

**Stratégies mobilisables en matière de conciliation vie
professionnelle-vie privée des femmes cadres : une analyse
exploratoire**

**Strategies for reconciling the professional and personal lives of
women managers: an exploratory analysis**

ATCHOGLO Akouvi Eyram

Docteur en Science de Gestion

Université de Lomé, Togo

KOUEVI Tsotso

Maître de Conférence Agrégée en Science de Gestion

Université de Lomé, Togo

SEDO Sénana Kodjovi Wuayi

Maître de Conférence Agrégée en Science de Gestion

Université de Kara, Togo

AMAGLO Kokou Essegbé

Docteur en Gestion

Université de Lomé, Togo

ADJEYI Kodzo Senyo

Docteur en Gestion

Université de Lomé, Togo

PADASSE Tchaa

Docteur en Gestion

Université de Lomé, Togo

BODJONA Curvitch P'ham

Docteur en Gestion

Université of Lomé, Togo

Komivi AFAWUBO

Maître de Conférence Agrégée en Science de Gestion

Université de Lorraine, France

Date de soumission : 15/03/2024

Date d'acceptation : 08/05/2024

Pour citer cet article :

ATCHOGLO. A.E. & AL. (2024) « Stratégies mobilisables en matière de conciliation vie professionnelle-vie privée des femmes cadres : une analyse exploratoire », Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 5 : numéro 5 », pp : 253 – 275.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

De nos jours, l'un des plus grands défis des femmes cadres, est de pouvoir concilier la vie professionnelle et la vie privée. Or la conciliation est l'une des pratiques phares des entreprises socialement responsables, acceptant d'investir dans le bien-être au travail de leurs salariés, source de performance organisationnelle (Atchoglo et Kouevi, 2023). Ce papier met en exergue les différentes stratégies individuelles utilisées par les femmes cadres pour concilier ses deux sphères de vie dans l'optique de briser le plafond de verre.

Les résultats d'une étude qualitative exploratoire auprès de 25 femmes cadres ayant au moins un enfant, montrent que les stratégies de soutien social, de redéfinition des rôles et de l'organisation temporelle permettent aux femmes cadres de concilier leur vie professionnelle et privée face à quelques défis professionnels d'une part liés à la rigidité des horaires de travail et de management, à l'inexistence des semaines comprimés, aux surcharges au travail, des culture défavorable et de stress . Et d'autre part, des défis privés tels que l'éducation des enfants, aux partages de responsabilité familiale entre conjoints, aux soins aux proches parents et des enfants de bas âge,

Mots clés : « conciliation ; vie professionnelle ; vie privée ; stratégie individuelle ; femme cadre ».

Abstract

Today, one of the greatest challenges for women managers is to be able to reconcile work and private life. Yet conciliation is one of the flagship practices of socially responsible companies, agreeing to invest in the well-being at work of their employees, a source of organizational performance (Atchoglo and Kouevi, 2023). This paper highlights the different individual strategies used by women executives to reconcile their two spheres of life in order to break the glass ceiling.

The results of an exploratory qualitative study of nearly 25 women managers with at least one child, show that strategies of social support, redefinition of roles and temporal organisation enable women managers to reconcile their professional and private lives in the face of certain challenges linked to the rigidity of working and management hours, the upbringing of children, the sharing of family responsibility between spouses, care for close relatives, the possibility of changing working hours, overload at work, young children, unfavourable culture and stress.

Keywords: « conciliation ; work life ; privacy ; individual strategy ; manager woman ».

Introduction

Le marché de travail a subi de multiples transformations au cours de ces dernières années. L'arrivée massive des femmes, l'augmentation des couples à double carrière où homme et femme exercent conjointement des responsabilités familiales et professionnelles, des familles monoparentales, le changement socioculturel et les exigences professionnelles accrues sont autant de facteurs qui ont agi sur la sphère professionnelle et privée (Tremblay, 2019).

A cela s'ajoute l'augmentation des emplois atypiques, le surcharge de travail, l'incursion des nouvelles technologies d'information et de communication (Atchoglo et Kouevi, 2023 cités par Tremblay, 2019). De nos jours, les femmes assument de plus en plus de responsabilités dans l'entreprise. Elles accèdent à plus de fonction de cadre. Elles représentent désormais le quart des cadres des entreprises et des administrations (Péretti, 2020).

Au Togo, les femmes continuent d'occuper très peu d'emplois dans le secteur modernes non agricole. Elles sont relativement nombreuses dans la fonction publique, mais leur effectif reste largement inférieur à celui des hommes. Les femmes représentaient 18 ,9% du personnel cadre (catégorie A) de la fonction publique (rapport IDISA 2018).

Toute cette transformation a favorisé le conflit travail-famille(CTF), « une forme de conflit inter-rôle dans lequel les pressions des domaines du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles à certains égards » (Tremblay, 2019). La conciliation entre le travail et la famille est devenue un grand défis de la société au cours de ces dernières années . Ces deux sphères de vie sont fortement consommatrices de temps.

Or des études de Tremblay (2019) et de Chrétien et Letourneau (2006) démontrent que plusieurs défis sont à relever à savoir les défis propres à la sphère familiale, notamment l'horaire des autres membres de la famille, les adolescents sans surveillance à la maison, les enfants malades et handicapés, la vie scolaire des enfants, le partage des responsabilités familiales entre conjoints, le transport des membres de la famille, le calendrier des services de garde et des écoles et les soins aux proches malades ou en perte d'autonomie

Et les défis liés aux sphères professionnelles à savoir : le manque de soutien de l'employeur, la culture organisationnelle, le nombre d'heures hebdomadaires de travail, les difficultés liées aux remplacements, de la surcharge de travail et de l'impossibilité de prendre des congés (Tremblay, 2019).

Dans la réalité, tout travailleur désire, dans leur majorité, poursuivre leur carrière et gravir les échelons. Mais en générale la décision de fonder un foyer, d'avoir des enfants et autres, se heurte à des multiples problèmes, notamment le stress au travail, la probabilité de ne pas être

suffisamment présents au côté de ses progénitures, le dilemme d'avoir à choisir entre l'autonomie financière et le statut de mère ou père de famille. Si de plus en plus les salariés aspirent à des responsabilités, la notion d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle constitue désormais les préoccupations des femmes cadres (Atchoglo et Kouevi, 2023).

