



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: A  
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT  
Volume 21 Issue 12 Version 1.0 Year 2021  
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal  
Publisher: Global Journals  
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

# Perception De L'Effet Du Conflit Travail-Famille Et Implication Organisationnelle Au Sein Des PME

By Naïe Lucie

*Université de Maroua*

**Abstract-** The purpose of this study is to understand how the work-family conflict contributes to the lack of involvement of employees in Cameroonian SMEs and the means to be implemented to allow a good involvement of employees in this category of companies in Cameroon. We conducted exploratory qualitative research with a sample of employees working in Cameroonian SMEs. The results of our analyses have thus led to the conclusion that the work-family conflict contributes to the lack of involvement of employees within companies (SMEs). That is to say, the difficulty of reconciling the two spheres (family and work) by employees influences the normative, calculated, and affective involvement in work.

**Keywords:** *work-family conflict, normative involvement, emotional involvement, calculated involvement, and organizational involvement.*

**GJMBR-A Classification:** *JEL Code: M10*



PERCEPTION DE L'EFFET DU CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AU SEIN DES PME

*Strictly as per the compliance and regulations of:*



# Perception De L'Effet Du Conflit Travail-Famille Et Implication Organisationnelle Au Sein Des PME

Naïe Lucie

**Résumé-** L'objet de cette étude vise à comprendre, comment le conflit travail-famille contribue au manque d'implication des salariés au sein des PME camerounaises et les moyens à mettre en œuvre pour permettre une bonne implication des salariés dans cette catégorie des entreprises au Cameroun. Nous avons mené une recherche qualitative exploratoire auprès d'un échantillon des salariés travaillant au sein des PME camerounaises. Les résultats issus de nos analyses ont permis ainsi de conclure que le conflit travail-famille contribue au manque d'implication des salariés au sein des entreprises (PME). C'est-à-dire la difficulté de concilier les deux sphères (famille et travail) par les salariés influence sur l'implication normative, calculée et affective au travail.

**Mots clés:** conflit travail-famille, implication normative, implication affective, implication calculée et implication organisationnelle.

**Abstract-** The purpose of this study is to understand how the work-family conflict contributes to the lack of involvement of employees in Cameroonian SMEs and the means to be implemented to allow a good involvement of employees in this category of companies in Cameroon. We conducted exploratory qualitative research with a sample of employees working in Cameroonian SMEs. The results of our analyses have thus led to the conclusion that the work-family conflict contributes to the lack of involvement of employees within companies (SMEs). That is to say, the difficulty of reconciling the two spheres (family and work) by employees influences the normative, calculated, and affective involvement in work.

**Keywords:** work-family conflict, normative involvement, emotional involvement, calculated involvement, and organizational involvement.

## 1. INTRODUCTION

L'efficacité des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) d'une organisation peut donc être appréhendée en se fondant sur sa capacité à susciter l'implication de son personnel (Agonhossou et Godonou, 2011). Cependant, les PME camerounaises ont besoin, dans l'incertitude du contexte environnemental actuel, de ressources humaines engagées autour desquels se bâtissent leurs stratégies de survie et de développement. En effet, le tissu économique du Cameroun est constitué et dominé par cette catégorie d'entreprise (PME). L'importance occupée par ces dernières dans toutes les économies camerounaises s'avère capitale, voire primordiale dans la promotion d'emploi et la lutte contre la pauvreté.

Mais, elles rencontrent des difficultés dans plusieurs domaines et surtout dans le domaine de la GRH. Evou (2020) montre que les PME camerounaises constituent la catégorie d'entreprises enregistrant le plus grand nombre de faillite et de fermeture (45% de fermetures en 2009, 69% en 2010 et 72% en 2016). Ainsi, les causes de cette faillite sont multiples : difficulté d'accès au financement, d'accès aux normes internationales ainsi que le problème de l'implication des salariés au travail (dans le domaine de la GRH). Le problème d'implication des salariés est devenu aujourd'hui un défi sérieux à relever pour améliorer la productivité des PME camerounaises. Il est important à cet effet, pour les employeurs, de lutter contre ces problèmes et de favoriser l'implication des salariés au sein des PME.

En plus, les multiples mutations sociales liées à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, au développement des couples à deux carrières, à l'augmentation du nombre de divorces et de famille monoparentales et au vieillissement de la population sont de nature à accroître les difficultés de conciliation entre les sphères professionnelle et personnelle (Barel et al. 2009). St.onge et al. (2002) et Elby et al., (2005) indiquent que ces changements ont conduit les employés à être de plus en plus confrontés à des problèmes de conflit travail-famille. Cette situation (la difficulté à concilier le travail et la famille) peut s'expliquer aussi par des nombreux facteurs qui assaillent les employés. D'une part, les conditions de travail changent : les exigences accrues au niveau de la charge de travail à la suite des restructurations, les changements fréquents d'affectation, etc. D'autre part, la vie en dehors du travail change : l'augmentation des familles biactives, la nécessité dans certains cas d'accorder des soins particuliers à des membres de la famille, etc.

