

## Les raisons d'alliance entre travail et famille

The reasons for the alliance between work and family.

– **AUTEUR 1**: NABAOUI Ahmed,

**(1)**: Docteur chercheur Université Hassan II, Casablanca, Morocco



**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : NABAOUI .A (2023) « Les raisons d'alliance entre travail et famille. »,

**IJAME** : Volume 02, N° 05 | Pp: 001 – 018.

**Date de soumission** : Octobre 2023

**Date de publication** : Novembre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10155267

Copyright © 2023 – IJAME

## **RÉSUMÉ :**

Cet article essaye de montrer la nature du lien entre la vie en travail et la vie en famille, de sorte qu'un enrichissement puisse s'établir entre ces deux sphères de vie sociale de l'employé, quand ces deux composantes sociales interagissent dans un jeu à somme non nulle. Cela revient à concevoir une relation parfaitement d'alliance, qui nuance celle d'ennemie. Notre méthodologie consiste à examiner un certain nombre de travaux des 20 dernières années qui démontrent ces liens d'enrichissement conditionnés par la satisfaction. Les résultats de notre recherche montrent un autre acquis scientifique, il s'agit d'un lien d'équilibre entre ces deux composantes, largement défendu à partir des années 2011. Ce paradigme d'équilibre vient donc compléter celui d'enrichissement et remettre en cause celui de conflit entre la vie professionnelle et personnelle. Toutefois, Ces trois paradigmes forment aujourd'hui pour la communauté scientifique un outillage conceptuel solide pour mieux cerner les dynamiques de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

**Mots clés :** Satisfaction, enrichissement, conflit, équilibre, alliance. Bien-être

## **ABSTRACT:**

This article attempts to show the nature of the link between work life and family life, so that an enrichment can be established between these two spheres of social life of the employee, when these two social components interact in a non-zero-sum game. this amounts to conceiving a relationship that is perfectly alliance, which qualifies that of enemy. Our methodology consists of examining a certain number of works from the last 20 years which demonstrate these links of enrichment conditioned by satisfaction. The results of our research show another scientific achievement, it is a link of balance between these two components, widely defended from the years 2011. This paradigm of balance therefore complements that of enrichment and restores causes that of conflict between professional and personal life. However, these three paradigms today form a solid conceptual tool for the scientific community to better understand the dynamics of the connection between professional and personal life.

**Keywords:** Satisfaction, enrichment, conflict, balance, alliance. Well-being

## **Introduction**

Le modèle de la relation entre le travail et la famille a largement été éclipsé par celui de conflit. Toutefois, à partir des années 1970, la littérature commence à enregistrer un changement de paradigme dans cette relation, là où nous avons commencé à parler de la relation d'enrichissement entre ces deux sphères. L'enrichissement entre vie professionnelle et vie familiale désigne un transfert de ressources et d'affects, de compétences et de valeurs depuis un rôle situé dans une sphère, à un autre, dans une autre sphère tout en augmentant la qualité de vie du rôle récipiendaire. L'implication du travail dans la vie familiale du salarié constitue l'objet d'étude de cet article, en cherchant à montrer théoriquement, les raisons en faveur de cette implication, ainsi que la transition de la nature du lien entre ces deux sphères. Dans cette logique de travail, elle est question de chercher par quoi se justifie l'alliance entre la vie professionnelle et la vie familiale d'un salarié, en cherchant, dans un premier lieu, au travers les raisonnements des études effectuées dans ce sens, les composantes de la satisfaction au travail. Puis, dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux indicateurs de cette satisfaction de travail constituant la condition sine qua none de toute alliance entre ces deux systèmes sociaux. Pour terminer par l'état des lieux du contexte marocain, avant de conclure en fin notre travail.

## 1. La satisfaction du personnel au milieu de travail

Stewart Friedman et Jeffrey Greenhaus, nous renseignaient, il y a environ deux décennies, que la satisfaction des salariés, au milieu du travail dépend dans une large mesure, du degré d'implication des employeurs dans leur vie familiale, via la prise en considération de leurs besoins sociaux selon différentes pratiques. S'agissant de ces pratiques, nous citons en premier lieu les prestations monétaires (des avances au personnel pour le financement de leur trésorerie familiale pour différents motifs : mariage, naissance, estivage...), et en second lieu des prestations en nature. L'œuvre de ces auteurs est très enrichissant dans ce cadre de recherche. Ainsi, leur article intitulé *Work and Life : The End of the Zero-Sum Game* (1998), que l'on peut traduire par : « travail et famille : la fin du jeu à somme nulle » constitue alors un soubassement théorique en matière de combinaison entre les responsabilités familiales et le travail. La portée de ce travail réside dans le fait que, contrairement à ce que peut laisser croire l'apparence, le travail et le hors-travail peuvent se combiner dans un « jeu à somme non nulle ». Sur la base de cent entretiens menés dans le cadre de la « Wharton Work/Life Roundtable », les auteurs montrent que l'intéressement des employeurs aux besoins sociaux de leurs employés, ainsi que le traitement de ces besoins de manière organisée en comités, conduit à l'augmentation de la loyauté et de l'alignement des salariés, ce qui est de nature à accroître la productivité, et la rentabilité.