Or les conséquences liées à cette thématique sont nombreuses. Les conséquences socio-économiques de ce conflit est associé à une hausse des coûts de la santé, des risques pour la santé psychologique des salariés et de leurs familles, une baisse d'éducation des enfants, une augmentation de la délinquance juvénile, la prostitution, l'utilisation des stupéfiants par les adolescents dû à l'absence des parents (Duxbury et Higgins, 2013). Sur le plan organisationnel, une mauvaise conciliation entraîne une baisse de performance (atchoglo et kouevi, 2024), l'augmentation du turnover, l'absentéisme, les retards, la diminution de l'engagement, l'épuisement professionnel (Tremblay, 2019).

De nombreux études ont parlé des pratiques organisationnelles pour faciliter la conciliation vie-professionnelle vie privée tels que l'octroi des congés, la flexibilité horaire, les semaines comprimés, la rotation horaire. Mais très peu se sont orientées vers les stratégies individuelles, en tenant compte de la diversité de catégorisation et une analyse faite en fonction de genre, de la catégorie socioprofessionnelle. Pour ce faire nous essayerons de répondre à la question centrale suivant : **Les femmes cadres aux réalités différentes concilient-elles la vie privée et vie professionnelle ?** La réponse à cette question centrale de recherche passe par la résolution des questions spécifiques suivantes :

QS1 : Quelles sont les réalités de vie professionnelle et vie privée des femmes cadres ?

QS2 : Quelles sont les stratégies de conciliation vie professionnelle -vie privée utilisées par les femmes cadres ?

Les objectifs de cette étude sont de :

OS1 : Explorer les défis des femmes cadres en matière de conciliation vie professionnelle - vie privée.

OS2 : Mettre en exergue les stratégies d'adaptations individuelles utilisées par les femmes cadres.

Ce projet consacré à la promotion des stratégies de conciliation vie privée-vie professionnelle à travers la reconnaissance d'un déséquilibre entre ces deux sphères précitées dans la vie des femmes cadres trouve son intérêt dans un monde de travail actuel en perpétuelle mutation.

Sur le plan théorique, cette étude s'avère significative, car elle permettra de connaître davantage les façons dont les femmes cadres vivent l'interface travail-famille au quotidien et de faire la

première catégorisation, des stratégies individuelles de conciliation vie privée-vie professionnelle utilisées par les cadres Togolais.

Sur le plan managérial, la question de l'équilibre vie privée-vie professionnelle fait partie d'un double cadre juridique : celui de la santé et de la qualité de vie au travail d'une part, et celui de l'égalité et de diversité d'autre part. Le second intérêt relève de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Dans le cadre de l'émergence d'un management responsable, la conciliation répond à la nécessité de faire évoluer les pratiques managériales et d'implanter un management socialement responsable. Ce qui relève d'une gestion des ressources humaines efficace et performante, gage d'une égalité accrue entre les hommes et femmes et d'une réduction de coûts cachés liées à l'absentéisme, le présentéisme, la démotivation, mais aussi un puissant levier d'attractivité, d'engagement, de fidélisation et de rétention des talents (Péretti, 2019).

Pour ce faire, nous adopterons une méthodologie qualitative de type exploratoire. D'abord, à travers 25 entretiens semis directifs, nous recueillerons le point de vue des femmes cadre ayant au moins 01 enfant. Les principaux résultats montrent que les femmes cadres utilisent les stratégies individuelles comme la stratégie de soutien social, la redéfinition des rôles, l'organisation temporelle, pour concilier leur vie professionnelle et vie familiale. Ce travail est structuré en trois parties. Le cadre conceptuel et théorique, la méthodologie adoptée et enfin les différents résultats et les discussions.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. Définitions de la conciliation vie privée-vie professionnelle

La gestion des responsabilités professionnelles et familiales est un problème croissant dans la société actuelle. Il est dû en partie à l'évolution des rôles des hommes et des femmes à la fois sur le lieu de travail mais également à la maison (Atchoglo et Kouevi, 2023).

Bien qu'il ait été montré que l'accumulation des rôles sociaux a des résultats positifs, remplir de nombreux rôles peut également avoir un impact négatif (Tremblay, 2019). Tout d'abord, Greenhaus et Beutell (1985) définissent la conciliation entre le travail et la famille comme étant « une forme de conflit inter-rôle dans lequel la pression des domaines du travail et de la famille sont mutuellement incompatibles à certains égards ».

Plusieurs recherches ont démontré que le conflit entre le travail et la famille peut avoir des effets importants sur la qualité du travail ainsi que la vie de famille (Atchoglo et Kouevi, 2023). Selon Tremblay (2019) la nature du conflit est bidirectionnelle : d'une part, nous avons le conflit travail-famille où le travail interfère avec la vie familiale et, d'autre part, nous avons le conflit famille-travail où les exigences de la vie familiale interfèrent avec les obligations

professionnelles.

1.2. Mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle

Nous nous sommes inspirés des travaux de Yarledis (2016), effectués au Québec, qui selon nous, donnent un champ enrichissant par rapport aux différentes mesures pour faciliter la relation entre ses deux sphères.

1.2.1. Interventions de l'État

Plusieurs pratiques sont adoptées par l'Etat en matière de la conciliation. Nous nous sommes inspirées des travaux de Yarledis (2016) pour cette section :

Politiques familiales qui sont l'ensemble des mesures et des interventions publiques, gouvernementales ou municipales, destinées aux familles en vue de diminuer les conflits entre travail et famille, d'accroître l'égalité entre les sexes, le renforcement du rôle du père, la lutte à la pauvreté infantile et le développement des services de garde (Croisetière, 2012). elles sont constituées de paiements de transferts aux familles, d'avantages fiscaux pour les familles et de mesures de politiques familiales.

➤ Paiements de transferts aux familles

Généralement, les allocations familiales dans les pays développés visent les enfants de moins de 18 ans. Les familles québécoises ont droit à des mesures universelles de soutien aux enfants et à la prestation fiscale canadienne pour enfants (Croisetière, 2012). Le premier est versé par le gouvernement du Québec et comporte deux volets :

- 1) le paiement de soutien aux enfants qui est une aide financière versée à toutes les familles admissibles ayant un enfant à charge de moins de 18 ans qui réside avec elles.
- 2) le supplément pour enfant handicapé ayant pour « but d'aider financièrement les familles à assumer la garde, les soins et l'éducation d'un enfant dont le handicap, physique ou mental, le limite de façon importante dans ses activités de la vie quotidienne et dont la durée prévisible est d'au moins un an.