A titre d'illustration, la conférence Board<sup>1</sup> (1999) a mené une enquête et les résultats ont montré que 68% des travailleurs canadiens ressentaient de la difficulté à concilier les deux sphères que sont le travail et la famille. Toujours, aux canadas en 2003, une étude effectuée auprès des membres du syndicat canadien de

<sup>1</sup> Cité dans sheri Todd. « Vers un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle que font les autres pays ? Programme du travail, Ressources Humaines et développement de compétences, Canada (2004) P. 13

la fonction publique<sup>2</sup> a démontré que plus de 61% des travailleurs éprouvaient également cette difficulté de conciliation (Femmes 55% et Homme 42%). Ces données reflètent la réalité vécue par les travailleurs canadiens au quotidien quant à la conciliation travail-famille qui représente désormais un enjeu important pour les organisations.

Prenons aussi le cas du Québec : selon le Québec économique<sup>3</sup>, le taux d'emploi des femmes est monté de 37,4% en 1976 à 56,9% en 2013. Évolution se fait marquer désormais l'émancipation de la femme dans la société qui devient une citoyenne à part entière. De même, environ 60 % des travailleurs au Québec ressentent de la difficulté à harmoniser le travail et la famille (Amherdt, 2003). Pour tout dire, l'interférence des rôles à jouer entre le travail et la famille crée un déséquilibre (conflit travail-famille), entraînant ainsi des impacts sur les plans personnel et professionnel (Tremblay, 2012).

En plus, 46% de la population active française estime consacrer trop de temps à son travail (observatoire, 2001). En 2013, 71% des cadres disent éprouver des difficultés à mener de front leurs vies professionnelle et familiale<sup>4</sup>. Toujours en France, un récent sondage de l'Anact<sup>5</sup> sur le thème de la conciliation vie professionnelle- vie privée a été mené du 9 au 16 Avril 2014 auprès de 1026 travailleurs. Comme synthèse des résultats, il apparaît que les salariés revendiquent une prise en charge de la conciliation travail- famille par l'entreprise et pensent que sa gestion du bon équilibre travail- famille profite autant aux salariés qu'aux employeurs.

De même au Cameroun, la durée du travail prévue par l'inspecteur du travail est de 40 heures par semaine. Dans la pratique, la tendance générale sur ce plan est à la hausse. En 2001, 27,4% des travailleurs travaillant plus de 48 heures par semaine, en 2010, le pourcentage est monté à 31,7%. Ce phénomène reste très répandu, en raison du poids de l'économie

informelle, où la durée du travail n'est ni réglementée ni contrôlée, et où il n'est pas question de congés payés<sup>6</sup>.

Partant du fait que l'implication organisationnelle est le moteur de la productivité au sein d'une entreprise, il serait nécessaire de trouver dans l'ensemble des secteurs d'activité de tous les pays, un nombre suffisant de travaux y relatif. Tel qu'indiqué par (Lin et al., 2013), peu d'études se sont concentrées sur le concept de conflit travail-famille, qui provoque une baisse de la satisfaction au travail et une baisse de la qualité de vie. En effet, les pays occidentaux peuvent s'en réjouir plus que les investigations empiriques y soient effectuées, mais concernant le contexte Africain, peu de recherches s'y trouvent, encore moins en contexte camerounais (beaucoup plus dans les PME camerounaises) où les recherches restent encore peu nombreuses. Il semble important d'étudier dans ce sens le déterminant qui réduit l'engagement des salariés au sein des PME camerounaises.

Le travail et l'implication constituent des enjeux actuels importants. C'est une préoccupation forte pour les entreprises, dans la mesure où l'implication au travail peut être perçue comme une arme compétitive (Morrow et McElroy, 2001), ou plus cyniquement, comme élément central d'un nouvel agencement de la domination (Bachelard et Paturel, 2004). L'implication est également l'objet d'un intérêt particulier de la part des praticiens de la gestion des ressources humaines, puisque l'implication des personnes serait l'« un des objectifs généraux que les politiques, outils et techniques de gestion du personnel doivent contribuer à atteindre » (Thévenet, 2002). Elle accroît ou diminue finalement les chances de ressentir de la satisfaction, c'est d'ailleurs un de ses effets non négligeables pour l'organisation.

Ainsi, il existe plusieurs déterminants de l'implication organisationnelle qui influenceraient de manière positive ou négative. Un certain nombre de travaux montrent l'existence d'un lien entre le plafonnement de carrière et l'implication organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. « *La baisse de l'implication organisationnelle est souvent présentée comme une conséquence possible du plafonnement de carrière. Elle se traduit par un absentéisme (Near, 1985) ou une intention de quitter l'entreprise (Slocum et al, 1985), mais il semble que cette relation, assez forte avec le sentiment de plafonnement ne se retrouve pas lorsque des mesures objectives liées à la stabilité dans le poste sont utilisées (Tremblay et al, 1995). Gutierrez-Martinez (2006) montrent que, la pratique de développement des compétences contribue significativement à l'implication organisationnelle calculée. De même Pennaforte (2010) explique la formation en alternance des salariés peut*

<sup>2</sup> Tremblay, Diane G., Anherdt C. H. and Monique K. "La conciliation emploi-famille : des mesures et des pratiques à développer dans les milieux de travail : résultats d'enquête auprès de sept organisation rattachées au syndicat canadien de la fonction publique SCFP. Télé-Université, Université du Québec, 2003.