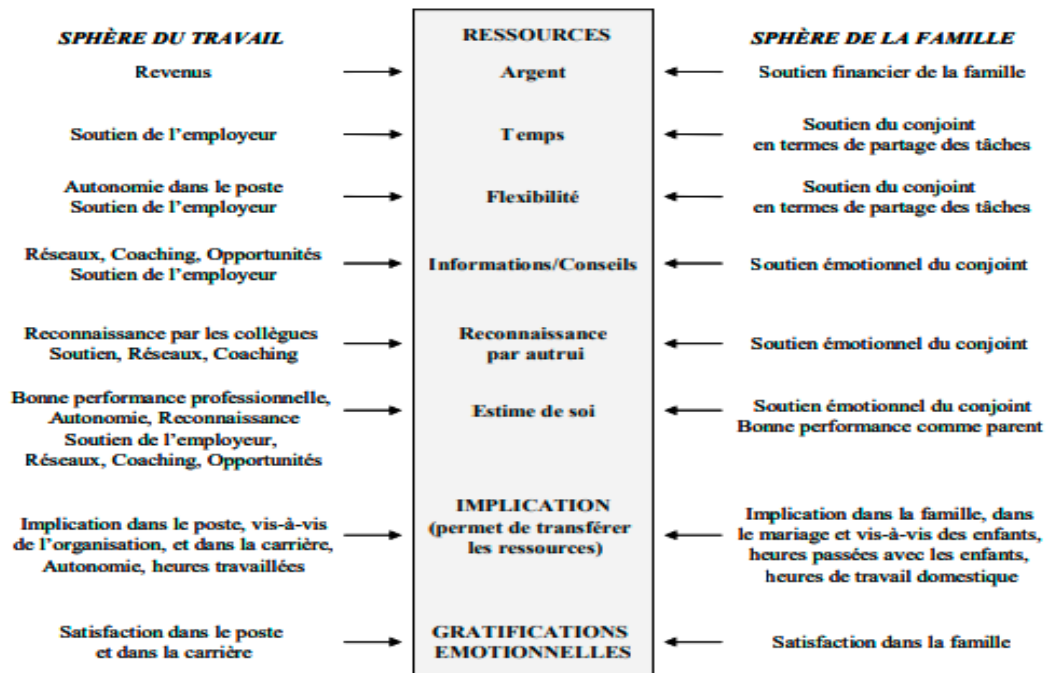
Les auteurs venaient finaliser leurs travaux par un second ouvrage intitulé : « *Work and family: allies or enemies ?* (2000) », qui est encore plus construit. L'ouvrage collecte une enquête portant sur 861 salariés en entreprise ou indépendants, diplômés de la Wharton School et de Drexel University. Les auteurs affirment que le travail et le hors travail, ne peuvent constituer deux sphères ennemies, que dans la seule possibilité où le salarié s'investit de manière déséquilibrée dans l'une ou l'autre sphère, sacrifiant une ou l'en renoncer totalement.

Dans la logique des auteurs, quand le salarié agit correctement dans chacun de ses rôles, et sans contrebalancer une sphère au détriment de l'autre, les deux sphères deviennent des alliées. Une réciprocité des bienfaits se développe : chaque sphère bénéficie alors des ressources et gratifications émotionnelles créées dans l'autre, tel que confirmé par Sieber (1974).

Plus spécifiquement, les salariés se trouvent de plus en plus satisfaits, lorsqu'ils constatent une amélioration des aspects de leur vie qui étaient dévalorisés dans les situations de travail classique, c'est-à-dire sans prise en compte du côté social. L'implication conjointe dans les deux sphères est la clef de voûte qui donne à la personne la volonté d'utiliser les ressources dont elle dispose (argent, temps, etc.) dans les deux sphères à la fois, en opérant un transfert

chaque fois que possible. Cet accent mis sur l'implication entre directement en résonance avec la théorie de l'expansion proposée par Marks (1977). Voici le modèle tel qu'il est schématisé par ces auteurs :

**Figure n°7 : Mécanismes d'alliance entre travail et famille**



Source : Traduit et librement adapté de Friedman et Greenhaus, 2000.

L'apport de ce travail consiste à concrétiser, à côté d'autres travaux tel que celui de (Greenhaus & Powell, 2006), que l'enrichissement du travail par la famille est d'autant très intéressant que l'enrichissement de la famille par le travail.