➤ Avantages fiscaux pour les familles

Le crédit d'impôt pour les familles est un type de dépense publique qui prend différentes formes selon le pays. Par exemple, en France, au Togo, une mesure fiscale (le quotient familial) réduit l'impôt à payer selon le nombre de personnes dans le ménage (adultes et enfants). En Allemagne, en Belgique et aux États-Unis, on retrouve un crédit d'impôt ou une déduction pour frais de garde. Au Québec, les parents bénéficient d'un crédit d'impôt pour frais de garde dans la déclaration de revenu provinciale et d'une déduction pour frais de garde dans la déclaration fédérale.

1.2.2. Mesures organisationnelles

Dans plusieurs pays développés, parmi les mesures de CTF on retrouve les horaires de travail modulés, les services de garde subventionnés ou les maternelles publiques gratuites et les congés parentaux (Croisetière, 2012). Au Québec, des mesures de CTF sont encadrées par la norme Conciliation travail-famille (BNQ 9700-820).

Tableau n°1 : Solutions en matière de conciliation travail-famille selon la norme BNQ 9700-820

<p>1-Gestion de la Conciliation Travail-Famille (CTF)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation sur la CTF - Guide ou document d'information sur les mesures et les pratiques de CTF - Programme d'aide aux employés (PAE) - Service d'information ou d'orientation
<p>2- Adaptabilité de l'organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotation d'emploi - Échange d'horaire de travail - Partage des compétences - Groupes multidisciplinaires - Équipes volantes
<p>3- Aménagement du temps de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction du temps de travail (temps partiel, travail partagé) - Horaire de travail adapté (horaire variable , horaire flexible, l'horaire à la Carte, horaire fixe au choix) - Prévisibilité des horaires et des lieux de travail - Semaine de travail comprimée (une semaine de travail de 40 heures effectuée en quatre jours au lieu de cinq) - Réduction des heures de travail - Utilisation de banques d'heures (les heures à taux simple, les heures supplémentaires)
<p>4- Congés</p> <p>Congés entourant la naissance ou l'adoption d'un enfant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Congé de maternité et de paternité - Congé parental et congé d'adoption <p>Congés pour raisons ou événements familiaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Congé pour des raisons familiales - Congé pour deuil - Congé pour mariage ou union civile - Congé de compassion - Congé à la suite d'un acte criminel ou d'un suicide - Congés compensatoires et sans solde

<ul style="list-style-type: none"> - Congé autofinancé - Congé sans solde
Vacances <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité dans le choix des dates des vacances payées - Flexibilité dans le morcellement des vacances payées
5- Flexibilité dans le lieu de travail <ul style="list-style-type: none"> - Travail à domicile (télétravail) - Travail dans un bureau satellite (ou près du lieu de résidence)
6- Services ou biens offerts sur les lieux de travail ou par le milieu de travail <ul style="list-style-type: none"> - Aide ou soutien financier pour la garde des enfants d'âge préscolaire - Aide ou soutien financier pour la garde des enfants d'âge scolaire en installant les camps de vacances, les salles de jeux et de sports supervisées, les activités spécialisées pendant les journées pédagogiques ou la période festival - Soutien aux travailleuses et travailleurs dont un ou des membres de la famille ont une ou des incapacités temporaires ou permanentes - Remboursement des frais de garde aux membres du personnel qui font des heures supplémentaires à la demande de l'organisation. Autres services répondant à des besoins particuliers de CTF

Source : Yarledis (2016)

1.2.3. Stratégies d'adaptation individuelle

Dans les dernières années, des recherches ont abordé les stratégies utilisées par les individus pour composer avec les défis de CTF (Duxbury, Higgins et coll., 2007). À la lumière de ces études, les paragraphes suivants décriront quatre classifications de stratégies d'adaptation individuelle. Il s'agit de : la redéfinition des rôles (Hall, 1972); les comportements de sélection, optimisation et compensation (Baltes et Heyens-Gahir, 2003); les stratégies d'organisation temporelle; le soutien social, les techniques actives, l'esquive et les techniques passives (Duxbury et Higgins, 2007); et les stratégies cognitives, émotives et comportementales (Chrétien et al., 2013; Neal et Hammer, 2007).

➤ Redéfinition des rôles

Duxbury et Higgins, 2007 ont proposé trois types de comportement pour faire face au conflit travail-famille : la redéfinition structurale des rôles, la redéfinition personnelle des rôles et les comportements réactifs.

D'après Frone (2003), pour être capable de répondre aux exigences des rôles, certaines femmes occupant des emplois avec un niveau de responsabilité élevé redéfinissent les rôles imposés par la société et les organisations. Halpern et Cheung (2008), à travers une étude qualitative redéfinissent partiellement leurs rôles de mère et de leader à des degrés variables et sur certaines dimensions. Le principe directeur dans cette redéfinition est de maintenir la carrière et

les soins maternels, mais de sous-traiter les responsabilités domestiques. C'est ce que Ezzedeen 2009 appelle le « new motherhood ».

Afin de répondre aux demandes des rôles exigeants, certaines dirigeantes travaillent davantage et plus longtemps, elles diminuent leurs temps de sommeil et de repos ou encore sacrifient leur temps personnel (Halpern et Cheung, 2008 :142).

➤ **Organisation temporelle**

Les stratégies de conciliation travail-famille ont été abordées aussi sous l'angle de l'organisation temporelle. Elles comprennent 1) la densification ou l'intensification du travail, 2) le report ou la suppression d'activités et 3) la porosité ou l'interpénétration des temps professionnel et familial.

Les exemples présentés sont tirés de l'étude qualitative de Tremblay et Mascova (2013) auprès des avocates et avocats au Québec : En premier lieu, les stratégies de densification du temps de travail consistent « à maximiser le rendement du temps de travail, dont celui de présence au bureau ». D'après les auteurs, ces stratégies prennent plusieurs formes au quotidien : définir des plages horaires pour les rendez-vous, éviter les repas à l'extérieur et les pauses, et limiter les interruptions au travail.

➤ **Soutien social, techniques actives, esquivage et les techniques passives**

Les données de l'enquête de Duxbury et coll. (2007) ont dégagé quatre (4) principaux types de stratégies utilisés par les personnes en emploi au Canada afin de concilier travail et vie personnelle. Il s'agit de 1) le soutien social, 2) les techniques actives, 3) l'esquivage et 4) les techniques passives. D'abord, la catégorie « soutien social » comprend : compter sur l'aide de la famille élargie et compter sur l'aide des amis. Cette technique semble « atténuer la surcharge de rôles.

La deuxième catégorie de stratégies pour concilier travail et famille identifiée par Duxbury et Coll. (2007), comprend les techniques actives qui visent « à réduire ou diminuer le conflit ». Les plus fréquemment utilisées sont l'établissement de priorités (69%), de même que l'organisation et la planification du temps (47%).

