

RECONCILING THE TWO TIMES OF LIFE: THE CASE OF FEMALE EXECUTIVES WORKING FOR PRIVATE COMPANIES IN MOROCCO

CONCILIATION DES DEUX TEMPS DE VIE : CAS DES FEMMES CADRES A L'EMPLOI DES ENTREPRISES PRIVEES AU MAROC

Ahmed MAGHNI

Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG Tanger. UAE

ahmed.maghni@uae.ac.ma

Lalla Imane HAMSA

Doctorante en sciences de gestion, ENCG Tanger. UAE

h.l.imane@gmail.com

ABSTRACT

The increasing feminization of the labor market has led to a sociological and political debate about how to reconcile the two times of life (work and outsider work). In management science, work on this topic focuses primarily on the determinants of work-life balance and their impact on the satisfaction and performance of employees in general and women in particular. This article contributes to this broader debate by examining the determinants of work-life balance among female managers employed in private companies through an empirical survey of one hundred and four female managers.

Key Words: *Reconciling two times of life, Moroccan women executives, private companies.*

RESUMÉ

La féminisation croissante du marché du travail a suscité un débat sociologique et politique autour de la conciliation des deux temps de la vie (travail- hors travail). En sciences de gestion, les travaux consacrés à cette thématique se sont principalement concentrés sur les déterminants de l'équilibre entre travail et non-travail et ses effets sur la satisfaction et la performance des salariés en général, et des femmes en particulier. Cet article contribue à ce vaste débat et s'intéresse aux déterminants de la conciliation des deux temps de vies des femmes cadres employées dans des entreprises privées, et ce à travers une enquête empirique portant sur cent quatre femmes cadres.

Mot clefs: *Conciliation des deux temps de vie, Femmes cadres marocaines, Entreprises privées.*

1. INTRODUCTION

Le Maroc, un pays en plein essor économique en Afrique du Nord, se trouve à la croisée des chemins entre des valeurs traditionnelles et une vision moderne. Dans ce contexte, l'égalité Femme-Homme (F-H) au travail émerge comme une question cruciale, témoignant des aspirations du pays à une société plus juste et inclusive.

Depuis deux décennies, le Maroc a fait des progrès significatifs dans le secteur de l'enseignement, ouvrant ainsi des opportunités aux femmes pour obtenir un niveau d'éducation élevé. Malgré les avancées réalisées, des inégalités persistent dans le monde du travail, notamment en matière d'accès aux opportunités professionnelles, des inégalités salariales, ou des préjugés basés sur leur sexe.

Néanmoins, le pays a pris des mesures concrètes pour promouvoir l'égalité des sexes, comme en attestent les différentes initiatives gouvernementales et législatives. La Constitution de 2011 reconnaît l'égalité fondamentale entre les hommes et les femmes comme un principe essentiel. Malgré ces progrès, le déploiement effectif de ces principes dans le monde du travail nécessite, entre autres, une appréciation approfondie des obstacles et des opportunités vécus par les femmes, en particulier celles occupant des postes de cadres.

Dans ce contexte, l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les femmes en général, et les femmes cadres en particulier, revêt une importance particulière, suite à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, notamment celles ayant de jeunes enfants à charge. Ce changement social a eu pour effet d'élargir l'écart entre l'ancien modèle de coordination travail-hors travail centré sur la notion de "père soutien de famille-mère au foyer", et les nouveaux besoins de promouvoir l'augmentation du taux d'emploi de tous. Actuellement, un nouveau concept est proposé institutionnellement, celui d'un « modèle cumulatif de coordination travail-hors travail faiblement caractérisé par le genre ». Autrement dit, l'idée selon laquelle investissement professionnel et investissement familial ne sont plus incompatibles est désormais à l'ordre du jour, tant du côté des femmes que des hommes. Ce modèle suppose des effets bénéfiques à la fois en termes de bien-être et de performance individuelle au travail, mais également en termes d'attractivité sociale des entreprises.

Par ailleurs, l'impact de l'équilibre travail-vie personnelle s'étend au-delà de l'individu pour influencer positivement la société dans son ensemble. En promouvant un équilibre sain, les femmes et les hommes deviennent des modèles d'inspiration pour les générations futures. Cela contribue à briser les stéréotypes de genre et à promouvoir une culture de travail plus équitable, dans laquelle les femmes peuvent s'investir professionnellement sans sacrifier leur développement personnel.