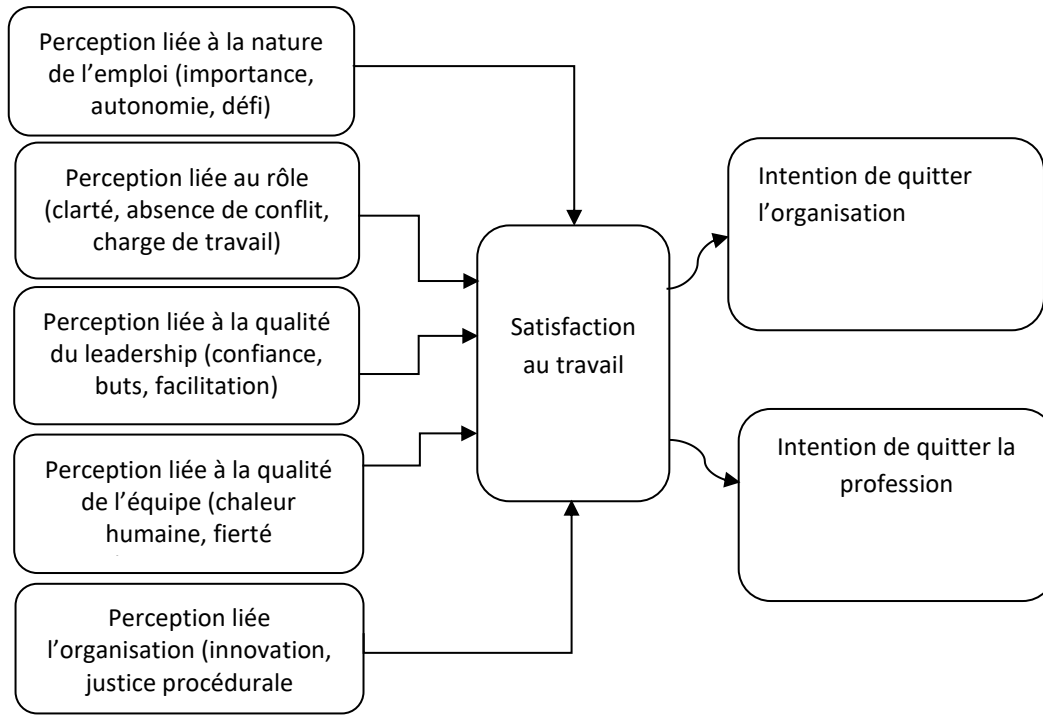
Au regard de ses impacts et conséquences attitudeaux et comportementaux, aussi au niveau individuel qu'organisationnel sur la performance, la satisfaction au travail est au cœur de plusieurs autres travaux de recherche. Les conclusions des dits travaux réalisés, révèlent que la performance est positivement corrélée à la satisfaction, et négativement reliée à toute forme de dysfonctionnement organisationnel surtout en ce qui concerne l'actif humain : intention de départ, absentéisme et perception de conflit (Lapalle, M. 2012).

### 1.1. Notion de la satisfaction au travail

Les comportements du personnel requièrent une importance cruciale dans l'organisation en général. Ils jouent un rôle spécifique, dans la détermination et même l'atteinte ou non des

objectifs de l'organisation, en particulier. La plupart des travaux cherchant à maîtriser l'influence attitudinale des salariés, sur la performance de l'organisation, se sont concentrés sur l'examen du niveau de satisfaction du personnel en tant que facteur clé de ces comportements. La satisfaction au travail a été affirmée comme étant un facteur de concrétisation d'importantes conséquences organisationnelles positives (Abelson, 1987 ; Sager and Johnston, 1989). A titre d'exemple, la satisfaction au travail favorise l'attachement et l'affectivité envers le travail, et diminue les tendances à quitter l'organisation (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000 ; Lee, Phelps, & Beto, 2009). Une plus faible intention de turnover (Jaramillo et al., 2006), ou absentéisme, un accroissement de la productivité et une plus forte performance (Brown and Peterson, 1994). La satisfaction au travail « job satisfaction » est une attitude qui représente un attachement, un sentiment positif du salarié vis-à-vis de son travail. Le travail ici est considéré dans un contexte organisationnel plus large, il renvoie aux milieux, circonstances et relations caractérisant l'accomplissement des tâches. C'est « un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'appréciation par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke, 1976, p1300). Cependant on ne peut réduire la satisfaction au travail à un simple état émotionnel ou affectif (Mignonac, 2004). C'est un point optimal qui marque la réalisation des attentes du salarié (exemple : bon salaire, estime, respect hiérarchique, esprit de collègues et non de subordonnés etc...) conjugué avec une auto-évaluation rationnelle que le salarié a lui-même de son travail, c'est une relation rationnelle puisqu'elle résulte d'un rapport (attentes/évaluation). Il s'agit d'une relation d'ordre rationnel et non pas affectif ou émotionnel (Lapalle, M., 2012). C'est une situation qui résulte en plus des sentiments. La mesure ou l'évaluation du niveau de satisfaction au travail (« work satisfaction ») peut se faire en utilisant l'indice de satisfaction au travail développée par Stamps & Piedmonte (1986) puis réutilisée par Burnard & al (1999). Les travaux réalisés par. (Maillet, S., Courcy, F., & Leblanc, J. 2016), essayent au travers le schéma suivant de lier le climat psychologique de travail, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation ou la profession :

**Figure : Relations postulées entre les dimensions du climat psychologique de travail, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation ou la profession.**



**Source : (Maillet, S., Courcy, F., & Leblanc, J. 2016)**

Selon les travaux réalisés dans ce contexte, la satisfaction au travail, est une variable capitale dans la prédiction de l'intention de quitter l'organisation voire la profession. Ainsi, selon (Smaili. R. A. 2018), l'engagement organisationnel agit, négativement sur l'intention de départ, et la relation est négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation.

Les dimensions exposées ci-dessus, contribuent à favoriser ou défavoriser l'état du climat psychologique du travail, ce qui impacte sans doute la performance du capital humain, facteur déterminant dans tout type de performance, économique, financière sociale/sociétale et environnementale. Nous ne pouvons imaginer et attendre d'un salarié insatisfait un travail de qualité et une bonne productivité. La stabilité d'un salarié au sein d'une organisation ne peut expliquer à elle seule sa satisfaction, il peut s'agir tout simplement d'une stabilité forcée par des contraintes de marché d'emploi, de responsabilités familiales, d'absence d'opportunité de travail, de manque de protection légale en cas de départ (syndicalisation déguisée) etc.