<sup>3</sup> Le Québec économique. Les femmes de plus en plus présentes sur le marché du travail au Québec. Consulté le 02/01/2015 tiré de [http : Qe. Cirano. qc. ca/node/1575](http://Qe.Cirano.qc.ca/node/1575)

<sup>4</sup> A l'occasion de l'examen du projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes par le sénat, le sondage Ifop pour le ministère du droit des femmes (septembre 2013) montre que les cadres et professions, intellectuelles supérieures estiment ainsi très majoritairement avoir des difficultés à concilier vie professionnelle ne leur accordent pas suffisamment de temps pour s'impliquer dans leur vie familiales (71%) , les ouvriers et employés se montrant plus partagés (54%).<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. Dévoilés en introduction du colloque national de la semaine pour la qualité de vie au travail 2014, les résultats de ce sondage permettent d'établir un état des lieux de la situation et des attentes

<sup>6</sup> Profil national du travail décent : Cameroun/Bureau International du Travail. Genève : BIT, 2012

généraliser une implication ou en tenant compte de quelques conditions comme la socialisation, le soutien de l'entreprise et du supérieur. Les travaux de Nga Nkouma et Bekolo (2018), montrent l'importance de l'implication organisationnelle dans la rétention des salariés, l'implication calculée et l'implication normative influencent positivement et significativement la fidélité des personnels. Il convient de retenir que la plupart des recherches s'intéressent aux déterminants qui favorise l'implication organisationnelle, laissant de côté les autres déterminants qui perturbent souvent cette dernière. En plus, des travaux portés sur les conséquences de l'ambiguïté de rôle sur l'implication organisationnelle. On délaisse ainsi les autres formes de tensions de rôle que sont le conflit de rôle et la surcharge de travail (Farrell, 2005 et Lee, 2003).

Or de nos jours, le travail est accéléré, les horaires décalés et les demandes de disponibilités se font grandissants. Il devient alors ardu pour le parent travailleur de planifier son temps. Il semble donc y avoir une certaine difficulté à obtenir une division adéquate entre les temps de travail et les temps en famille et on constate un débordement d'une sphère à l'autre dans l'attribution du temps qui doit leur être alloué. La difficulté de concilier le travail et la famille est souvent liée négativement à l'implication organisationnelle, ce qui augmente le turnover au sein des entreprises.

C'est avec les travaux de Greenhaus et Beutell (1985) qu'apparaît le concept de conflit travail-famille. Pour eux, « le conflit entre le travail et les rôles non professionnels apparaissent lorsque les rôles associés au travail et à la famille sont déséquilibrés ou incompatibles ». Ces auteurs ont conceptualisé le conflit travail-famille comme étant basé sur trois sources de conflit, à savoir le conflit fondé sur le temps, la tension et le comportement. Williams (2000) indique deux natures différents des conflits : le conflit travail-famille et le conflit famille-travail, ce qui illustre le caractère bidirectionnel de l'interaction. Le conflit « travail-famille », qui serait le débordement du travail sur la sphère privée et le conflit « famille-travail » qui est l'incapacité à gérer au mieux les responsabilités professionnelles en raison d'impératifs liés à la sphère privée. Dans le même ordre d'idée, Netemeyer et al. (1996) ont distingué le conflit travail-famille et le conflit famille-travail. Le premier renvoie à « une forme de conflit inter-rôle au sein duquel les exigences générales, le temps consacré et la tension créée par le travail interfèrent avec l'exercice des responsabilités familiales ». Le deuxième renvoie à « une forme de conflit inter-rôle au sein duquel les exigences, le temps consacré et la tension créée par la famille interfèrent avec les exigences du travail ».

Malgré, l'intérêt accordé par les auteurs aux problématiques l'implication organisationnelle et du conflit travail-famille, l'absence d'études empiriques sur ce sujet dans le contexte camerounais, nous conduit à nous pencher sur cette question. À notre connaissance,

aucune étude, n'a été menée pour comprendre la difficulté de concilier le travail et la famille qui est un obstacle qui empêche l'implication des salariés au sein des PME Camerounaises.

L'objet de cette étude vise à comprendre, comment le conflit travail-famille contribue au manque d'implication des salariés au sein des PME camerounaises et les moyens à mettre en œuvre pour permettre une bonne implication des salariés dans cette catégorie des entreprises au Cameroun.

Cette étude qualitative exploratoire consiste à présenter en premier lieu le cadre théorique en faisant un bref examen de la littérature existante sur les PME, l'implication et le conflit travail-famille. Ensuite, nous précisons notre méthode d'analyse. Dans un troisième temps, nous développerons nos résultats pour finir par la discussion et la conclusion.

## II. CADRE THEORIQUE

Les premiers travaux sur le thème de la vie personnelle-vie professionnelle portent sur le conflit travail-famille. Pour expliquer ce concept, les auteurs se fondent sur la théorie des rôles selon laquelle une personne peut avoir à gérer des rôles différents selon qu'elle est en famille, au travail, membre d'une association, etc. Ces différents rôles peuvent entrer en conflit lors de « la réalisation simultanée de deux ou plusieurs types de pression, tel que la conformité à un rend difficile la conformité à l'autre » (Kahn et al., 1964). Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent la base du tissu économique de la plupart des pays. Dans les pays en développement, elles jouent un important rôle économique et social du fait de leur contribution dans la création de richesses et en raison du levier indispensable qu'elles constituent pour la redistribution des fruits de la croissance à travers la création des emplois. La promotion des PME est désormais indissociable des politiques économiques, de promotion d'emplois et de réduction des inégalités dont les enjeux aux plans social et sécuritaire sont multiples. Le Cameroun n'échappe pas à ces réalités.