Quant aux techniques axées sur l'évasion, elles sont généralement peu efficaces parce qu'elles ne résolvent pas le problème. Par exemple, la personne essaie d'oublier la situation stressante et de trouver des activités pour se changer les idées. D'après les auteurs, un nombre important d'employés canadiens (32%) utilisent ce type de stratégie, mais ils le font rarement (Duxbury et Higgins, 2012).

Enfin, les techniques d'adaptation passive consistent à consommer de l'alcool ou des

médicaments sur ordonnance, à redoubler d'efforts et à réduire la qualité de ce qu'on fait. Les personnes ont recours à ces stratégies de façon différente selon le sexe. Hommes et femmes ont recours à ce type de stratégies, mais « les hommes sont plus susceptibles de consommer de l'alcool et les femmes, de prendre des médicaments » (Duxbury et Higgins, 2012 : 99). En effet les femmes, peu importe leur type d'emploi et qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge, sont plus susceptibles que les hommes d'utiliser les stratégies d'adaptation suivantes : chercher du soutien social ; redoubler d'efforts et prendre des médicaments sur ordonnance. L'utilisation des stratégies passives est préoccupante sur le plan socio-économique bien que la plupart des individus n'y aient recours que rarement. Du point de vue social, les stratégies passives telles la consommation d'alcool ou de médicaments sont « liées à la fois à une plus grande incidence de maladie, à l'accroissement des coûts de santé pour le système et au dysfonctionnement familial » (Duxbury et Higgins, 2012). Du point de vue économique, elles sont « liées à une productivité moindre et à un taux d'absentéisme plus important » (Duxbury et Higgins, 2012).

Il en ressort des stratégies individuelles et les stratégies organisationnelles. Ces stratégies vont servir de base pour analyser le cadre empirique.

L'objectif, est d'analyser les vécus et stratégies individuelles des femmes cadres en matière de conciliation entre les deux sphères. Les objectifs spécifiques sont d'explorer le vécu des femmes cadres en matière de conciliation vie professionnelle-vie privée. Deuxièmement, mettre en exergues les stratégies d'adaptations individuelles utilisées par les femmes cadres.

2. Méthodologie de recherche

Notre recherche visant à énumérer les vécus des femmes cadres et ressortir les différentes stratégies en matière de conciliation. Nous avons opté pour une collecte de données qualitatives exploratoire. Au total 25 entretiens semi directifs ont été réalisés sur la période d'Octobre 2023 à Janvier 2024 aux femmes cadres.

Une méthodologie qualitative de type exploratoire a été adoptée parce qu'elle correspond à nos objectifs de recherche (Corbière et Larivière, 2020) . Cette méthodologie qualitative de type exploratoire sera basée sur 25 entretiens semi directifs au près des femmes qui ont au moins 01 enfant.

Pour la collecte des données, nous avons élaborée un guide d'entretien structuré en trois parties. Dans la première section il était question de la situation actuelle des cadres, leurs vécus, défis (à l'emploi, vie privée, vie professionnelle). Ensuite la section 2 abordait les stratégies de conciliation. Et enfin la troisième, l'identification des répondants.

L'entretien a été fait face à face, aux femmes cadres qui ont au moins 01 enfant pour une durée de 45 à 60 min.

2.1.Population d'étude et l'échantillonnage

Nous avons interrogé vingt-cinq cadres femmes. Pour Corbière et Larivière (2020), quatre méthodes d'échantillonnage : la méthode probabiliste, de quotas, de convenance et la méthode par choix raisonné. Nous avons utilisé la méthode par convenance pour interroger les femmes cadres qui ont un niveau Licence et plus, avec au moins un enfant et qui occupe les postes de responsabilités dans les entreprises. Cette méthode qualitative a été utilisé dans les recherches actuelles de sciences gestion (Gavard-Perret et al, 2008).

2.2.Méthode d'analyse

Dans le cadre de cette étude nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique comme méthode d'analyse des données. L'analyse de contenu, c'est un ensemble de procédures permettant de faire des inférences valides à partir de texte (Gavard-Perret et al., 2008). Elle permet de découper les textes en unité d'analyse pour ensuite les regrouper en catégories homogènes de manière à faire émerger une représentation synthétique. Selon Corbière et Larivière (2020), elle s'opère en trois étapes : la pré-analyse (lecture, transcription des informations et le regroupement thématique) ; la catégorisation et enfin l'analyse proprement dite (traitement, interprétation et inférence).

2.3.Fiabilité des données

Les travaux de Drucker-Godard et al., 2012 cités par Atchoglo et Kouevi (2023) ont encouragé à calculer les indices inter-codeurs à travers le taux d'accord classique pour montrer la fiabilité des données qualitative. Sur cette base, nous avons utilisé la fiabilité inter-codeur qui se calcule comme suit : **nombre d'accords / (nombre de désaccord + nombre d'accords)**. Le coefficient est satisfaisant avec un taux de 96, 12% car selon l'auteur le taux est acceptable à partir de 80%.

2.4. Saturation sémantique

Au total, 25 entretiens semi directifs ont été réalisé chez les femmes cadres ayant au moins un enfant. Mais déjà à partir du 20 ième entretiens nous n'avons plus de nouvelles informations. Ce qui fait que nous avons arrêté les entretiens à un nombre de 25.

2.5. Proposition et modèle de recherche

Voici décliner les propositions de recherche :

P1 : Les femmes cadres ont plusieurs défis à relever en matière de conciliation vie professionnelles-vie privées

P2 : Les femmes cadres utilisent les stratégies d'adaptation individuelles pour concilier la vie professionnelle-vie privée

