent nourrir la reconnaissance et l'appartenance (Rhoades & Eisenberger, 2002). La première question porte sur cette forme d'implication.

QR1 : Comment le soutien du supérieur, le soutien des collègues et les pratiques formelles d'articulation travail-famille sont-ils associés à l'implication affective ?

Pour l'implication calculée, le lien est moins direct : un environnement favorable peut constituer un avantage dont la perte est anticipée, mais il peut aussi être apprécié sans accroître le sentiment de dépendance. Le sens de l'association est donc plus incertain que pour l'attachement affectif.

QR2 : Comment ces trois ressources sont-elles associées à l'implication calculée ?

Pour l'implication normative, recevoir un soutien peut susciter un sentiment d'obligation envers l'organisation. La norme de réciprocité fournit ici une explication possible (Gouldner, 1960). Elle ne signifie pas que l'obligation est nécessairement produite par le soutien ni que son mécanisme est observé dans une enquête transversale.

QR3 : Comment ces trois ressources sont-elles associées à l'implication normative ?

L'étude porte sur des sources spécifiques d'aide à l'articulation travail-famille. Elle doit donc être située par rapport à l'étude d'Aït Ali Ousaid et Abaouche (2024), qui examine le SOP auprès de 413 salariés du secteur privé : les populations et le contenu opérationnel ne sont pas considérés comme équivalents. La taille plus faible de notre échantillon et les adaptations des questions limitent également la précision et la comparabilité.

Ces questions sont traitées par une démarche exploratoire : corrélations par source, puis modèles de régression incluant simultanément les trois sources. Aucune hypothèse portant sur un soutien organisationnel perçu global n'est testée, les questions administrées ne mesurant pas ce construit.

2. Méthodologie

2.1. Échantillon et procédure de collecte des données

La recherche repose sur une enquête quantitative transversale auprès de salariés au Maroc. Seules les questions de soutien et d'implication sont exploitées ; les questions de conflit travail-famille, la satisfaction et les pratiques offertes par l'employeur du conjoint ne sont pas intégrées aux modèles présentés.

Les réponses ont été recueillies du 14 mai au 2 juin 2026 par questionnaire auto-administré, diffusé par voie électronique selon un recrutement de convenance. Le message d'introduction du questionnaire remerciait les répondants de leur participation, mentionnait la finalité de recherche académique de

l'enquête et leur assurait que leurs réponses seraient traitées de manière anonyme et confidentielle. La participation était volontaire. Parmi les 97 répondants, 37 déclarent n'avoir aucune personne à charge ; ils sont conservés dans l'échantillon principal, et une analyse de sensibilité porte séparément sur les 60 répondants ayant au moins une personne à charge. La diffusion électronique, sans base de sondage, ne permet pas de calculer un taux de réponse.

L'échantillon comprend 68 hommes et 29 femmes, âgés de 20 à 57 ans (âge moyen : 36,21 ans). Soixante-trois répondants déclarent être en couple et 34 célibataires ; 60 déclarent au moins une personne à charge. Les catégories d'emploi comportent 67 cadres, neuf gestionnaires et 21 agents. Cinquante-deux répondants travaillent dans une organisation de 500 employés ou plus. Ces caractéristiques décrivent l'échantillon observé et ne permettent pas de revendiquer une représentativité des salariés marocains.

Les principales caractéristiques sociodémographiques et professionnelles de l'échantillon sont présentées dans le Tableau 1.

Tableau N°1 : Profil sociodémographique et professionnel de l'échantillon (N = 97)

Variable	Modalité	n (%) sauf âge
Sexe	Hommes	68 (70,1)
	Femmes	29 (29,9)
Âge	Moyenne ; étendue	36,21 ; 20–57 ans
Situation	Marié (e)	63 (64,9)
	Célibataire	34 (35,1)
Personne à charge	Au moins une	60 (61,9)
	Aucune	37 (38,1)
Charge de 0 à 18 ans	Au moins une	47 (48,5)
	Aucune	50 (51,5)
Emploi	Cadre	67 (69,1)
	Gestionnaire	9 (9,3)
	Agent	21 (21,6)
Effectif organisation	500 ou plus	52 (53,6)
	10 à 499	33 (34,0)
	1 à 9	12 (12,4)
Ancienneté	Moins d'un an	20 (20,6)
	1 à 5 ans	31 (32,0)
	6 à 15 ans	19 (19,6)
	16 ans ou plus	27 (27,8)

Source : Élaboration des auteures à partir des données de l'enquête.

Les instruments mobilisés pour mesurer les construits sont présentés ci-après.

2.2. Mesure des construits

La mesure repose sur des indices construits à partir des questions effectivement administrées. Leur correspondance avec les instruments de référence doit être appréciée avec prudence, compte tenu des adaptations locales. La base comprend 14 questions sur le supérieur, 15 sur les collègues et 11 pratiques formelles, soit 40 questions de soutien, hors satisfaction et hors employeur du conjoint.