Plusieurs indicateurs peuvent être adoptés pour l'évaluation de la performance du capital humain, nous citons à titre indicatif : la productivité, l'absentéisme, turnover, satisfaction, bien-être, santé au travail. nous ne considérons pas que la performance globale se réduit à la

performance sociale, de même cette dernière ne peut être calquée à celle salariale, mais nous sommes conscients du fait qu'aucune organisation ne peut prétendre être globalement ou socialement performante, sans qu'elle le soit du moins à son niveau interne, avec la partie prenante la plus proche (le salarié) et qu'elle représente l'étape en amont, de tous les flux qu'entretient la firme avec toutes les autres parties prenantes en aval. Nous ne pouvons pas imaginer une performance commerciale, suite à une hausse du chiffre d'affaires grâce à une satisfaction du client sans que le produit soit de qualité chose qui demande une performance au préalable du capital humain que nous pouvons mesurer par les indicateurs : productivité, satisfaction au travail etc.

### **1.1.1 Les composantes de la satisfaction du travail**

#### **✓ La clarté du rôle ou du travail à réaliser :**

Le salarié qui dispose de l'information complète pour occuper son poste, est psychologiquement encouragé d'œuvrer efficacement, sans pression hiérarchique, car l'ambiguïté, tels que les changements fréquents dans la répartition du travail, freine, en quelques parts la bonne perception du travail et conduit à long terme à une insatisfaction au travail (Rivière A., Commeiras N. et Loubès A., (2013), d'où l'intention de départ.

#### **✓ L'absence de conflit de rôle :**

Le salarié, qui travaille dans un lieu où il n'y a pas de conflit de rôle, établit une perception favorable au travail, il faut comprendre par conflit de rôle tout problème résultant d'une incompatibilité ou contradictions structurelles au sein de ce que lui est demandé de faire, c.à.d. des obligations, que le salarié trouve incompatibles entre elles, ou encore face à un nombre élevé de demandes, au-delà de ses tâches habituelles, le salarié se trouve en situation de « surcharge de rôle ».

#### **✓ La motivation matérielle et morale :**

Dans cet aspect d'indicateurs, nous regroupons tous phénomènes de nature à rendre la profession de plus en plus attrayante, ou perçue de façon défavorable de la part du salarié. Et ce bien qu'il s'agisse d'effet matériel (présence ou absence d'incitation financière comme le partage de profit, les primes etc.) ou immatériel, social (telle que la nature ou la valeur de l'emploi). Nous parlons de l'importance accordée au travail que le salarié effectue au sein d'un système donné. Si ce salarié ressent de près et devient conscient de cette secondarité de son travail, il sera selon le Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers (CCCSI), Plus enclin à quitter même l'organisation.



✓ **La qualité du leadership et équipe de travail :**

En se référant au modèle du climat psychologique de travail, développé par certains auteurs, la qualité du leadership laisse construire une perception favorable ou défavorable au travail en fonction de trois variables ; la confiance qu'il entretient avec ses collaborateurs, le niveau de partage des informations nécessaires au travail et l'appui qu'il fournit à ses collaborateurs en présence de difficultés de travail.

✓ **La perception de l'organisation dans son ensemble :**

Cette perception s'aperçoit au travers plusieurs dimensions dont nous pouvons citer : **L'importance de la justice procédurale** (la présence chez les salariés d'une perception d'être traités avec équité et justice, ce qui suppose que les décisions relatives au travail doivent être prises en collaboration avec cet actif humain, ce qui aboutisse à **l'encouragement des initiatives** et le développement des idées innovatrices de la part des salariés. **La cohésion organisationnelle**, cela désigne la perception qu'ont les salariés sur l'organisation dans sa globalité, incarnée dans le soutien que démontre l'organisation à l'égard de ses employés afin de favoriser leur qualité de vie au travail et leur satisfaction.

## **2. Les indicateurs de la satisfaction du travail**

### **2.1. Les stock-options**

L'allocation des stock-options aux salariés, constitue un outil permettant de les associer de plus en plus à la vie de l'entreprise, de les motiver et d'améliorer leur rémunération, ainsi que de leur faire participer au partage de la richesse dont ils font partie principale dans sa création (Guillot-Soulez, C. 2016). Les débats qui portent sur les fondements de base de la théorie d'agence, ont permis le développement des principes de la gouvernance, qui s'est mise en pratique via l'adoption de plusieurs mécanismes, notamment l'offre des stock-options, consistant à aligner les intérêts du dirigeant de manière particulière et du salarié de manière générale sur ceux de l'actionnaire (Dambre, R. (2015). Il est question de savoir dans quelle mesure la pratique et le recours à ce mécanisme, peut être considéré en tant qu'un indicateur de mesure de la performance sociale interne d'entreprise, dans une optique où les études l'ayant adopté en tant que tel, restent limitées ou inexistant.