### a) PME

En effet, la loi N°2010/001 du 13 avril 2010 visant leur promotion qui a permis de comprendre ce que l'on entendait par PME. Selon cette loi, est PME toute entreprise qui emploie au moins 05 personnes et dont le CA n'excède pas un milliard de FCFA. Cette précision permet de distinguer les types d'entreprises régies par cette loi :

- **La très petite entreprise (TPE)** qui est une entreprise qui emploie au plus cinq (05) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxe n'excède pas quinze millions (15) de francs CFA ;
- **La petite entreprise (PE)** : c'est une entreprise qui emploie entre Six (06) et vingt (20) personnes et dont le chiffre d'affaires hors taxe est supérieur à



quinze millions (15) de francs CFA et n'excède pas deux cent cinquante millions (250) ;

- **La moyenne entreprise (ME)**, quant à elle, est toute entreprise qui emploie entre vingt- une (21) et cent (100) personne et dont le chiffre d'affaires hors taxe n'excède pas trois (3) milliards.

#### b) *Implication organisationnelle*

Ainsi, les managers des PME camerounaises rencontrent souvent le problème de pérennité de leurs entreprises dû au manque de l'engagement des salariés. Il est important à cet effet, pour les employeurs, de lutter contre ces problèmes et de favoriser l'implication des salariés au sein des PME. L'implication est un lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement (Meyer et Herscovitch, 2001). Allen et Meyer (1996) précisent que l'implication est un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiment) et (ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation. Il existe plusieurs formes d'implication au sein d'une entreprise : l'implication syndicale, l'implication au travail, l'implication organisationnelle, l'implication professionnelle, etc. Notre attention s'est recentrée sur l'implication organisationnelle.

Selon Durrieu et Roussel (2002), l'implication organisationnelle est *l'« attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes ; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être et d'accomplir son devoir jusqu'au bout ».*

De même, Allen et Meyer (1991) la considèrent comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail. Ils retiennent trois composantes : affective, de continuité et normative. Dans le même ordre d'idée, Thevenet (2000) indique que la question de l'implication part du principe que l'on ne peut pas être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation.

#### c) *Conflit travail-famille*

D'une manière générale, le conflit vie familiale et vie professionnelle reflète une « incompatibilité mutuelle entre les demandes du rôle professionnel et celles du rôle familial » (Grant et Ensher, 2001). Dans le même sens, Nayem et Tremblay (2010) montrent que le conflit travail-famille est une incompatibilité entre les exigences de l'emploi et les exigences familiales, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre. Autrement dit, le conflit emploi-famille se manifeste au moment où l'individu discerne le déséquilibre entre les attentes de son rôle professionnel et celle de son rôle familial qui tendent à s'opposer. La sphère professionnelle occasionne des débordements

dans la sphère professionnelle et familiale de l'individu, et vice-versa (Paquet et Nayem, 2005). Il s'agit donc de conflits de rôles, ayant comme composantes principales le temps, les tensions entre les rôles et le comportement (Laroche et Genin, 2017). De fait, le parent travailleur se voit alors confronté à un stress important et doit également composer avec une nouvelle routine, sujette aux imprévus et aux impondérables, alors qu'il apprend au quotidien à véritablement concilier le travail et la famille (pelletier, 2012).

#### d) *L'approche théorique*

##### ➤ *Théorie des conflits de rôles*

Au niveau de l'organisation, lorsque les rôles sont clairs, ils aident à guider les comportements des individus et permettent de savoir si ces comportements sont appropriés (Coutu et al., 2011). Le conflit de rôle survient lorsqu'il y a une incompatibilité entre les différentes attentes communiquées à une personne de telle sorte que l'acceptation de l'une d'entre elles, rende l'accomplissement de l'autre plus difficile sinon impossible (Kahn et al., 1964). Il apparaît alors lorsque les demandes s'avèrent mutuellement incompatibles dans l'autre domaine. Par exemple, un conflit de rôles peut survenir lorsque l'employé est amené à effectuer des comportements qui sont contraires à ses valeurs ou à ses standards de qualité et/ou lorsqu'il manque de temps ou de ressources pour satisfaire toutes les attentes (Coutu et al., 2011). Le fait d'être impliqué dans de multiples rôles peut aboutir à l'épuisement des ressources mobilisées (Martin et al., 2009). L'individu est alors amené à faire un choix pour consacrer ses ressources à un rôle plutôt qu'à un autre.

En effet, cette théorie soutient une conception antagoniste de deux pôles (travail-famille) homogènes et indépendants, voir concurrents. Selon cette théorie, une personne peut avoir à gérer des rôles différents selon qu'elle est en famille, au travail, membre d'un parti politique ou d'une organisation religieuse.

Elle omet par-là la position hiérarchique des salariés dans les entreprises ; tous les salariés ne ressentent pas le conflit travail-famille de la même manière. Elle minimise la nature créative de l'être humain à s'adapter au quotidien de son environnement. En outre, la théorie des conflits de rôle ne prend en compte que la perception négative du conflit travail-famille laissant de côté la perception positive.