Les 14 questions sur le supérieur et les 15 sur les collègues décrivent un soutien à l'articulation travail-famille. Elles sont rattachées à l'échelle de Guérin, St-Onge et Rhnima (1998, cités par Lepage, 2013). Cette source décrit 18 énoncés à six modalités pour le soutien du supérieur ; notre bloc de 14 questions à cinq modalités constitue donc une adaptation, et non une reproduction intégrale d'un instrument validé. En l'absence d'un compte rendu complet de traduction, aucune validation de l'adaptation n'est supposée. Les 11 pratiques formelles se rattachent au répertoire de Guérin et al. (1994) et distinguent absence d'offre, offre sans utilisation et offre avec utilisation. La satisfaction reste hors échelle.

L'implication est appréhendée par sept items adaptés de l'instrument de Meyer, Allen et Smith (1993) : deux affectifs, deux calculés et trois normatifs. Les modalités d'accord sont codées de 1 à 5. Les deux items affectifs (Q72 et Q73), formulés négativement, sont inversés selon la règle nouvelle valeur = 6 – valeur initiale (1 devient 5, 2 devient 4, 3 reste 3), de sorte qu'un score élevé traduise une implication affective élevée, dans le même sens que les deux autres formes d'implication. Dans le soutien relationnel, les questions Q21, Q23, Q30, Q32, Q35, Q37, Q44 et Q47 sont également inversées, de sorte qu'un score élevé indique davantage de soutien. Les scores sont les moyennes des items d'un bloc, calculées uniquement lorsque toutes ses réponses sont exploitables.

Tableau N°2 : Instruments de mesure des construits

Mesure	Items	Réponse	Documentation de l'enquête
Supérieur	14	Accord, 5 points	Guérin et al. (1998), cités par Lepage (2013) ; adaptation
Collègues	15	Accord, 5 points	Adaptation du bloc relationnel
Pratiques formelles	11	Offre et utilisation, 3 modalités	Guérin et al. (1994), attribution du protocole
Implication affective	2	Accord, 5 points	Adaptation attribuée à Meyer et al. (1993)
Implication calculée	2	Accord, 5 points	Même instrument adapté
Implication normative	3	Accord, 5 points	Même instrument adapté

Note : soutien relationnel et implication : 1 = tout à fait en désaccord à 5 = tout à fait en accord ; pratiques formelles : 1 = non offert, 2 = offert mais non utilisé, 3 = offert et utilisé. Les attributions des instruments sont celles de la documentation de l'enquête ; elles ne valent pas validation des adaptations.

Source : Auteurs

Les propriétés psychométriques des indices ainsi construits sont examinées dans la section suivante.

2.3. Méthodes d'analyse des données

Les analyses ont été effectuées avec Python, NumPy, pandas et SciPy. Une ligne sans réponses au questionnaire a été écartée du fichier ; les 97 questionnaires restants sont conservés. Les répétitions d'une même modalité sont harmonisées, tandis que les réponses contenant des choix contradictoires sont codées manquantes. Les erreurs de libellé sont normalisées sans modification du sens. Ces opérations et les alertes non corrigées sont consignées dans un journal de traitement. Aucun répondant n'est exclu pour améliorer la significativité. Les effectifs sont propres à chaque analyse, selon les données complètes requises.

La cohérence interne est décrite par l'alpha de Cronbach (1951), avec une prudence particulière pour les échelles courtes ; pour les blocs de deux items, le coefficient de Spearman-Brown est également rapporté. Les matrices de Pearson, l'indice KMO et le test de Bartlett servent à l'examen exploratoire. Pour un bloc de deux items, le KMO vaut mathématiquement 0,500 et n'est donc pas informatif. Le nombre de composantes est éclairé par une analyse parallèle (Horn, 1965) de 2 000 simulations normales indépendantes, appariées à la taille de chaque bloc, au percentile 95. Des extractions en axes principaux avec rotation Promax à deux facteurs examinent les regroupements des blocs de soutien. Les corrélations sont calculées par paires complètes ; leurs p bilatérales sont présentées sans ajustement, puis complétées par une correction de Holm (1979) portant sur les neuf corrélations soutien-implication ; leurs intervalles de confiance à 95 % reposent sur la transformation de Fisher. Les trois régressions multiples intègrent simultanément les sources de soutien ; leurs intervalles et tests utilisent des erreurs standards robustes HC3 (Long & Ervin, 2000), avec approximation t à $N - 4$ degrés de liberté, et les p HC3 sont complétées par une correction de Holm portant sur les neuf coefficients de soutien. Les diagnostics comprennent VIF, résidus, tests de normalité de Shapiro-Wilk, Breusch-Pagan, RESET, levier et Cook. Les analyses de retrait individuel et de restriction aux personnes ayant une charge sont des vérifications de sensibilité.