Selon Hollandts, X., & Guedri, Z. (2008), l'actionnariat salarié génère des effets positifs sur la performance organisationnelle de l'entreprise, en unifiant les intérêts des salariés et ceux des actionnaires, et en assurant aux salariés la possibilité de jouir de certains avantages. Dans ce titre, la théorie de l'échange social, affirme que les salariés restent dans une entreprise et

souhaitent continuer à en être membres en retour d'avantages liés à leur travail et à cette appartenance organisationnelle (Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018), ce sentiment de stabilité d'emploi permet une réduction du taux de rotation du personnel et de l'absentéisme. Dans ce sens, selon (Wilson et Peel, 1991 ; Buchko, 1992 et 1993, Fakhfakh 2004), les entreprises ayant adopté des plans d'actionnariat salarié ont des taux de rotation du personnel significativement plus faibles. Enfin, l'actionnariat salarié a un effet négatif et significatif sur l'absentéisme. Dans l'étude de Brown et Fakhfakh (1999), la réduction de l'absentéisme dans les entreprises ayant des mécanismes d'actionnariat salarié atteint 14 %. Ce mécanisme de gouvernance est plutôt un indicateur de mesure de la fidélité du travail par excellence.

## **2.2. Le prêt ou avance au personnel**

Les activités sociales et culturelles révélées par les comités d'entreprise, auxquels a été confiée la tâche d'une recherche de réconciliation entre travail et famille, trouvent une conviction implicite de la part des employeurs conscients du rôle de l'équilibre entre satisfaction familiale et travail. D'où l'importance des pratiques sociales des entreprises en faveur de la famille des salariés, que ces pratiques soient en nature ou en numéraire (notamment sous forme de chèques vacances, chèques restaurant ou encore chèques emploi services), ou qu'elles soient sous forme de sous-traitance de leurs activités à des services marchands (Coquelin, 2004), elles concrétisent toutes un lien de complémentarité et non de conflit entre ces deux sphères. Toutefois, les prestations financières sont plus fréquentes et plus directement associées à la présence d'un comité d'entreprise ou d'établissement Eydoux, et al. (2008).

Les salariés, peuvent obtenir des emprunts auprès de leurs employeurs, ces derniers ne retiennent en contrepartie aucune garantie, puisqu'elles ne sont pas des banques. Le seul moyen dont disposent les employeurs pour se rembourser n'est rien d'autres que le salaire, qu'ils versent aux salariés, ce qui signale que l'entreprise prêteuse est soucieuse des contraintes sociales de ses salariés, et qu'elle tente de les aider pour surmonter leurs défis financiers d'un angle humain et social. Ce prêt ne doit pas être interprété en tant qu'avance sur salaire, car plusieurs considérations, surtout fiscales, sont à prendre en compte, on parle ici de la légitimité ou d'interdiction de déduire les traites de remboursement du prêt parmi les déductions sur salaire brut (considérer le montant de remboursement comme élément exonéré de l'impôt sur salaire). L'existence des prêts aux personnels, dans les bilans des sociétés semblent indiquer une sorte de stabilité qu'un salarié emprunteur peut sentir au sein de son entité, contrairement à un autre salarié, ne jouissant d'aucun emprunt auprès de son employeur. L'employeur, à son

tour, ne peut accorder du prêt à son salarié, sans que ce dernier ne justifie un certain nombre de critères ainsi que de satisfaire à certaines conditions, tels que, l'ancienneté, la discipline, le rendement...etc.

Il s'agit principalement de prestations financières, des prêts au logement, etc. C'est là une aide très appréciée des salariés. Tout en étant un complément de rémunération, ces aides permettent à l'entreprise de montrer qu'elle accompagne le salarié dans sa vie familiale et personnelle.

Certes, l'employeur n'est pas un bailleur de fonds à ses propres employés, mais lors qu'il accorde des prêts à son salarié, suivant des critères connus sans asymétrie d'information entre tout le personnel, il pousse ce dernier à être de plus en plus motivé et associé aux objectifs de l'entreprise, et le niveau de sa satisfaction s'enrichit davantage. Cette relation de prêt entre ces deux parties doit être encadrée par la loi de manière à protéger les deux parties, contre les risques qui peuvent surgir durant la durée de prêt à l'image de la résiliation du contrat de travail, et toutes les conséquences qui peuvent avoir lieu après cet arrêt de travail.

Le prêt au personnel ou « prêt personnel », peut satisfaire à un besoin exceptionnel chez le salarié, comme il peut être généralisé à l'ensemble du personnel de l'entreprise. La pratique de cette modalité de prise en compte du facteur humain et social dans le fonctionnement de l'organisation, est fonction de plusieurs critères, notamment, le style de management, la nature de la propriété de l'entreprise (nature d'actionnariat), et la nature d'activité de l'organisation. Ainsi, les banques recourent à cette pratique de manière formalisée à des conditions avantageuses en faveur du salarié par rapport à la clientèle : taux d'intérêt inférieur à celui du marché, allègement dans les conditions de remboursement etc.

Cette pratique suscite des avis différents, si le prêt accordé par l'entreprise est exceptionnel et vient en aide à un collaborateur en difficulté, il est justifié. Par contre, s'il devient formalisé, il pourra entraîner des dysfonctionnements dans la trésorerie et la gestion du personnel. Notamment dans le cas du départ du collaborateur ou de difficultés de remboursement.