##### ➤ *Théorie des frontières*

Le travail et la famille constituent des sphères de vie différentes, avec des règles, des fonctionnements, des codes différents qui requièrent des comportements différents. Les individus peuvent vouloir intégrer ou bien segmenter ces deux sphères de vie en agissant sur les frontières entre ces deux domaines. Ces frontières peuvent prendre trois formes

principales : physique (lieu), temporelle et psychologique (sens). Elles sont caractérisées par la perméabilité et la flexibilité. Les salariés font continuellement des transitions au quotidien entre leur vie familiale et professionnelle. Pour certains, la transition est minime (lorsque les cultures et les codes sont similaires dans les deux domaines) ; pour d'autres, une transition plus importante est exigée. Selon les tenants de cette théorie (Campbell, 2000 et Dumas, 2008), la faiblesse des frontières, leur caractère poreux et flexible, facilitent l'équilibre travail-famille lorsque les domaines ont des dimensions communes, tandis que les oppositions se produisent lorsque les domaines sont très différents. Ainsi, les personnes qui ont une bonne capacité à contrôler la frontière avec les autres domaines, parviendront à un bon équilibre travail-famille.

### III. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Une recherche est toujours fondée sur une méthodologie bien précise. Dans notre étude, dont objet est de comprendre, comment le conflit travail-famille contribue au manque d'implication des salariés au sein des PME camerounaises. Nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire. Cette démarche nous a permis de nous immerger dans les discours des personnes interrogées et d'obtenir une meilleure compréhension de leur point de vue sur la difficulté à concilier le travail et la famille et son effet sur l'implication organisationnelle.

#### a) Échantillon

Etant donné que l'étude sur l'implication organisationnelle ait fait l'objet de plusieurs travaux de recherche, comme nous l'avons dit, le sujet reste très peu exploré dans le contexte camerounais. Une étude exploratoire de notre objet de l'étude semble être pertinente afin de mieux comprendre le contexte de l'implication organisationnelle dans le contexte camerounais. A cet effet, nous avons laissés les concernées nous éclairer sur le sujet. Un échantillonnage de convenance a été constitué. L'échantillon est composé des salariés travaillant dans les PME camerounaises qui sont des ouvriers/employé de service, agent de maîtrise/ technicien et cadre. Nous avons en fonction de la configuration spatiale des entreprises, par région du Cameroun, retenu deux villes : Yaoundé et Maroua.

#### b) Collecte des données

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des 07 salariés travaillant au sein des PME camerounaises de différents secteurs d'activités des villes de Yaoundé et Maroua. Nous précisons toutefois que la taille réduite de notre échantillon est dû au fait que nous avons arrêté la collecte des données lorsque nous avons atteint la saturation sémantique. Le tableau ci-après donne les caractéristiques de l'échantillon.

Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillon

Enquêtés	Poste occupé	Activité principale	Genre	Anciennetés	Nombre d'enfants	Statut matrimonial
Enquêté 1	Vendeuse à domicile	Commerce et service	Femme	1an	01	Célibataire
Enquêté 2	Chargé des affaires académiques	Éducation	Homme	6ans	02	Marié
Enquêté 3	8Chargé du contentieux et du recouvrement	Commerce et service	Homme	1,5 an	0	Célibataire
Enquêté 4	Employée de service	Commerce et service	Femme	3ans	01	Divorcé
Enquêté 5	Responsable de la communication et marketing	Éducation	Femme	3ans	02	Marié
Enquêté 6	Chef service RH, Juridique, communication, logistique et comptable matière	Commerce et service	Homme	14ans	04	Marié
Enquêté 7	Gardien	Éducation	Homme	6ans	04	Marié

Source: Nos enquêtes

Les interviewées ont fait au moins un an et plus dans l'entreprise. Quatre salariés sont mariés, deux sont célibataires, une femme divorcée. Les entretiens réalisés ont été faite en face à face, sur la base d'un

guide d'entretien dans lequel nous avons défini des séries de questions selon des thèmes correspondants à notre problématique, pour que les salariés interviewés centrent leurs réponses sur ces thématiques prédéfinis.

Les entretiens ont été enregistrés et ils ont duré entre 45 min et 01 heure 31 min environ. Ils ont été retranscrits intégralement. Les verbatims ont été analysés selon la méthode d'analyse thématique de contenu. Selon Mucchielli (2006), l'analyse de contenu est un ensemble de méthodes diverses, objectives, méthodiques, quantitatives et exhaustives dont le but commun est de dégager, à partir de documents, un maximum d'informations concernant des personnes, des faits relatés, des sujets explorés, mais aussi et surtout de découvrir le sens de ces informations. Cet auteur rappelle que l'analyse de contenu se trouve imbriquée dans une impasse où deux contradictions se font face : rester objectif tout en inférant. Puisque toute

analyse de contenu s'intéresse au signifié de la communication, il est nécessaire de clarifier les méthodes choisies afin de rester le plus objectif possible. Le logiciel Sphinx nous a permis d'analyser nos données.

#### IV. RESULTATS DE LA RECHERCHE

Une synthèse des différentes thématiques est faite pour permettre aux lecteurs de connaître les différentes dimensions d'implications et le conflit travail-famille ressenti par salariés travaillant au sein des PME camerounaises. Nous donnons ci-dessous les finalités relatives à chacune des thématiques formulées.