3. Résultats

Les résultats portent successivement sur les propriétés des mesures, les associations bivariées et les modèles exploratoires par source de soutien. Ils ne constituent pas une validation définitive des instruments.

3.1. Propriétés psychométriques des mesures

Le tableau 3 présente les effectifs complets, la cohérence interne et les indices d'adéquation. Pour les blocs de deux items, le KMO est mathématiquement égal à 0,500 et n'apporte aucune information sur l'adéquation factorielle ; seuls la corrélation inter-items et le coefficient de Spearman-Brown sont interprétés. Les résultats des blocs courts ne doivent pas être interprétés comme une validation factorielle indépendante du contenu des questions.

Tableau N°3 : Propriétés psychométriques des mesures

Mesure	Items	N	Alpha	KMO	Bartlett p
Supérieur	14	93	0,905	0,873	< 0,001
Collègues	15	93	0,884	0,826	< 0,001
Pratiques formelles	11	96	0,818	0,765	< 0,001
Affective	2	96	0,727	0,500	< 0,001
Calculée	2	96	0,728	0,500	< 0,001

Mesure	Items	N	Alpha	KMO	Bartlett p
Normative	3	95	0,677	0,630	< 0,001

Source : Calculs des auteures à partir des données de l'enquête.

Les alphas s'établissent à 0,905 pour le supérieur, 0,884 pour les collègues et 0,818 pour les pratiques formelles. Les KMO correspondants sont de 0,873, 0,826 et 0,765. Ces résultats indiquent une cohérence interne des indices, sans démontrer leur unidimensionnalité.

Les alphas des implications affective, calculée et normative sont de 0,727, 0,728 et 0,677. Pour les deux premières, les corrélations inter-items sont respectivement de 0,571 et 0,574 (N = 96) ; les coefficients de Spearman-Brown, calculés par $2r/(1+r)$, atteignent 0,727 et 0,729. Le léger écart entre alpha brut et Spearman-Brown pour la dimension calculée tient à la standardisation des deux items. Ces indicateurs ne compensent pas la couverture restreinte d'une mesure à deux items (Eisinga et al., 2013). La cohérence interne normative demeure modérée.

L'analyse parallèle suggère deux composantes pour chaque bloc de soutien et une pour chaque bloc d'implication. L'extraction en axes principaux avec rotation oblique retrouve notamment un regroupement des formulations négatives chez les collègues et, moins nettement, chez le supérieur. Les pratiques formelles opposent surtout services et aides aux aménagements du travail. Certains items sont intermédiaires. Ces regroupements peuvent traduire des différences de contenu ou un effet de formulation ; ils ne permettent pas de les départager de façon définitive.

Les indices moyens complets sont conservés pour décrire les ensembles de questions sans sélection guidée par la significativité ; ils ne sont pas présentés comme des mesures latentes unidimensionnelles validées. Les résultats obtenus avec les seuls items positifs de soutien relationnel sont examinés en sensibilité, sans créer a posteriori une échelle abrégée.

Le traitement des données laisse 93 cas complets pour chaque bloc relationnel, 96 pour les pratiques formelles et les implications affective et calculée, et 95 pour l'implication normative. Les réponses ambiguës expliquent ces différences ; elles ne sont pas remplacées par des valeurs imputées.

Les associations sont donc à lire en tenant compte de l'incertitude de mesure : la structure plurielle des blocs de soutien et la brièveté des mesures d'implication limitent la portée des analyses.

L'hétérogénéité des modalités de réponse justifie l'absence de score de soutien global. Les descriptifs et les modèles sont donc établis séparément pour chacune des trois sources.

Les moyennes (annexe A2) indiquent un soutien du supérieur modéré (M = 2,80 ; ET = 0,78 sur 5), inférieur à celui des collègues (M = 3,28 ; ET = 0,67). Les pratiques formelles sont, en moyenne, peu offertes : M = 1,41 sur une échelle de 1 à 3, avec un maximum observé de 2,64. L'implication affective est la plus élevée des trois formes (M = 3,38 ; ET = 0,96), devant la normative (M = 2,97) et la calculée (M = 2,92).

3.2. Analyse des corrélations

Le tableau 4 présente les neuf corrélations entre soutien et implication. La matrice complète des six variables, ses effectifs par paire et les descriptifs figurent en annexe A2. Les p du tableau sont bilatérales et non ajustées ; la correction de Holm portant sur les neuf corrélations est indiquée dans le texte.