On distingue entre deux types de prêt, celui avec intérêts et celui consenti sans intérêts. Le second type est le plus fréquent, ainsi, l'entreprise en optant pour prêter ses salariés de l'argent gratuitement, elle concrétise sa volonté de prouver à ses employés son attachement et sa solidarité à « l'humain ». C'est le type qui reflète le plus la prise en compte des considérations sociales de la sphère famille du salarié.

Du côté législatif, les deux parties peuvent procéder à la conclusion d'un contrat, déterminant les modalités d'octroi, et surtout de remboursement en cas de certains changements dans la vie financière et professionnelle de l'emprunteur, tel que l'arrêt de travail par quelques motifs.

La souplesse de remboursement dans ce cadre est sollicitée, ainsi l'employé peut choisir entre le remboursement libre par ses propres moyens comme il peut opter pour le remboursement sous forme de déductions sur son propre salaire.

### **3. Pourquoi les employeurs sont-ils pour ou contre la satisfaction au travail ?**

Un classement de l'ensemble des prestations, pratiquées par les employeurs, à vocation d'harmoniser la vie familiale et professionnelle de leurs employés, peut ainsi, être établi en trois sortes : les services, les prestations financières et l'organisation des horaires de travail. Les décisions quant à leur mise en œuvre peuvent relever de l'entreprise elle-même, par l'intermédiaire du service des ressources humaines, mais aussi du comité d'entreprise ou d'un organisme de gestion des œuvres sociales dans les établissements d'au moins 50 salariés (Eydoux et al. 2009).

#### **3.1. Les motifs d'implications des employeurs**

Pour quelles raisons les employeurs peuvent-ils prendre en compte le côté familial de leurs salariés ? Selon (Eydoux, et al. 2008), les entreprises justifient leur choix en faveur une conciliation entre travail et vie familiale de leurs employés par une double préoccupation, à la fois économique et sociale. D'un point de vue économique, l'harmonisation génère un « effet positif sur la productivité », et concourt à l'amélioration de « l'image de l'entreprise » et par conséquent la performance économique. Du côté social, Ces actions consistent à la réduction de « l'absentéisme » de deux tiers des salariés, renforçant le « bien-être » et la « fidélisation » des salariés, ce qui se traduit par satisfaction et performance sociale interne.

En se retournant aux fondements de la théorie de l'échange social, nous pouvons avancer ce qui suit : inversement aux échanges économiques, les échanges sociaux génèrent, dans le futur des obligations imprécises. Dans l'échange, entre organisation et salariés, ces derniers personnifient l'organisation et se soucient de construire leur propre jugement afin d'évaluer :

- ✓ Si l'organisation estime leur contribution personnelle
- ✓ Si elle se soucie également de leur bien-être
- ✓ Si l'organisation leur présente du soutien

En général, Selon cette norme dite de la réciprocité, pour le salarié, le degré d'être loyal et de consentir plus d'efforts, est fonction du degré de se sentir soutenu par l'organisation dont il travaille. La théorie du soutien organisationnel perçu rejoint ici celle de l'implication : le sentiment d'être soutenu, ainsi que les efforts consentis, satisfont un besoin d'affiliation et

d'estime de soi, et développent un lien émotionnel entre l'individu et l'organisation (Ollier-Malaterre, A. (2007).

### **3.2. Les contraintes des employeurs**

Les motifs qui peuvent être avancés par les employeurs, en cas de refus d'implication dans les aides à caractère social, au profit de leur employés peuvent être liés à la taille ou l'ancienneté de l'entreprise, ou tout simplement à la forme et la structure de l'entreprise tel que le niveau de formation des propriétaires. Dans ce cadre, la méfiance des bienfaits de l'harmonisation, entre le travail et le coté social du salarié, peut provenir d'une ignorance de la part du propriétaire des effets positifs d'alignement des intérêts du salarié sur ceux du propriétaire. Elle peut aussi bien provenir d'un bas niveau de la trésorerie lorsqu'on parle de prestations financières, ainsi une entreprise qui souffre d'une trésorerie en difficulté ne peut prévoir accorder des avances ou des prêts au salarié. De même la nature du poste peut être source d'entrave d'une conciliation des horaires entre la famille et le travail, le nombre d'heures de travail par jour ou par semaine etc.

## **4. Le contexte Marocain : état des lieux**

Dans le contexte Marocain, la première critique adressée à l'économie consiste, à constater une forte inégalité entre les conditions de travail, voire de vie, dans le monde urbain et rural. En effet, nous ne pouvons parler d'alliance entre travail et famille dans un monde où une grande partie du travail rural se fait sans contrat. Aussi, le recrutement journalier continue à prédominer ce genre d'activité économique, tel que confirme (Bossenbroek, L. 2019) « le moqef est plein. De petits groupes d'hommes et des femmes attendent afin de trouver un emploi pour la journée ». Il paraît donc très judicieux, de ressaisir un constat dans le monde rural et urbain chacun à part entière, bien qu'une comparaison entre ces deux domaines reste difficile à réaliser voir même impossible.