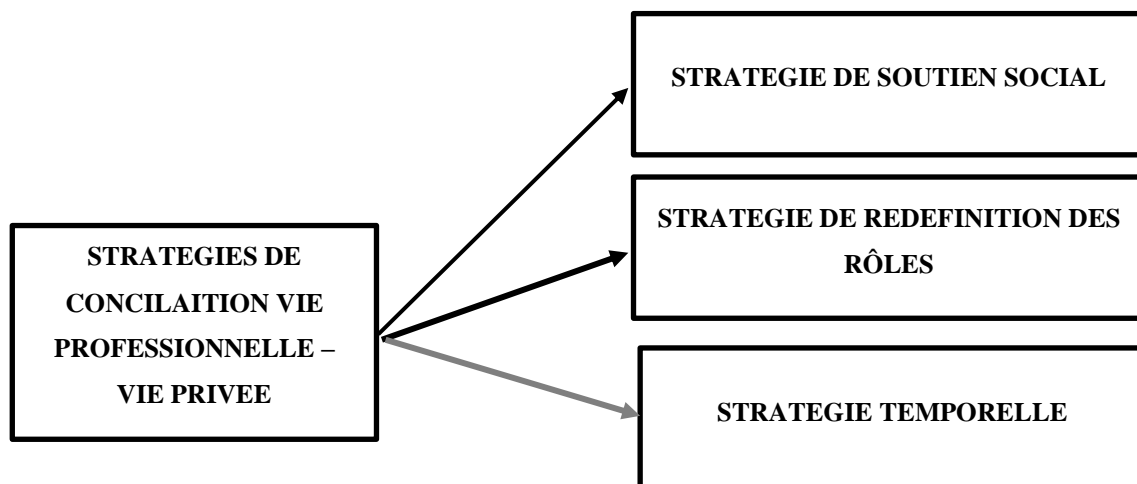
Cette deuxième proposition de recherche se décline en trois sous proposition de recherche à savoir :

P2- a Les femmes cadres utilisent la stratégie de soutien social pour concilier la vie professionnelle-vie privée

P2- b Les femmes cadres utilisent la stratégie de redéfinition de rôle pour concilier la vie professionnelle-vie privée

P2- c Les femmes cadres utilisent la stratégie de l'organisation temporelle pour concilier la vie professionnelle-vie privée

Figure n° 1 : Modèle théorique des stratégies mobilisables en matière de conciliation vie professionnelle-vie privée



Source : nous-même, 2024

3. Résultats et discussions

Les résultats de l'étude montrent en premier lieu, une énumération des défis des femmes cadres, puis en second lieu la mise en exergue des stratégies mobilisable en matière conciliation.

3.1. Défis liés à la conciliation vie privée-vie professionnelle

Il est pertinent de mentionner les principaux défis de conciliation vie privée-vie professionnelle des cadres avant d'aborder les stratégies pour les surmonter. Au total, vingt-deux (22) défis ont été répertoriés comme plus important (voir tableau).

Tableau n°2 : Les défis de conciliation vie privée-vie professionnelle des femmes cadres

N°	Défis de conciliation vie privée-vie professionnelle	n=25	Pourcentage
1	Difficulté à aligner les horaires familiaux aux horaires de travail	25	100%
2	Enfant malades et handicapés	24	96%
3	Manque du soutien de l'employeur	22	88%
4	Demandes élevées dans la gestion de l'entreprise et de la famille.	25	100%
5	Culture organisationnelle défavorable à la conciliation	15	60%
6	Partage de responsabilité familiale entre conjoints	25	100%
7	Surcharge de travail	20	80%
8	Horaires de travail atypique	18	72%
9	Transport des membres de familles	10	40%
10	Soins des proches malades	7	28%
11	Adolescents sans surveillance à la maison	15	60%
12	Education bafouée et manque de suivi des enfants	15	60%
13	Conciliation travail-famille-étude	4	16%
14	Stress	25	100%
15	Enfant en bas âge	14	56%
16	Congé familiale	15	60%
17	Impossibilité de faire le télétravail	10	40%
18	Impossibilité de modification d'horaire de travail	15	60%
19	Impossibilité de réduction de temps de travail	13	52%
20	Inexistences des Semaine comprimée	17	68%
21	Difficulté à prendre des congés pour raisons familiale	24	96%
22	Possibilité de crèche ou garderie d'enfants	11	44%

Source : Résultats, 2024

Le tableau 2 montre l'empiètement de l'entreprise dans la vie personnelle et privée et vice versa. le manque du soutien de l'employeur, la culture organisationnelle défavorable, le surcharge de travail, les horaires de travail atypique, conciliation travail-famille-étude, l'impossibilité de faire le télétravail, de modifier les horaires de travail et surtout de réduire le temps de travail et d'avoir des congés parentaux d'éducation qui est différents congés administratifs rendent plus difficile la conciliation. Ces défis cités ci-dessous ne sont rien d'autre que des défis

organisationnels.

Les difficultés liées à la conciliation ne se limitent pas seulement aux sphères professionnelles. La vie privée empiète aussi sur la conciliation à savoir des défis liés aux partages de responsabilités entre conjoints, aux transports des membres de familles comme les enfants, aux adolescents sans surveillance à la maison qui stress les femmes, aux enfants de bas âge.

Par rapport à notre résultat, les difficultés à aligner les horaires familiaux à celui des horaires professionnels, le partage de responsabilité familiale entre conjoint, le stress liés aux conflit travail-famille, les difficultés à prendre des congés pour des raisons familiales Les horaires de travail atypique sont le défi le plus récurrent.

« ... A tant de Directrice Générale de cette structure, je ressens énormément le conflit entre le travail et la famille. Je n'arrive pas à aligner les horaires familiaux à l'horaire de travail. Je viens tôt au boulot, déjà à 8H et je rentre très tard, aux environs de 21H. Tout le temps je suis stressée, surchargé. Mais je dois accomplir et les obligations familiales et professionnelles. Vraiment la femme cadre souffre en Afrique ... » Répondant 2

« ... Que puis-je dire, a tant que femme, il m'arrive de préférer la classification traditionnelle de la femme, où la femme s'occupe que de ma maison, que des tâches ménagères, des enfants et du mari. Aujourd'hui avec l'émancipation de la femme, je suis un cadre de cette grande structure et vraiment c'est du pipeau. C'est un grand défi de concilier la vie professionnelle. Aujourd'hui a tant que cadre on s'investit dans la vie professionnelle. Et après le boulot un autre travail non rémunéré commence. Celui des tâches ménagères. C'est compliqué de prendre soin des enfants, de cuisiner, d'éduquer qui est à zéro puisqu'on manque du temps pour s'investir dans l'éducation, bah voilà notre triste réalité, nous sommes des femmes cadres épuisées cherchant à équilibrer la vie familiale et professionnelle ... » Répondant 25

« Le conflit travail-famille est un poids lourd de 200 tonnes sur nous les femmes cadres. Beaucoup de réalité non-dit. En même temps, nous sommes en même temps les médecins, la cuisinière, la femme sexuellement active avec son conjoint, bah voilà. Parfois je quitte le boulot à 22H. Imaginez un peu. Répondant 11

Quelques récits des femmes cadres qui vraiment ressentent le conflit travail-famille ou famille-travail. Les défis sont de taille et souvent c'est le manque de temps, l'horaire de travail, la non partage des responsabilités familiales entre conjoints, l'éducation des enfant le stress qui sont la majorité des défis qui sont cités par tous les répondants.