Tableau N°4 : Corrélations entre soutien et implication

Source	Implication	N	r	p
Supérieur	Affective	92	0,229	0,028
Supérieur	Calculée	92	-0,211	0,043
Supérieur	Normative	91	0,297	0,004
Collègues	Affective	92	0,078	0,462
Collègues	Calculée	92	-0,041	0,699
Collègues	Normative	92	0,236	0,024
Pratiques formelles	Affective	95	0,194	0,059
Pratiques formelles	Calculée	95	-0,119	0,251
Pratiques formelles	Normative	94	0,119	0,253

Note : corrélations de Pearson ; effectifs par paire complète ; p bilatérales non ajustées (correction de Holm sur les neuf corrélations indiquées dans le texte). Les associations ne démontrent pas de causalité.

Source : Auteures

Le soutien du supérieur est positivement associé à l'implication affective ($r = 0,229$; IC 95 % [0,03 ; 0,41] ; $p = 0,028$) et normative ($r = 0,297$; IC 95 % [0,10 ; 0,47] ; $p = 0,004$), et négativement à l'implication calculée ($r = -0,211$; IC 95 % [-0,40 ; -0,01] ; $p = 0,043$). Après correction de Holm sur les neuf corrélations, seule l'association supérieur-implication normative demeure significative (p ajustée = 0,038) ; les p ajustées des autres associations vont de 0,188 à 1,000 (supérieur-affective : 0,197 ; supérieur-calculée : 0,261). Ces résultats doivent être distingués des associations conditionnelles estimées dans les modèles multiples.

Pour les collègues, seule l'association avec l'implication normative atteint le seuil non ajusté de 5 % ($r = 0,236$; $p = 0,024$; p ajustée = 0,188). Les corrélations des pratiques formelles avec les trois dimensions ne franchissent pas ce seuil. L'absence de significativité ne permet pas de conclure à l'absence de relation dans la population.

La corrélation entre implications affective et normative est positive ($r = 0,332$; $N = 95$; $p = 0,001$), ce qui est compatible avec le chevauchement fréquemment rapporté entre ces deux composantes (Meyer et al., 2002). Lorsque seuls les items positifs de soutien relationnel sont retenus, certaines associations diminuent : supérieur-affective $r = 0,132$ ($p = 0,205$), et collègues-normative $p = 0,051$. Les effectifs pouvant varier, cette comparaison ne constitue pas un test isolant un effet de formulation.

Ces variations invitent à ne pas sélectionner les items sur la seule base des valeurs de p .

3.3. Modèles exploratoires par source de soutien

Trois modèles de régression multiple expliquent séparément chaque dimension de l'implication par les trois indices de soutien. Chacun repose sur 89 cas complets. Ces modèles constituent une analyse exploratoire répondant aux questions de recherche QR1 à QR3.

Tableau N°5 : Régressions multiples exploratoires

Implication	Source	B	β	IC 95 % B	p HC3
Affective	Supérieur	0,233	0,191	-0,061 ; 0,527	0,119
Affective	Collègues	-0,033	-0,023	-0,365 ; 0,299	0,843
Affective	Pratiques formelles	0,299	0,132	-0,346 ; 0,944	0,360
Calculée	Supérieur	-0,188	-0,162	-0,472 ; 0,097	0,194
Calculée	Collègues	0,034	0,025	-0,264 ; 0,331	0,823
Calculée	Pratiques formelles	-0,209	-0,097	-0,644 ; 0,227	0,344
Normative	Supérieur	0,247	0,235	0,021 ; 0,472	0,032
Normative	Collègues	0,174	0,143	-0,100 ; 0,448	0,209
Normative	Pratiques formelles	0,037	0,019	-0,386 ; 0,459	0,863

Note : N = 89 par modèle ; B non standardisé ; β standardisé ; IC 95 % et p HC3 avec approximation t à 85 degrés de liberté. Les p non ajustées sont accompagnées d'une vérification de Holm sur les neuf coefficients de soutien. R^2 : affective 0,065 ; calculée 0,042 ; normative 0,104 ; R^2 ajustés : 0,032 ; 0,008 ; 0,072.

Source : Calculs des auteures à partir des données de l'enquête.

Aucun coefficient ne franchit 5 % sans ajustement dans les modèles affectif et calculé. Dans le modèle normatif, le supérieur présente $\beta = 0,235$ et $B = 0,247$, avec un IC 95 % robuste de B de 0,021 à 0,472 (p non ajustée = 0,032). Après correction de Holm sur les neuf coefficients de soutien des trois modèles, p ajustée = 0,291 et aucun coefficient n'atteint 5 %. Le signal non ajusté est donc décrit comme exploratoire.