### **4.1. Constat du degré d'alliance entre travail et famille dans le monde rural**

Parler de l'alliance entre les exigences du poste de travail, et les exigences familiales ou la prise en compte des considérations familiales du salarié, nous renvoi à s'assurer d'abord, de l'existences de certaines conditions de travail, qui constituent, dans un deuxième temps, la base de toute recherche de cette alliance. Or, dans le monde rural, nous trouvons qu'il est difficile de pouvoir parler de ce concept, car les premiers concepts de base du droit de travail n'existent pas, ainsi le travail s'effectue sans contrat et sans sécurité sociale. Bien que cette classe ouvrière

participe en grande part dans la croissance et le développement du secteur agricole Marocain, elle éprouve une difficulté à concilier entre sa famille et son activité professionnelle. Cette classe ouvrière, surtout féminine, montre son importance aussi dans l'agro-industrie et dans les unités de conditionnements (Théroux-Séguin, 2016 ; Oxfam, 2014).

#### **4.2. Constat du degré d'alliance entre travail et famille dans le monde urbain**

Dans le monde urbain, le constat diffère en quelques parts de celui rural. Dans ce contexte, nous assistons à l'apparition de certaines pratiques de conciliation entre le travail et hors travail, dans certaines entreprises privées. Dans le contexte marocain, les pratiques de conciliation restent assez rares et dépendent de l'activité, de la nature du métier et de la culture de l'entreprise (Bentaleb et Farah ,2013). Ces auteurs ont recensé en (2017) un certain nombre d'actions, mises en œuvre par les entités marocaines privées, sans préciser l'importance de couverture de ces pratiques du tissu économique marocain. Ces pratiques restent, à notre avis loin de pouvoir satisfaire aux attentes du salarié, qui justifie la faible part, de négociation des conditions de travail, et à qui revient la faible part de la valeur ajoutée, dont il est acteur principal dans sa création. Car, la condition séné qua none de pouvoir parler en aval de l'alliance, consiste en amont, à parler du niveau de la rémunération équitable du salarié qui est légitime de sa part, compte tenu de l'évolution croissante des inégalités. Cette rémunération est censée, éthiquement parlant, limiter, du moins, ces inégalités de creuser davantage, si elle n'est pas capable de les réduire. Nous devons reconnaître la réalité, pour pouvoir défier les entraves. Une petite analyse neutre, du lien entre travail et famille du salarié marocain, consiste à déceler qu'il s'agit d'un constat qui est déjà, résumé et entrecarré dans le droit de travail marocain, qui forme la base des liens entre vie professionnelle et familiale de ce salarié. Dans ce dispositif réglementaire, la plupart des règles régissant ce type de lien, si elles existent, elles accordent à l'employeur le libre choix, de tout type de ces pratiques, de même, certains droits du salarié ne sont acquis qu'après accord et autorisation de l'employeur. Et ce, étant donné un déséquilibre défavorable au salarié, en termes de pouvoir de négociation d'abord des conditions du contrat de travail. Et si les premières conditions du contrat n'impliquent pas réellement, dans une large mesure, la deuxième partie, à savoir le salarié, il nous paraît très difficile de prétendre en suite, à une potentielle alliance entre ces deux sphères sociales.

## Conclusion

Afin de pouvoir déceler la nature du lien entre la vie en travail et celle de la famille, traditionnellement qualifiée et référenciée à un paradigme conflictuel, il nous a paru nécessaire, dans ce papier, de mobiliser des études empiriques et théoriques qui ont récemment traité ce sujet, dans des contextes différents et suivant des méthodologies scientifiques variées. En effet, nous avons globalement constaté que ces études montrent de façon favorable une relation de débordement et de facilitation positifs entre vie professionnelle et vie personnelle.

Ces enrichissements sont forgés par le transfert de ressources (affects, compétences, comportements, valeurs et bien-être psychologique) au domaine receveur, et que ces domaines sociaux soient positivement interconnectés d'un domaine de vie à un autre. Plus concrètement, l'implication de l'employeur dans la vie familiale du salarié, et la prise en compte de ses considérations familiales, à l'instar de l'octroi de certaines facilitations et prestations financières, génère des gains (affectifs, financiers, de satisfaction, d'appartenance, d'efficacité et en général d'expansion). Il s'agit des gains qui interagissent entre les deux sphères sociales à savoir travail et famille, connotés dans un paradigme d'équilibre ou d'alliance.

S'agissant du contexte marocain, le constat est un peu différent des constats de ces travaux avancés, en effet dans notre contexte, comme dans plusieurs autres pays en développement, parler de l'alliance revient à analyser d'abord l'éthique des liens et de la rémunération, entre le salarié et son employeur dans les règles d'activité. C'est à la réglementation de constituer les éléments de base qui sont censés, inspirer ces liens à chercher le vrai chemin de forger cette alliance basée sur l'équité, source de croissance, de stabilité et de satisfaction professionnelle en particulier et sociale en général. Nous avons montré à la partie managériale, l'importance de ces liens d'alliance, dans la satisfaction du salarié, condition nécessaire dans son alignement sur les objectifs de l'organisation. Si le manager, le propriétaire et le salarié sont des parties prenantes en exploitant une entreprise, et que chacun cherche à atteindre son objectif de cette exploitation, alors l'idéal c'est d'avoir des objectifs et des liens alignés sur cette exploitation, loin de tout type conflit.