Par ailleurs, cette impossibilité de faire le télétravail dérange la plupart des femmes cadres. En effet ces femmes après le travail effectif retravaillent toute la nuit, mais ont l'obligation de respecter les horaires de travail qui commence à 07Heures

« Bah sa me soule si je quitte le travail à 20H. Et que je ramène plein de travail à faire la nuit à la maison. Parfois je me demande si nos dirigeants son malade parce que ou je trouverai le temps pour mon conjoint, mes enfants, ma famille, moi-même, les loisirs etc... Et dans tout ça, je suis obligé d'être à l'heure au boulot malgré les tas de travail effectué la nuit. Pourquoi ne pas instaurer le télétravail me permettant de rester au moins le matin à la maison ou les horaires flexibles du travail. C'est un sujet sensible qui pèse sur nous... » **Répondant 7**

Ces résultats corroborent avec les travaux de Tremblay (2019) et de Chrétien et Letourneau (2006) qui ont relevé les défis notamment l'horaire des autres membres de la famille, les adolescents sans surveillance à la maison, les enfants malades et handicapés, la vie scolaire des enfants, le partage des responsabilités familiales entre conjoints, le transport des membres de la famille, le calendrier des services de garde et des écoles et les soins aux proches malades ou en perte d'autonomie. Les études de Duxbury et Higgins (2012) font ressortir les défis tels que les horaires de travail incompatibles, les enfants sans surveillance à la maison.

3.2. Typologie des stratégies de conciliation vie privée-vie professionnelle

Les participantes à cette étude utilisent plusieurs stratégies pour concilier vie privée-vie professionnelle. Certaines sont conscientes des moyens qu'elles utilisent pour équilibrer ces rôles et d'autres se laissent guider par « leur instinct ». Le choix de stratégie de Conciliation est un processus dynamique influencé par les ressources internes et externes de chaque cadre. Ce processus évolue avec la situation familiale et avec l'entreprise.

Au total, trois stratégies de Conciliation ont été répertoriées. Chacune d'entre elles ont été analysées dans le contexte particulier des participantes afin d'identifier des facteurs facilitant le succès de ces dernières. Les stratégies les plus fréquemment mentionnées ci-dessous :

3.2.1. Soutien social

C'est le fait de compter sur l'aide de la famille élargie et compter sur l'aide des amis. L'utilisation de cette stratégie semble « atténuer la surcharge de rôles, le stress et la pression. En d'autre thème il regroupe l'aide des membres de famille, l'aide de la famille élargie y compris les tantes, neveux, nièces, cousine, le soutien du conjoint, travail à domicile, les groupes d'entraides

Tableau n°3 : Stratégie de Soutien social

Stratégie individuelle		N = 25	Pourcentage
Stratégie de soutien social	Aide de la famille élargie	25	92%
	Aides des amis et collègues	07	28%
	Partage d'expérience entre femme	20	80%
	Groupe d'entraide	5	20%

Source : nos résultats, 2024

Les stratégies de soutien sociale les plus utilisées par les femmes cadres sont l'aide de la famille élargie et le partage d'expérience entre femme. Les femmes n'hésitent pas à demander l'aide aux proches parents et même à la famille élargie, les tantes, nièces, neveux etc...

« *Moi la première stratégie que j'utilise est le soutien familial. C'est ma maman qui s'occupe de mes enfants. Je les amène à l'école, et ma maman s'occupe du reste, leur manger, sieste, travaux d'exercices. Maman est aidé par une nièce venue du village. Sinon l'aide de ma maman est capital parce qu'elle me permet de retrouver l'équilibre travail-famille* »

Répondant 11

« *J'ai logé ma belle maman chez nous. Et c'est elle qui s'occupe plus des enfants. Leurs mangés, écoles, éducations. Sinon sans ma belle maman j'allais depuis démissionner de ce job. Comment vais survivre sans elle ? Qui allait prendre soins de enfants ? leur éducation ? Hum parce que moi je déteste les aides ménagères à cause d'une expérience douloureuse... nous avons un groupe d'entraide de femme à l'équipe et nous discutons entre nous. On nous apprend quand même à mieux nous organiser, à planifier toutes les activités de ménage et à ne jamais accumulés d'activités* » **Répondant 19**

« *Moi j'ai ma petite sœur étudiante à l'université qui est avec moi à la maison. Elle est un cadeau du ciel. Elle m'aide beaucoup, cuisine, prise en charge des enfants. Je lui ai offert une voiture, et elle fait mes courses et va chercher les enfants à l'école à midi. Cela me permet de ne pas me stresser au boulot parce que j'ai une personne de confiance à la maison... Nous partageons les expériences entre femme aussi et nous apprenons les stratégies entre par exemple. Par exemple un collègue m'a appris à cuisiner toutes les sauces de la semaines chaque samedi. Et vraiment sa m'aide beaucoup ...* » **Répondant 3**

Nous constatons que généralement la stratégie de soutien est la plus utilisée par les femmes. Elle sollicite des aides de la famille élargie, des partages d'expérience. Ces résultats corroborent avec les travaux de Halpern et Cheing (2008) qui stipule l'aide de la famille est très capitale pour les jeunes parents. Cette étude monde aussi que le groupe d'entraide, les discussions entre

femmes, les collègues et amis sont d'une aide indispensable à la conciliation. Pour Tremblay (2019) la famille peut être une source pour encourager l'équilibre travail-famille

3.2.2. Redéfinitions des rôles

C'est l'ensemble des stratégies de la redéfinition structurale des rôles, une redéfinition personnelle des rôles et les comportements réactifs. D'après Frone (2003), pour être capables de répondre aux exigences des rôles, certaines femmes occupant des emplois avec un niveau de responsabilité élevé redéfinissent les rôles imposés par la société et les organisations. En plus de cette réforme stratégique de rôle, elles redéfinissent leur rôle et adopte des comportements pour pouvoir concilier les deux sphères. Elle regroupe toutes stratégies de changement de rôles imposées par la société, la redéfinition des responsabilités familiales, la sous-traitance des domestiques, les emplois d'aide (domestique, répétiteur, chauffeur, cuisiniers, coursiers, infirmières, garde malade etc..), diminution des temps de sommeil, sacrifice des temps personnel comme sacrifice des loisirs, le soin de soi etc...

Les résultats montrent que l'intensité du travail, la redéfinition des responsabilités familiales, la sous traitance, la diminution des temps de sommeil sont la plus utilisée par les femmes.