Les VIF vont de 1,09 à 1,23. Les tests de Breusch-Pagan donnent $p = 0,116$, $0,169$ et $0,255$, et RESET $p = 0,120$, $0,795$ et $0,842$ pour les modèles affectif, calculé et normatif. Ils ne détectent pas les difficultés recherchées à 5 %, sans prouver la satisfaction de toutes les hypothèses. Les graphiques montrent des bandes liées aux scores discrets et des écarts à la normalité, surtout pour l'implication calculée. Les tests de Shapiro-Wilk donnent respectivement $p = 0,012$, $p < 0,001$ et $p = 0,242$.

L'examen de l'influence ne conduit à aucune exclusion automatique. Lorsque chaque observation est retirée successivement, p HC3 du lien supérieur–normative varie approximativement de 0,017 à 0,075. Le franchissement du seuil de 5 % dépend donc de certains cas. Le lien supérieur–affective peut également changer de statut statistique ; les coefficients du modèle calculé restent non significatifs dans ces retraits individuels.

Une restriction exploratoire aux 60 répondants déclarant au moins une personne à charge laisse 57 cas complets par régression. Aucun coefficient n'atteint alors 5 %. Pour le supérieur et l'implication normative, $B = 0,168$ et $p = 0,269$. Ce résultat ne démontre pas une différence entre groupes : la restriction modifie simultanément la composition de l'échantillon et la précision des estimations.

Le pouvoir explicatif reste modeste. L'association normative avec le supérieur ne résiste ni à la correction pour comparaisons multiples ni à toutes les analyses de sensibilité, et le protocole ne permet pas d'établir l'existence d'un effet général du soutien dans la population. Avec 89 cas complets, l'étude n'atteint une puissance de 80 % que pour des corrélations d'au moins 0,29 (0,37 après correction de Bonferroni pour neuf tests) : l'absence de significativité d'associations plus faibles est donc peu informative.

En réponse aux questions de recherche, les associations positives du soutien du supérieur avec les implications affective et normative apparaissent au niveau bivarié, mais seule l'association avec l'implication normative résiste à la correction de Holm, et aucune association conditionnelle ne la franchit. Pour l'implication calculée, aucune association n'est établie de façon robuste.

4. Discussion

Les résultats conduisent à circonscrire l'interprétation du lien entre soutien et implication. Certaines associations bivariées ne se retrouvent pas lorsque les trois sources sont examinées simultanément. L'association bivariée supérieur-implication normative est la plus robuste (p ajustée de Holm = 0,038), mais le coefficient correspondant du modèle multiple (p non ajustée = 0,032) ne franchit plus le seuil de 5 % après Holm (p = 0,291) et est sensible au retrait de certains cas ainsi qu'à la restriction de l'échantillon. Cette convergence invite à retenir une conclusion d'incertitude plutôt qu'un effet établi, tout en désignant l'association supérieur-normative comme piste prioritaire pour des travaux ultérieurs.

Les statistiques descriptives apportent une information indépendante des modèles : le soutien du supérieur est modéré, plus faible que celui des collègues, et les pratiques formelles sont peu offertes. Ce profil, observé sur un échantillon de convenance, suggère une marge de développement des dispositifs formels, sans qu'on puisse l'imputer à un secteur ou à un type d'organisation. Il rappelle aussi que la variance utile du soutien formel est faible : un indice proche de son minimum limite la capacité à détecter une association avec l'implication.

Le cadre du soutien organisationnel et de l'échange social fournit une lecture possible du coefficient normatif : l'aide reçue pourrait s'accompagner d'un sentiment d'obligation. Cependant, ni le mécanisme de réciprocité ni les attributions du salarié n'ont été mesurés. Les questions concernent en outre l'articulation travail-famille et non l'ensemble de la considération organisationnelle. Une comparaison directe avec les recherches sur le SOP général, notamment les synthèses de Rhoades et Eisenberger (2002) et de Kurtessis et al. (2017), doit tenir compte de cette différence de mesure.

La non-significativité des coefficients affectifs et calculés dans les modèles multiples ne réfute pas leurs fondements théoriques. La taille de l'échantillon, les mesures à deux items et les intervalles d'incertitude limitent la précision. L'orientation négative du coefficient du supérieur pour l'implication calculée reste compatible avec plusieurs interprétations, sans autoriser à retenir l'une d'elles comme mécanisme démontré. Les modèles transversaux ne permettent pas d'établir un ordre causal.

La comparaison nationale doit tenir compte de ce qui est effectivement mesuré. Aït Ali Ousaid et Abaouche (2024) annoncent des relations significatives entre SOP et trois formes d'implication chez 413 salariés privés. Ici, les indices sont centrés sur les sources d'aide à l'articulation travail-famille, le recrutement couvre plusieurs secteurs et la couverture des mesures d'implication est réduite. Les éléments disponibles ne permettent pas une comparaison contrôlée des instruments ou des méthodes. Notre contribution consiste donc à documenter ces distinctions et leurs incertitudes, non à attribuer les écarts à une spécificité culturelle. Aucune orientation culturelle n'a été mesurée.