Il reste à achever cette piste de recherche, via la traduction de ces études documentaires par des investigations empiriques sur le contexte Marocain, ce serait l'objet donc, très fertile d'enrichissement de la communauté scientifique dans ce sens, par des études exploratoires de recherches futures, en vue d'accompagner en général les structures économiques et sociales marocaines de réussir leurs transitions équilibrées.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied psychology*, 72(3), 382.
- Allouche, J., Charpentier, M., & Guillot-Soulez, C. (2004). Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières. *Congrès de l'AGRH*.
- Bossenbroek, L. (2019). Les ouvrières agricoles dans le Saïss au Maroc, actrices de changements sociaux. *Alternatives Rurales*, 7, 97-110.
- Brown S.P., Peterson R.A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 28, 2, 70-80.
- Brown, S., Fakhfakh, F., et Sessions, J.G. (1999). Absenteeism and employee sharing: an empirical analysis based on French panel data, 1981-1991, *Industrial and Labor Relations Review*, 2, 234-251.
- Buchko, A. (1992). Employee Ownership, Attitudes and Turnover: an Empirical Assessment. *Human Relations*, 7, 711-733.
- Buchko, A. (1993). The effects of employee ownership on employee attitudes: An integrated causal model and path analysis, *Journal of Management Studies*, 30, 633-657.
- Burnard P., Morrison P. and Phillips C. (1999). Job satisfaction amongst nurses in an interim secure forensic unit in Wales. *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, 8(1) : 9-18.
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 97-119.
- Coquelin L., (2004). Des œuvres sociales aux activités sociales et culturelles. La gestion des dépenses sociales par les comités d'entreprises. *Informations sociales*, n° 11:76-85.
- Dambre, R. (2015). La couverture de l'aléa économique par le dirigeant bénéficiaire de stock-options ou d'actions de performance : trois modèles d'encadrement (Hedging by Corporate Executives: Three Regulatory Models). *Revue Trimestrielle de Droit Financier*, (1/2), 59-66.
- Eydoux A., Gomle B. et Letablier M.-T. (2009). Les salariés ont-ils un employeur family friendly ?. pp. 325-344



- Eydoux, A., Gomel, B., et Letablier, M. T. (2008). Activités sociales et aménagements temporels, L'action des entreprises en faveur de la conciliation travail-vie familiale de leurs salariés. *Revue des politiques sociales et familiales*, 92(1), 9-20.
- Fakhfakh, F. (2004). The effect of profit sharing and employee share ownership on quits: evidence from a French panel firms, employee participation, firm performance and survival, *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor. Managed Firms*, 8,129-147.
- Farah, A., & Jibraili, Z. (2021). Pratiques d'Articulation Travail-Famille: déterminant de l'accroissement de la performance organisationnelle?. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4).
- Farah, A., Bentaleb, C., & Falcoz, C. (2013). *Articulation travail-famille: d'une problématique théorique vers une exploration pratique. étude dans les entreprises marocaines*. Université de Printemps de l'Audit Social, 202.
- 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
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). Work and family--allies or enemies? what happens when business professionals confront life choices. *Oxford University Press*, USA.
- Greenhaus, J.H. & Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, pp. 72-92.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderators tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Guillot-Soulez, C. (2016). *De la rémunération financière à la marque employeur : pratiques, déterminants, performance* (Doctoral dissertation Université de Lorraine).
- Hollandts, X., & Guedri, Z. (2008). Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise. *Revue française de gestion*, (3), 35-50.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.

- Lapalle, M. (2012). *Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : salariés, clients et militants : Le cas d'une entreprise de l'économie sociale : la MAIF* (Doctoral dissertation, Université Toulouse 1 Capitole).
- Lee, W. J., Phelps, J. R., & Beto, D. R. (2009). Turnover intention among probation officers and direct care staff: A statewide study. *Fed. Probation*, 73, 28.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnett (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1297-1349). Chicago : Rand McNally.
- Maillet, S., Courcy, F., & Leblanc, J. (2016). Évaluation et intervention en matière de climat psychologique de travail chez le personnel infirmier : une revue de la littérature. *Recherches en soins infirmiers*, (2), 84-97.
- Marks S.R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*. 6, 921-936.
- Mignonac K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53 : 80-93.
- Ollier-Malaterre, A. (2007). *Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France* (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM).
- Oxfam, (2014). La protection sociale, Le début de la dignité! Amélioration des conditions de travail des femmes travailleuses dans le secteur des fruits rouges au Maroc. Rabat, Maroc.
- Rivière A., Commeiras N. et Loubès A., (2013). Tensions de rôle et stratégies d'ajustement : une étude auprès de cadre de santé à l'hôpital. *Journal de Gestion et Economie Médicales*, vol.31, n°2-3, p. 142-162
- Sager J.K. and Johnston M.W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personall Selling and Sales Management*,9: 30-41.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4),567-578.
- Smaili, R. A. (2018). L'intégration des jeunes diplômés de l'université tunisienne dans l'entreprise. *International Journal on Innovation & Financial Strategies (IFS)* Vol.2 pp.1-6

Stamps, P.L. Piedmonte, E.B. (1986). Nurses and Work Satisfaction: An Index for Measurement. Ann Arbor, Michigan. Health Administration Press Perspectives, 125 p.

Théroux-Séguin J, (2016). From Empowerment to Transformative Leadership: Intersectional Analysis of Women Workers in the Strawberry Sector of Morocco., In Fletcher AJ, Kubik W (Eds.) *Women in Agriculture Worldwide Key issues and practical approaches*, Routledge: Oxon, New York. p 209 – 225.

Wilson, N., et Peel, M.J. (1991). The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 3, 395-418