Tableau n°4 : Stratégie de redéfinition des rôles

Stratégie individuelle		N = 25	Pourcentage
Stratégie de redéfinition de rôle	Changement de rôle imposé par la société	20	80%
	Partage de rôle familiale entre conjoint	15	60%
	Redéfinition des responsabilités familiales	20	80%
	L'intensification des activités	25	100%
	Sous-traitance domestique	23	92%
	Emploi d'aide (domestique, répétiteurs, chauffeurs, cuisiniers, infirmières, garde malade)	25	100%
	Comportements réactifs comme diminution de temps de sommeil	25	100%
	Sacrifice des temps personnels pour les loisirs	20	80%

Source : nos résultats, 2024

La plus par des femmes utilisent la stratégie de comportement réactif en diminuant leurs heures de sommeil, en supprimant les temps de loisirs. Ce résultat corrobore avec les résultats de Tremblay (2019) qui affirme que ses stratégies aident à concilier les deux sphères mais épuise la femme. Les aide aux emplois corroborent avec les travaux de Duxbury et Higgins (2012).

« Je travaille les jours ouvrables de lundi à samedi et j'ai trois enfants. Je quitte tôt et je rentre tard du boulot, très épuisée. Alors j'ai deux domestiques, un pour la propriété de la maison, 1 pour la garde et le bien-être des enfants. J'ai un cuisinier, un chauffeur à la disposition des enfants. Donc voilà la plupart

des taches familiales sont externalisées. Ce qui me permet d'équilibrer le travail et la famille »

Répondant 6

Comparativement à un autre qui dit « *Mon boulot est de lundi à vendredi. J'ai un seul domestique qui m'aide pour la prise en charge de mes deux enfants. J'ai diminué mes temps de loisirs. Pratiquement je ne joue plus, je ne danse plus. J'utilise ce temps les weekends pour arranger et préparer la nourriture. Je dors très tard vers minuit et je me réveille à 4H. Voilà ma vie. Au boulot je me donne totalement à 100%. C'est ce que je fais pour tendre vers l'équilibre des deux sphères ... ?* **Répondant 1**

3.2.3. Organisation temporelle

L'organisation temporelle consiste à planifier les activités, à faire la délégation des tâches, segmentation, sacrifice de soi... L'organisation temporelle comprend la densification ou l'intensification du travail, qui permet aux femmes cadres de travailler beaucoup sans pause pouvoir atteindre les objectifs escomptés. Le report ou la suppression d'activités qui permet de classer certaines activités et même de déléguer ou supprimer certaines tâches.

Et enfin la porosité ou l'interpénétration des temps professionnel et familial qui permet de gérer les deux sphères en même temps. Cette dernière phase permet de fusionner mentalement et psychologiquement le temps et les lieux. Surtout avec la nouvelle technologie, qui permet de fusionner les lieux de travail, la porosité s'impose.

Tableau n°5 : Stratégie d'organisation temporelle

Stratégie individuelle		N = 25	Pourcentage
Stratégie d'organisation temporelle	Planification d'activités et objectifs très bien définis	25	100%
	Intensification ou densification du travail	25	100%
	Report du travail	15	60%
	Suppression d'activité	8	32%
	Porosité des temps professionnels et familiaux	15	60%
	Organisation du temps de travail	20	80%
	Planifier la maternité	25	100%
	Communication	25	100%
	Empowerment	18	72%
	Choisir de hisser sa carrière ou de se concentrer sur sa famille	12	48%

Source : nos résultats, 2024

La majorité des cadres met en place un planning de leurs activités et temps, mais ces plannings fait ressortir parfois une certaine disparité et un certain consensus de l'autre. Et nous pouvons le constater à travers le discours de certains cadres. L'une des cadres énonce : « *comme du lundi au vendredi je quitte tôt et je rentre tard du boulot, la majorité de mes tâches*

*domestiques sont transférer sur les weekends. Le weekend a une programmation saturée chez moi et les tâches à accomplir sont bien définis » » **Répondant 18***

Comparativement à un autre qui dit : « ...*tous les jours ouvrables, je me réveille à quatre heures du matin, je réveille mon petit, je le douche, je prépare le petit déjeuner, je repasse les habits de travail de mon mari et moi. Et les weekends sont toujours faits pour les lessives, les courses pour l'approvisionnement...* » **Répondant 7**

Nous constatons par le verbiage, que les femmes cadres organisent leur temps de travail, supprime ou reporte les activités. Elle planifie bien maternité, communique beaucoup et n'hésite pas à déléguer les responsabilités. Nous constatons qu'elle planifie toutes les activités. Ces résultats corroborent avec les résultats de Tremblay (2019) et de atchoglo et kouevi (2023). « *l'entreprise est commerciale, donc le département commercial dont je suis la Directrice, est très stressant car l'entreprise vit des ventes et il faut trouver des clients ;donc pour diminuer le stress je fais recours à planification des activités professionnelles et familiales, je planifie ma maternité, les activités extrascolaires de mes enfants et de mon époux, si j'ai beaucoup de tâches à accomplir, je délègue à mes subordonnées , j'écoute de la bonne musique ,qui est l'une de mes passions, le football, la télévision » **Répondant 17***

Les études Récentes de atchoglo et kouevi (2024) montre que le fait de faire les loisirs, de se déstresser augmente la conciliation entre le travail et la famille. Comme nous avons énoncé plus haut une catégorisation de ces stratégies a été fait et les résultats issus de nos recherches montrent qu'au Togo, les stratégies de conciliation vie privée-vie professionnelle se répartissent en trois types. Il s'agit par ordre d'importance de "Soutien social" qui est cité par tous nos répondants, redéfinition des rôles, et organisation temporelle.

Ces trois stratégies comportementales, en comparaison à l'approche compétence de la théorie des ressources, nous révèle que les femmes cadres togolaise utilisent des compétences comportementales pour la conciliation travail-famille.

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était d'identifier les stratégies d'adaptation individuelle des femmes cadres togolaise. Plus particulièrement, il s'agissait de ressortir la stratégie la plus importante dans le contexte togolais. Pour ce faire, nous avons identifiés trois stratégies majeures de conciliation vie privée-vie professionnelle en lien avec la théorie des ressources à savoir les stratégies de soutien social, de redéfinition des rôles et enfin la stratégie temporelle. Pour conduire cette recherche, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire basée sur 25 entretiens semi directifs chez 25 femmes cadres ayant au moins 01 enfant. Beaucoup d'étude

se sont orientée vers les stratégies organisationnelles à savoir l'octroi des congés, permission, flexibilité horaires, télétravail etc. Mais peu d'étude se sont attardées sur les stratégies individuelles en les catégorisant en fonction du genre. Cette étude met la lumière sur les stratégies individuelles que les femmes peuvent adopter pour faciliter la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Après la collecte des données, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique qui a consisté à catégoriser les données collectées dans des rubriques (les stratégies de conciliation vie privée-vie professionnelle) correspondantes à la problématique de cette recherche.