Rubriques	Questions	Objectifs poursuivis	Finalités
Données personnelles	Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel (sexe, poste occupé, ancienneté ? Pouvez-vous me parler brièvement de votre situation familiale ?	Ces questions ont pour objectif de connaître l'ancienneté des différents enquêtés en vue de mesurer son effet (en tant variable de contrôle) sur la perception des nos variables. Elles sont posées juste pour identifier l'individu avec qui l'entretien est effectué.	Elles ont pour finalité de faire une analyse de cause à effet sur la variabilité de la perception du conflit travail-famille et l'implication organisationnelle. Ces questions sont posées afin de faciliter le regroupement des enquêtés par leur catégories occupées dans les entreprises de l'enquête
Perception du conflit travail-famille	Pouvez-vous me parler brièvement de l'organisation de votre temps au travail ? Parlez-nous de l'organisation de votre vie de famille. Comment trouvez-vous cette organisation par rapport à votre emploi actuel ? S'il vous arrive de vous absenter de votre lieu de travail pour des raisons personnelles, comment cela est perçu par votre supérieur ? par vos collègues ?	Par ces questions, nous avons pour objectif de proposer la perception que le salarié lui-même se donne du conflit travail-famille. Cette question a pour objectif de faire une comparaison entre la réaction de l'employeur et la réaction des collègues lorsqu'un salarié est absent.	Ces questions ont pour finalité de vérifier si le salarié trouve des difficultés à concilier les deux sphères (travail-famille). Nous avons pour finalité dans ces questions de voir comment un salarié organise sa vie familiale.
perception de l'implication organisationnelle	Sentez-vous un lien d'attachement affectif pour cette entreprise ? si oui comment ? Avez-vous l'impression qu'il y a des opportunités d'emploi en dehors de ce service ? si oui pourquoi travaillez-vous toujours pour le compte de cette entreprise ? Avez-vous le sentiment que le service a besoin de vous ? Que votre absence lui causera un tort ?	Par ces questions, nous avons pour objectif de proposer la perception que le salarié vis-à-vis de sa de son attachement à l'organisation.	Ces questions ont pour finalité de vérifier si le salarié est impliqué d'une manière affective, calculée et normative.

relation entre le conflit travail-famille et l'implication organisationnelle	<p>Estimez-vous que l'interférence du travail sur la famille ait un impact sur votre désir de rester dans l'organisation? Comment ?</p> <p>Avez-vous le sentiment qu'il vous est difficile d'investir dans votre entreprise à cause des responsabilités familiales? Si oui pourquoi ?</p> <p>Comment se manifeste la difficulté de lier les responsabilités familiales à votre emploi actuel face à votre sentiment de continuer le travail ?</p>	<p>Cette question a pour objectif de faire connaître aux salariés des PME camerounaises en général la perception et de l'interprétation qui est faite du conflit travail-famille ou non et de l'implication organisationnelle.</p>	<p>Une finalité que nous poursuivons ici est d'inciter les responsables des PME à une prise de conscience de mettre l'accent sur l'implication des salariés. Avec ces questions, nous poursuivons comme finalité d'affiner nos bases d'hypothèses énoncées à l'introduction même du travail par les verbatims qui découlent de ces entretiens.</p>
--	---	--	--

Source: nous-même

L'étude exploratoire menée auprès de sept salariés travaillant au sein des PME camerounaises nous a permis de collecter plusieurs types d'informations : la perception du conflit travail-famille, l'implication organisationnelle et la relation qui existe entre le conflit travail-famille et l'implication organisationnelle. Les entretiens réalisés révèlent que le conflit travail – famille est ressenti par les salariés travaillant dans les PME camerounaises. Selon les propos d'une interviewée (*Entretien 1 - 1h 30mn - Maroua - féminin - vendeuse à Domicile - 1 an*), « ... On rentre habituellement tard. Quelquefois, nous organisons les animations pour attirer des clients. Pour cela, la hiérarchie de l'entreprise nous exige des heures supplémentaires non rémunérées. En outre, même les week-ends, nous allons travailler dans les petits villages et cela pénalise de fois mon enfant ». Cette dernière continue plus loin dans ses propos, « en dehors de ce service, nous n'avons pas d'autre opportunité d'emploi. L'on reste travailler en espérant avoir mieux ailleurs ». En effet, ce conflit impact énormément sur leur implication au travail. « ... J'ai deux enfants qui vivent hors du pays, et la distance se fait ressentir au quotidien. Au début, je me suis donné à fond pour cette entreprise avec le temps elle me dégoûte. hum.... Moi, j'ai envie d'abandonner, je suis frustré, je risque rejoindre mes enfants au Congo je ne peux plus dépenser mon énergie », déclare un interviewé. En plus, cette étude nous a permis d'identifier les sources possibles d'attachement à l'organisation, de conflit travail-famille et l'implication au travail. Une analyse de contenu des informations collectées nous a conduits à quatre dimensions : - La dimension conflit travail-famille - La dimension Implication normative - La dimension Implication calculée - La dimension Implication affective.

## V. DISCUSSION DE LA RECHERCHE

La présente étude apporte des contributions scientifiques de différents ordres. Elle corrobore avec un certain nombre de connaissances antérieures sur la relation entre le conflit travail-famille et l'implication

organisationnelle. Toutefois, à notre connaissance, elle est la seule à analyser les effets du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle.