Les travaux marocains qualitatifs invitent à replacer ces résultats dans leur contexte culturel et organisationnel. Semlali et Hassi (2016) associent l'équilibre travail-famille à la culture de l'organisation et aux attentes de rôle ; nos indices distinguent le supérieur, les collègues et les dispositifs formels, mais ne mesurent ni la culture organisationnelle ni les rôles de genre (l'échantillon compte 68 hommes et 29 femmes) et ne permettent donc pas de tester ces mécanismes. Au niveau bivarié, les associations positives du soutien du supérieur avec les implications affective et normative sont cohérentes, à titre de convergence qualitative seulement, avec les études marocaines où l'implication affective apparaît liée à des perceptions favorables de l'organisation, comme la satisfaction intrinsèque

(Elhmaidi & Tijani, 2024) ou la justice procédurale (Tsouli Moustaked & Drissi Saidi, 2021). Ces études reposent toutefois sur d'autres mesures, d'autres secteurs et d'autres effectifs ; elles n'autorisent aucune comparaison chiffrée avec nos coefficients.

Sur le plan managérial, distinguer soutien relationnel et dispositifs formels permet d'éviter d'assimiler leur existence, leur utilisation et leur perception. Les données n'établissent toutefois pas l'efficacité d'une intervention particulière. Elles invitent surtout à évaluer séparément ces ressources et les formes d'implication, et à compléter les questionnaires par une étude de l'expérience concrète des salariés.

Les limites concernent d'abord les mesures : les regroupements factoriels sont partiellement liés à la formulation, l'implication est appréhendée brièvement et l'indice formel associe disponibilité et usage. S'y ajoutent le recrutement de convenance, la présence de 37 répondants sans personne à charge, les données manquantes, les comparaisons multiples et la sensibilité des coefficients. Les erreurs standards HC3 ne résolvent ni ces limites ni une éventuelle dépendance entre salariés d'une même organisation, qui ne peut être contrôlée sans identifiants correspondants. Une réplication avec des instruments documentés et un protocole préalablement spécifié serait nécessaire pour une confirmation.

Conclusion

Cette étude examine, à titre exploratoire, les associations entre trois sources de soutien à l'articulation travail-famille et les formes affective, calculée et normative d'implication au Maroc. L'analyse de 97 questionnaires, dont 89 cas complets par modèle, distingue les ressources mesurées et rend les règles de codage explicites. Les modèles expliquent une part modeste de la variance ; aucune association conditionnelle ne franchit le seuil de 5 % après correction de Holm, et seule la corrélation entre le soutien du supérieur et l'implication normative y résiste au niveau bivarié. Le signal normatif observé pour le supérieur demeure sensible aux analyses complémentaires.

L'apport réside dans la distinction des ressources effectivement mesurées et dans l'explicitation de l'incertitude des estimations. Les résultats ne permettent ni une généralisation aux salariés marocains ni une conclusion causale.

Pour les organisations, ces résultats suggèrent de s'informer sur la manière dont les pratiques et les relations de soutien sont perçues avant d'en attendre une implication accrue. Ils ne montrent pas qu'une source particulière produise davantage d'attachement ou de loyauté.

La poursuite de ce travail suppose une mesure plus solidement documentée du soutien et de l'implication, un recrutement mieux documenté et un effectif permettant d'examiner la stabilité des estimations. Une collecte longitudinale et des informations sur l'organisation d'appartenance aideraient à mieux distinguer les niveaux d'analyse et l'évolution des relations.

Annexes méthodologiques

A1 Comparaison avec la recherche marocaine antérieure

Élément	Aït Ali Ousaid et Abaouche	Présente étude
Population et effectif	413 salariés du secteur privé au Maroc	97 salariés de plusieurs secteurs ; 89 cas complets par modèle
Collecte	Questionnaire auto-rapporté, selon le résumé éditorial	Questionnaire électronique auto-administré ; recrutement de convenance
Objet mesuré	SOP et implications affective, calculée et normative	Soutien ciblé sur l'articulation travail-famille, par source ; trois formes d'implication
Instruments et techniques	Détails non vérifiés sur le texte intégral ; aucune équivalence supposée	14/15/11 items de soutien ; 2/2/3 items d'implication ; régressions multiples HC3
Résultats	Le résumé annonce des relations significatives pour les trois formes ; sens et coefficients non déduits	Aucun coefficient conditionnel significatif après Holm sur les neuf tests
Comparabilité	Notice : vol. 2, n° 2 (2023), publication en ligne le 3 janvier 2024	Analyse exploratoire distincte ; ni réplication à mesures identiques ni comparaison causale

Source : notice et résumé de la publication sur le portail IMIST (DOI 10.34874/IMIST.PRSM/jpm-v2i2.45170). Les instruments et techniques de l'étude marocaine n'ont pas été vérifiés sur le texte intégral ; aucun détail manquant n'est supposé.