L'analyse de nos résultats nous a permis de conclure que la conciliation vie privée-vie professionnelle des cadres au Togo dépend de trois (03) type de stratégies : le soutien social, les redéfinitions des rôles et l'organisation temporelle.

En premier lieu, les stratégies comportementales, en comparaison à l'approche compétence de la théorie des ressources, nous révèle que les femmes cadres togolais utilisent des compétences comportementales pour concilier le travail et la famille.

Ces résultats rejoignent les conclusions de nombreux auteurs ayant travaillé sur ce sujet. Au plan théorique, ce travail vient compléter la littérature existante sur les stratégies de conciliation vie privée-vie professionnelle. Cependant, il présente la particularité d'avoir analyser et ressortir les stratégies individuelles permettant aux femmes de concilier les deux sphères de vie. Sur le plan managérial, les résultats ont permis de mettre en exergue les stratégies permettra une plus grande adaptabilité des femmes cadres togolais qui influence la performance au travail, l'employabilité, la construction d'une bonne carrière et d'être heureux.

Par ailleurs, comme tout travail de recherche, celui-ci contient un certain nombre de limites engendrées par le fait qu'on ne peut tout embrasser d'un seul coup, et que les choix fixés laissent nécessairement de côté une alternative qui aurait pu se révéler fructueuse. Ainsi, en dépit de l'importance de ces apports, certaines limites méthodologiques doivent être soulignées. La faible taille de notre échantillon. Toutefois cela est dû à une saturation sémantique, où nous n'avons plus de nouvelles informations.

Comme piste de recherche refaire la même recherche, en optant pour une méthodologie quantitative, nous permettant d'atteindre un plus grand échantillon. Refaire cette même étude, et choisir les femmes cadres qui ont au moins un enfant malade ou handicapés. Une autre étude pourrait être réalisé par le biais d'une méthode d'équation structurelle.

Bibliographie

Atchoglo, A. E. & Kouevi, T. (2024). Qualité de vie et conditions de travail dans les entreprises au Togo. *Revue de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press.

Atchoglo, A. E. & Kouevi, T. & Afawubo, K. & Padasse, T. & Adjeyi, K. & Amaglo, K. E.(2024). Work-life balance : Women with at least one sick or disabled Child, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 9 (3), 2371-2380.

Atchoglo, A.E. & Kouevi, T. (2023). Construction et validation d'échelle de mesure de la qualité de vie au travail. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7 (1), 156-178.

Atchoglo, A.E. & Kouevi, T. (2023), Déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers, *Revue Internationale de Chercheur*, 4 (4), 1178-1200.

Baltes, B. B. & Heydens-Gahir, H. (2003). Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1005-1018.

Baltes, B. B. & Zhdanova, L. S., & Clark, M. A. (2011). Examining the relationships between personality, coping strategies, and work-family conflict. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 517-530.

Barrère-Maurisson, M.A. & Tremblay, D.G. (2008). La gouvernance de la conciliation travail-famille : comparaison entre la France et le Québec, *Santé, Société et Solidarité*, 7 (1), 85-94.

Barrette, J. (2009). Conciliation travail - famille: qu'en savons-nous vraiment? Ottawa: L'institut Vanier de la famille. 27 p.

Boulet, M. (2013). Les pratiques de conciliation travail et vie personnelle : un outil pour atténuer la détresse psychologique des salariés. Presses Universitaire : Québec.

Butler, A. & Gasser, M. & Smart, L. (2004). A social-cognitive perspective on using family-friendly benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 57-70.

Chrétien, L. & Letourneau, I. & Lécine, M.E. (2013). L'harmonisation travail-vie personnelle : des outils pour les personnes en emploi. Chaire en gestion de la santé et sécurité du travail. Université Laval.

Chrétien, L. & Isabelle Letourneau (2010). La culture organisationnelle et les préoccupations des parents travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail - famille. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)* Vo. 5, p. 70-94.

Corbière, A.E. & Larivière N. (2021), méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes, Presse Universitaires : Quebec.

Croisetière, P. (2012). Portraits de politiques familiales : le Québec et treize pays développés, Presse Universitaires : Québec.

Duxbury, L. & Higgins, C. (2013). Conciliation des rôles d'employé, de parents et d'aidant: une étude sur le terrain Ottawa, Carleton University and University of Western Ontario. Desjardins Assurances.

Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1988). The relationship between coping and emotion, *Social Science and Medicine*, 16, 309-317.

Frone, M. R. & Russell, M. & Cooper, M. L. (2003). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325-335.

St-Amour, N. & Bourque, M. (2013). Conciliation travail-famille et santé : Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays?. Institut national de santé publique du Québec.

Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work- family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.

Hlady-Rispal M. (2020)). L'identification des spécificités de la méthode des cas », perspectives marketing, *De Boeck supérieur*, 77-106.

Houle, L. (2008). « Concilier le travail et la famille dans un monde en changement: l'importance du temps, du sexe et de l'efficacité personnelle ». Thèse de doctorat en gestion, Université de Montréal, Québec.

Kossek, E.E. & Pichler, S. & Bodner, T. & Hammer, L., (2011). Workplace social support and Work–family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work–family- specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64, 289–313.

Neal, N. B. & Leslie Hammer (2015). “Development of a model of work-family coping strategies and advice from couples”. In *Working couples caring for children and aging parents: Effets on work and wellbeing*. (2007), Sage Publications. 125-142.

Ollier-Malaterre, A. (2012). L'enrichissement entre vie professionnelle et vie personnelle : Revue et programme de recherche. *Psychologie du travail et des organisations*, 18(2), 160- 173.

Paulhan, I. (1992). Le concept du coping. *L'année psychologique*, 92 (4), 545-557.

Peretti J-M (2019), La gestion des ressources humaines, Paris : Magnard-Vuilbert.

Plane J-M (2019), Théorie et management des organisations, Paris : Dunond.

Tremblay D-G (2019), Conciliation vie professionnelle chez les infirmières , Presses Universitaires de Quebec.

Wiese, B. S. & Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2000). Selection, optimization, and compensation: An action related approach to work and partnership. Journal of Vocational Behavior, 57, 273–300.