Face à des conditions de travail stressantes, les personnels dans les PME camerounaises perdent des ressources précieuses (énergie, temps, estime...) et n'arrivent pas à bien concilier la vie professionnelle, la vie familiale. Lorsque les ressources dont ils disposent ne sont largement disponibles ou sont suffisantes pour contourner la perte de ressources initiale, ils deviennent encore plus vulnérables et perdent de nouvelles ressources, ce qui se traduit par un état de stress. Les personnels tentent dans ce cas de mettre en place des stratégies défensives pour se protéger contre la perte ou pour éviter des pertes futures. Ces phénomènes peuvent consister en un état de désengagement de l'employé travaillant dans les PME camerounaises.

Ces résultats concordent avec ceux existants dans la littérature des autres chercheurs. Pour Lourel et Guéguen (2005), « les effets négatifs de la vie privée-vie au travail entraîne un affaiblissement de l'implication affective chez les salariés ». En plus, ce résultat est conforme avec les résultats d'Allen (2001) et Duxbury et al. (1999) qui montrent que les salariés qui perçoivent l'organisation comme la principale source de conflit dans sphère privée, ont moins tendance à s'impliquer affectivement. Il est à noter que, la perception des effets de la vie au travail sur la vie privée prédit négativement l'implication affective. Au Cameroun, les salariés travaillant dans les PME rencontrent des difficultés à s'attacher dans l'organisation pour donner suite à un facteur (conflit travail-famille) qui les démotive. Ils n'ont, ce désir émotionnel de rester au sein de leur entreprise (PME) respective. En revanche, les travaux de Thompson et al. (1999) ont montré que l'implication affective des salariés est particulièrement marquée dans les organisations qui disposent d'une véritable culture en matière de gestion des temps « travail/hors travail ».

Il semble que la perception du conflit travail-famille pour les salariés au sein des PME Camerounaises ait un effet direct négatif sur l'implication normative (de devoir exercer leurs activités



par obligation). Ce résultat est conforme aux données d'autres d'études qui montrent que les salariés n'arrivent pas à s'impliquer normalement en présence du conflit travail-famille. Il apparaît que les effets négatifs de la vie au travail sur la vie privée prédisent l'implication normative. Ce type d'implication correspond à « une expérience sous contrainte » pour le salarié (*Belghiti-Mahut et al., 2004*). Toutefois, on restera prudent en matière d'interprétation de ces résultats tant la dimension en question demeure au cœur de nombreuses controverses. Selon Allen et Meyer (1984), l'implication organisationnelle ne couvrirait que dimensions (affective et calculée). Cela va dans le sens de Morrow (1993) pour qui l'implication organisationnelle ne couvre que dimensions (affective et calculée).

En outre, notre étude présente une contribution pratique majeure car ses résultats pourraient aider les employeurs dans les PME Camerounaises à identifier des solutions aux situations d'implication des salariés, mais aussi au départ volontaire des employés. Elle vise à contextualiser cette problématique aux réalités des PME camerounaises caractérisées par la présence de difficultés de conciliation vie privée- vie professionnelle en vue d'une grande implication des salariés au sein des entreprises. Les employeurs des PME Camerounaises doivent mobiliser leurs salariés en mettant en œuvre des pratiques permettant de concilier le travail et la famille. Ces résultats devraient pousser les propriétaires de PME Camerounaises à planifier des stratégies pour « analyser les horaires des employés travaillant dans l'organisation du point de vue de l'employé, élaborer des calendriers fondés sur la mission et la vision à long terme de l'organisation et formuler des stratégies efficaces » (Taneja, 2013).

## VI. CONCLUSION

L'objet de cette étude vise à comprendre, comment le conflit travail-famille contribue au manque d'implication des salariés au sein des PME camerounaises et les moyens à mettre en œuvre pour permettre une bonne implication des salariés dans cette catégorie des entreprises au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, une étude exploratoire s'est avérée pertinente, nous permettant ainsi de collecter le maximum d'informations, de mieux comprendre le problème posé et d'améliorer la fiabilité et la validité de nos résultats. Nous avons à cet effet réalisé 07 entretiens semi-directifs auprès des salariés travaillant dans les PME au Cameroun.

Les résultats de l'étude exploratoire menée auprès des salariés des PME camerounaises nous ont permis de détecter les difficultés que rencontrent ces dernières pour concilier le travail et la famille. Il ressort qu'un peu plus de la moitié des salariés ressentent des

difficultés à réunir les deux sphères, ce qui provoque le manque d'implication au travail.

Toutefois, en dépit des contributions théoriques et pratiques, cette recherche présente quelques limites qui nous amènent à relativiser certains résultats. La première limite est liée au fait que cette étude ne s'intéresse qu'aux salariés du secteur privé, ce qui ne permet pas de généraliser nos résultats à d'autres secteurs tels que le secteur public. Il est à noter que, notre étude ne permet pas d'évaluer si le fait d'être ou non parent agit sur la perception du conflit travail-famille et de l'implication affective.

En plus, cette étude est relative à son contexte et la taille de l'échantillon, diminuant ainsi sa validité externe. En effet, cette étude a été réalisée dans deux villes du Cameroun sur un échantillon de 07 personnes. Ce qui rend difficile la généralisation des résultats et par conséquent la possibilité de répliquer ces résultats dans d'autres pays. Il serait souhaitable de réaliser une étude semblable dans d'autres pays afin de construire un échantillon plus important, de pouvoir généraliser ces résultats, voire d'aboutir à une approche comparative.