A2 Matrice complète et descriptifs

Indice	N	Moyenne	ET	Min.	Max.
Supérieur	93	2,796	0,783	1,000	5,000
Collègues	93	3,281	0,674	1,533	5,000
Pratiques	96	1,410	0,413	1,000	2,636
Affective	96	3,375	0,960	1,000	5,000
Calculée	96	2,922	0,904	1,000	4,000
Normative	95	2,968	0,831	1,000	5,000

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Supérieur	1					
2. Collègues	0,370** N=91	1				
3. Pratiques	0,277** N=92	0,162 N=92	1			
4. Affective	0,229* N=92	0,078 N=92	0,194 N=95	1		
5. Calculée	-0,211* N=92	-0,041 N=92	-0,119 N=95	-0,193 N=96	1	
6. Normative	0,297** N=91	0,236* N=92	0,119 N=94	0,332** N=95	-0,090 N=95	1

Note : Pearson, cas complets par paire ; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$, bilatérales non ajustées. La corrélation affective–normative est de 0,332 ($N = 95$; $p = 0,001$). Pour les mesures affective et calculée, Spearman-Brown vaut respectivement 0,727 et 0,729 ; $N = 96$.

A3 Traçabilité des items

Les identifiants Q correspondent aux numéros de questions du CSV. Les préfixes « mon supérieur » et « mes collègues » explicitent le sujet du bloc lorsque l'intitulé du CSV est abrégé. Les formulations ci-dessous proviennent du questionnaire administré ; elles ne prétendent pas reproduire mot pour mot une échelle publiée. Les inversions suivent la formulation négative.

ID	Bloc	Énoncé administré
Q21	Supérieur	Mon supérieur ne veut rien savoir de mes difficultés à équilibrer mon travail et ma vie de famille
Q22	Supérieur	Mon supérieur compatit à mes problèmes d'équilibre travail-famille.
Q23	Supérieur	Mon supérieur n'accepte de parler que des sujets reliés au travail.
Q24	Supérieur	Mon supérieur est toujours prêt(e) à m'aider pour résoudre mes problèmes d'équilibre travail-famille.
Q25	Supérieur	Mon supérieur tient compte de mes exigences familiales lorsqu'il (elle) planifie les réunions et les rencontres.
Q26	Supérieur	Mon supérieur tient compte de mes obligations familiales lorsqu'il (elle) m'attribue une charge de travail.
Q27	Supérieur	Mon supérieur prend en considération mes obligations familiales lorsqu'il s'agit d'effectuer des déplacements dans le cadre du travail.
Q28	Supérieur	Mon supérieur accepte d'aménager mon horaire de travail pour tenir compte de mes obligations familiales.
Q29	Supérieur	Mon supérieur planifie mon travail suffisamment à l'avance pour que j'aie le temps de m'organiser.
Q30	Supérieur	Mon supérieur voit d'un mauvais œil mes efforts pour satisfaire les exigences de ma vie familiale.

ID	Bloc	Énoncé administré
Q31	Supérieur	Mon supérieur apprécie le travail que je fais, même si je le fais parfois différemment des autres du fait de mes obligations familiales.
Q32	Supérieur	Mon supérieur considère que je ne m'intéresse pas à ma carrière parce que je m'implique beaucoup dans ma famille.
Q33	Supérieur	Mon supérieur m'informe des politiques ou pratiques organisationnelles susceptibles de m'aider à résoudre mes problèmes d'équilibre travail-famille.
Q34	Supérieur	Mon supérieur m'oriente vers des personnes capables de m'aider à résoudre mes problèmes d'équilibre travail-famille.
Q35	Collègues	Mes collègues ne veulent rien savoir de mes difficultés à équilibrer mon travail et ma vie de famille.
Q36	Collègues	Mes collègues compatissent à mes problèmes d'équilibre travail-famille.
Q37	Collègues	Mes collègues n'acceptent de parler que des sujets reliés au travail.
Q38	Collègues	Mes collègues sont toujours prêts à m'aider pour résoudre mes problèmes d'équilibre travail-famille.
Q39	Collègues	Mes collègues tiennent compte de mes exigences familiales lorsqu'ils planifient les réunions et les rencontres.
Q40	Collègues	Mes collègues tiennent compte de mes obligations familiales lorsqu'ils partagent avec moi une charge travail.
Q41	Collègues	Mes collègues prennent en considération mes obligations familiales lorsqu'il s'agit d'effectuer des déplacements dans le cadre du travail.
Q42	Collègues	Mes collègues acceptent d'aménager les horaires de travail en tenant compte de mes obligations familiales.
Q43	Collègues	Mes collègues planifient notre travail suffisamment à l'avance pour que j'aie le temps de m'organiser.
Q44	Collègues	Mes collègues voient d'un mauvais œil mes efforts pour satisfaire les exigences de ma vie familiale.
Q45	Collègues	Mes collègues apprécient le travail que je fais, même si je le fais parfois différemment des autres du fait de mes obligations familiales
Q46	Collègues	Mes collègues me font confiance même lorsque j'ai des difficultés à équilibrer mon travail et ma vie familiale.
Q47	Collègues	Mes collègues considèrent que je ne m'intéresse pas à ma carrière parce que je m'implique beaucoup dans ma famille.
Q48	Collègues	Mes collègues m'informent des politiques ou pratiques organisationnelles susceptibles de m'aider à résoudre mes problèmes d'équilibre travail-famille.
Q49	Collègues	Mes collègues m'expliquent les politiques ou pratiques d'équilibre travail-famille (formelles ou informelles) existant dans l'organisation.
Q50	Pratiques	Service de garderie (préscolaire).
Q51	Pratiques	Service de garde des enfants d'âge scolaire
Q52	Pratiques	Aide financière à l'éducation (p. ex., bourses d'études).
Q53	Pratiques	Programme d'aide aux employés.
Q54	Pratiques	Programme de congé pour raisons personnelles.
Q55	Pratiques	Aide aux familles des employés géographiquement déplacés.