La présente recherche vise à comprendre le point de vue des femmes cadres concernant l'équilibre entre travail et vie personnelle, ses déterminants individuels, organisationnels et contextuels, et ses effets en termes de satisfaction et de performance individuelle au travail. La problématique centrale de ce papier s'articule autour de la question suivante : « Comment les femmes cadres au Maroc perçoivent-elles la conciliation des deux temps de vie, quelles en sont les déterminants individuels, organisationnels et contextuels, et les effets sur leur satisfaction et performance au travail ? »

Cela étant avancé, l'étude que nous menons vise à valider notre modèle conceptuel, en explorant la perception de l'équilibre travail-vie personnelle chez les femmes cadres au Maroc. Il faut rappeler que les perceptions de l'équilibre travail-hors travail ne reflètent pas nécessairement la réalité, mais qu'elles peuvent déterminer la façon dont les femmes cadres réagissent à cette réalité.

Ancrée au positivisme méthodologique, l'étude s'appuie sur le paradigme de Churchill (1979), mettant l'accent sur une approche empirique, objective et mesurable pour comprendre la dynamique complexe de la conciliation des deux temps de la vie.

Notre étude s'appuie sur un échantillon de 104 femmes cadres, représentant, autant soit peu, la diversité des secteurs d'activité et des régions du Maroc. La méthode PLS (Partial Least Squares), nous permettra de modéliser les relations entre les variables latentes, facilitant la compréhension des interconnexions subtiles entre les perceptions individuelles de l'équilibre travail-hors travail, ses déterminants et ses effets.

2. CADRES THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Le verbe « concilier » incarne l'action de rechercher et d'établir une harmonie entre des éléments ou des aspects qui peuvent paraître contradictoires ou en opposition. La conciliation peut s'appliquer, entre autres, à la gestion du temps, des ressources ou des priorités. Il s'agit de trouver un équilibre approprié entre des besoins concurrents, que ce soit dans un contexte professionnel, familial ou personnel.

De manière générale, la problématique de la conciliation travail-hors travail est traitée à travers deux théories majeures qui dominent la recherche, soit celle de la tension des rôles et celle de l'expansion des rôles (Almqvist, 2006). La première théorie repose sur l'hypothèse que les ressources personnelles de l'individu sont limitées et que les exigences combinées des rôles et des partenaires de rôle sont trop exigeantes, d'où des conflits de rôles (Goode, 1960). La perspective de l'enrichissement ne prend pas en compte l'hypothèse de la théorie de la rareté des ressources, selon laquelle l'énergie et les ressources sont limitées et fixes. Pour cette perspective, en occupant différents rôles, une personne peut développer ses sources d'énergie (Thoits, 1983).

2.1 THÉORIE DE TENSION DES RÔLES

Au États Unis, alors que les femmes entraient de plus en plus sur le marché du travail dans les années 1970, les enseignements des théories fonctionnalistes (Parsons, 1949) ont amené les chercheurs, les praticiens et le grand public à craindre que les rôles multiples et non traditionnels ne créent une détresse grave pour les femmes, ce qui entraînerait à son tour des problèmes de santé physique et mentale et des difficultés relationnelles (Goode, 1960).

Pour les tenants de cette théorie, un conflit de rôles survient lorsque les exigences des différents rôles rendent la gestion du temps difficile et lorsqu'une personne, femme ou homme, doit assumer de multiples rôles professionnels, familiaux et sociaux qui imposent des exigences cumulatives en termes de temps, d'énergie et d'engagement. Ces exigences peuvent créer deux types de contraintes : la première résultant d'une surcharge et d'un excès de rôles, la seconde, résultant de l'interférence entre différentes activités se déroulant simultanément dans des lieux différents.

2.2 THÉORIE DE L'ENRICHISSEMENT DES RÔLES

De nombreuses études mettent en avant le caractère enrichissant de l'accumulation des rôles (Baruch & Barnett, 1986). Selon cette perspective, l'occupation de rôles multiples aurait un effet bénéfique, à la fois pour la femme et pour l'homme. Pour les auteures, les différences psychologiques entre les sexes ne sont pas, en général, importantes ou immuables. La nature des femmes et celle des hommes ne doivent pas nécessairement les contraindre à des rôles très différenciés.

De nombreux processus contribuent aux effets bénéfiques de la multiplicité des rôles, notamment l'augmentation des revenus, le soutien social, les opportunités de réussite, l'élargissement du cadre de référence, l'augmentation de la complexité de soi, les expériences de similarité et l'idéologie des rôles de genre (Baruch et Barnett, 1986). Ces effets bénéfiques dépendent toutefois du nombre de rôles et du temps requis pour chacun. Au-delà de certaines limites supérieures, une surcharge et une détresse peuvent survenir. La qualité des rôles est plus importante pour la santé (mentale, physique et relationnelle) que le nombre de rôles ou le temps passé dans un rôle particulier. Tout comme la multiplicité des rôles offre des opportunités de réussite, elle occasionne également de l'échec ou de la frustration, en particulier dans le contexte du travail à bas salaire, de la discrimination sur le lieu de travail et du harcèlement sexuel.