À la suite de ces limites, quelques propositions de recherche futures s'imposent. Comme piste de recherche future, nous pouvons proposer l'étude des perceptions de genre, afin de voir si les difficultés de conciliation viennent surtout du sexe du salarié ou d'autres facteurs comme la taille ou la structure de l'entreprise par exemple. Dans l'optique de compléter cette étude, on pourrait vérifier le rôle modérateur du soutien du supérieur dans la relation entre le conflit travail-famille et l'implication organisationnelle. Il serait intéressant par exemple de se pencher sur les différentes typologies de salariés au sein de l'entreprise afin de mieux comprendre d'une part les attentes en matière de gestion du hors-travail, notamment les pratiques d'entreprise les plus demandées mais surtout celles qui sont les mieux adaptées selon les profils de salariés.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Allen T. D. (2001), « Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n°3, P.414-435.
2. Allen N. J. et Meyer J. P. (1996), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity », *Journal of Organizational Behavior*, 49, p. 252-276.
3. Allen N.J. et Meyer J. P. (1991), « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, P. 61.
4. Bachelard O., Paturel D. (2004), « *Nouvelles formes de souffrance au travail : analyse et réflexion en*

- matière de GRH», Actes du 15 congrès AGRH, Montréal, pp. 2567-2581.
5. Barel Y., Frémeaux S. Salladarré F. (2009), « Autonomie du salarié et intention de départ », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, P. 27-34.
  6. Coutu M.F., Nastasia I., Durand M.J., Corbière M., Loisel, P., Lemieux P., Labrecque M.E. et Pettigrew S., (2011), « Une approche systématique d'identification des déterminants de l'incapacité liés au travail et à la santé psychologique dans un secteur ciblé », *Étude publiée par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Québec*.
  7. Durrieu F. et Roussel P. (2002), « l'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pour les entr2eprises en réseau », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 44, p. 2-9.
  8. Duxbury L., Higgins C. et Neufeld D. (1999), « Telework and the balance between work and family : is telework part of the problem or part of the solution ? », *In the virtual workplace*, p. 218-255.
  9. Elby L.T., Casper W. J., Lockwood A., Bordeaux C. et Brinley A. (2005), « work and family research in IOLOB: content analysis and review of the literature (1980-2002) ». *Journal of vocational behavior*, n° 66, p. 124-197.
  10. Evou J.P. (2020), « Durée de vie et chances de survie des PME au Cameroun », *Revue économie, Gestion et Société*, n°22, P.2.
  11. Greenhaus J. et Beutell N. (1985), « Sources of conflict between work and family roles », *The Academy of Management Review*, vol. 10, n°1, p. 76-88.
  12. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964), « Organizational stress: Studies in rote conflict and ambiguity », Oxford, England: John Wiley, 470 p.
  13. Laroche M. et Genin É., (2017), « Chapitre 17 : Conciliation travail-vie personnelle. Dans P. Jalette, M. Laroche et G. Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec* », 3e éd., Montréal, Chenelière Éducation, pp. 410-433.
  14. Lin J. H. Wong J. Y. et Ho C. H. (2013), « Promoting frontline employees' quality of life: leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts », *Tourism Management*, 36(0), p.178-187.
  15. Lourel M. et Gueguen N. (2005), « L'interface vie privée- vie au travail : effets sur l'implication organisationnelle et sur le stress perçu », *dans les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n°74, p 49 -58.
  16. Martin-Canizarès, C., Mègemont, J.-L., Dupuy, R., (2009), « Approche systémique et interindividuelle des rapports travail/hors travail : rôle des processus de reconnaissance dans une situation de reconversion professionnelle », *Pratiques psychologiques*, n°15, p.255–270.
  17. Meyer J.P. et Herscovitch L. (2001), « commitment in the work place: toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3.
  18. Muchielli A. (2006), « *La communication interne, les clés d'un renouvellement* », Paris, Armand Colin, p.67.
  19. Morrow P.C. et Mc Eltroj J.C. (2001), « Work commitment: Conceptual and methodological developments for the management of human resources », *Human Resource Management Review*, P. 177.
  20. Morrow P.C. (1983), « concept redundancy in organizational research: the case of work commitment », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, P.486-500.
  21. St-onge S., Renaud S., Guérin G. etCaussignac E. (2002), «Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille », *Relations industrielles*, Vol. 57, n° 3, p. 491-513.
  22. Thompson, C. A., Beauvais, L. L. et Lyness, K. S. (1999), « When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 54, n° 3, p.392-41 5.
  23. Thévenet M. (2000), « Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes, Editions d'Organisations ».
  24. Thévenet, M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes, in Neveu J-P., Thévenet M., *L'implication au travail*, Editions Vuibert, collection Entreprendre, Paris, 229 p.
  25. Tremblay D.G. (2012), « Conciliation emploi-famille et temps sociaux », *Québec : presses de l'Université du Québec*, 350P. (Nouvelle édition à paraître en 2019). <http://puq.ca/catalogue/livres/conciliation-emploi-famille-temps-sociauxiedition-1803.html>.