ID	Bloc	Énoncé administré
Q56	Pratiques	Régime d'assurance collective familiale Aménagement des horaires (p. ex., horaires flexibles).
Q57	Pratiques	Travail à temps partiel.
Q58	Pratiques	Semaine réduite de travail.
Q59	Pratiques	Partage du travail.
Q60	Pratiques	Aménagement de l'emploi (p. ex., travail à domicile, limitation des déplacements).
Q72	Affective	Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise
Q73	Affective	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.
Q74	Calculée	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.
Q75	Calculée	Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.
Q76	Normative	J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.
Q77	Normative	L'entreprise mérite ma loyauté.
Q78	Normative	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.

Q56 réunit assurance collective familiale et aménagement des horaires dans un seul intitulé. Cette formulation ambiguë est conservée comme telle, faute de possibilité de séparer les réponses ; elle limite la précision de l'indice formel. Les modalités des pratiques ne sont pas des accords Likert.

BIBLIOGRAPHIE

- Aït Ali Ousaid, S. S., & Abaouche, F. (2024). Does perceived organizational support impact employees' commitment to the organizations in private sector? *Journal of Performance Management*, 2(2), 37–48. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/jpm-v2i2.45170>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisinga, R., te Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58, 637–642. <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>
- Elhmaidi, K., & Tijani, O. (2024). Satisfaction au travail, implication organisationnelle et intention de départ : le cas de la société « M » du secteur automobile au Maroc. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13119461>
- El Moussaoui, L., Medina-Garrido, J. A., & Biedma Ferrer, J. M. (2025). Impact of work-family balance measures on the satisfaction of employees in the Moroccan tourism sector. In A. Martín Navarro, S. Zebda, & C. Taskopru (Coords.), *International congress on sustainable social development: An approach to the future of society (ICOSSOD24)* (pp. 333–336). Dykinson.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M., & Haines, V. (1994). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec. *Gestion*, 19(2), 74–82.
- Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: Job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology*, 15, 1290122. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1290122>
- Holm, S. (1979). A simple sequentially rejective multiple test procedure. *Scandinavian Journal of Statistics*, 6(2), 65–70.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179–185. <https://doi.org/10.1007/BF02289447>

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lekchiri, S., & Eversole, B. A. (2023). A critical approach to work-life balance: The Moroccan perspective. In H. A. Ajonbadi, C. Mordi, & O. D. Adekoya (Eds.), *Work-life balance in Africa* (pp. 43–59). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38008-2_3
- Lepage, J. (2013). *L'influence du soutien organisationnel dans le conflit travail-famille* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/6163/>
- Long, J. S., & Ervin, L. H. (2000). Using heteroscedasticity consistent standard errors in the linear regression model. *The American Statistician*, 54(3), 217–224. <https://doi.org/10.1080/00031305.2000.10474549>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Semlali, S., & Hassi, A. (2016). Work–life balance: How can we help women IT professionals in Morocco? *Journal of Global Responsibility*, 7(2), 210–225. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2016-0017>
- Stark, H. P., Smith, R. W., & Carter, N. T. (2025). Organizational commitment profiles and employee well-being: Exploratory and confirmatory latent profile analyses. *Occupational Health Science*, 9, 639–673. <https://doi.org/10.1007/s41542-025-00225-2>
- Tsouli Moustaked, J., & Drissi Saidi, S. (2021). The impact of organizational justice on affective commitment in the public administration in Morocco. *African Scientific Journal*, 3(6), 105. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5648349>