2.3 DÉTERMINANTS ET EFFETS DE LA CONCILIATION DES DEUX TEMPS DE VIE

Trouver un équilibre entre les deux aspects de la vie, notamment pour les femmes au travail, représente un défi complexe qui est influencé par divers facteurs organisationnels, personnels et contextuels. Il est crucial de comprendre l'effet de ces éléments sur la capacité des femmes cadres à équilibrer leur travail et leur vie personnelle, et ce en soulignant également les conséquences positives d'une conciliation réussie sur la satisfaction professionnelle et les performances individuelles.

En nous référant à la revue de la littérature réalisée par Eby et McManus (2004), nous pouvons classer les déterminants de la conciliation de deux vies en trois grandes catégories : les variables liées au travail, les variables contextuelles et enfin les variables individuelles et démographiques.

Les variables organisationnelles sont liées à l'emploi et aux caractéristiques de l'emploi, telles que la flexibilité des horaires, la nature du travail, le soutien offert par le supérieur hiérarchique et les collègues, la qualité des rapports interpersonnels, etc.

Les variables contextuelles font référence aux caractéristiques de la vie personnelle et familiale, telles que le soutien apporté par les membres de la famille, le revenu supplémentaire occasionné par la multiplicité des rôles, l'idéologie des rôles du genre, etc.

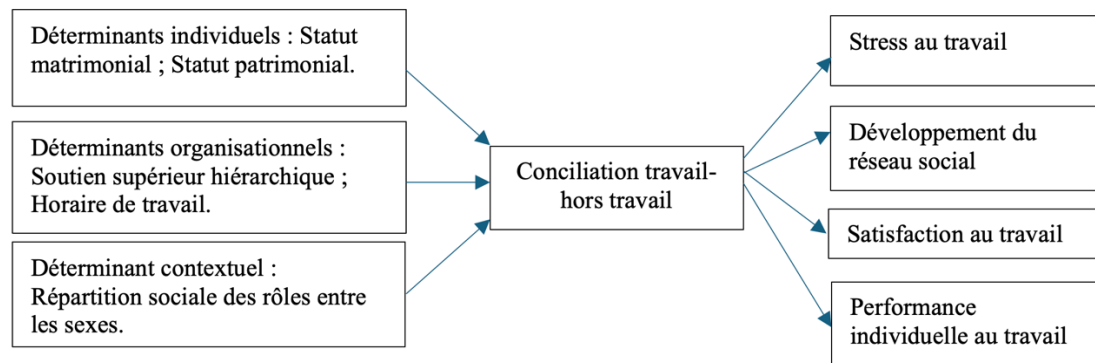
Les variables démographiques et individuelles comprennent les traits de personnalité, le sentiment de confiance en soi et d'auto-efficacité, la compétence professionnelle et d'autres différences individuelles telles que le niveau des études, l'âge, le statut matrimonial, le statut patrimonial, etc.

Ceci dit, selon une étude menée par Repetti, Matthews et Waldron en 1989, le fait de travailler a été lié à une amélioration de la santé chez les femmes célibataires et mariées qui avaient une attitude favorable envers l'emploi. Diverses recherches ont indiqué que les femmes occupant un emploi présentent un niveau de dépression inférieur à celles qui ne travaillaient pas (Aneshensel, 1986 ; Kandel, Davies et Raveis, 1985). Selon une étude menée par Crosby (1991), il a été constaté que les femmes qui mènent plusieurs rôles simultanément affichent un niveau de dépression moins élevé comparé aux femmes qui n'ont qu'un seul rôle.

Milkie et Peltola (1999) ont soutenu que les individus, qu'ils soient hommes ou femmes, peuvent éprouver une satisfaction personnelle en parvenant à concilier leur vie professionnelle avec leurs responsabilités familiales. Une des conséquences positives d'avoir plusieurs rôles à la fois est que chaque rôle peut être mieux accompli. Ainsi, une grande implication professionnelle ne compromet pas un engagement familial fort et vice versa. Cet argument s'oppose fermement aux idées fonctionnalistes selon lesquelles le genre présume une priorité dans les investissements professionnels et familiaux. Selon les théories fonctionnalistes, les investissements dans le rôle principal d'une personne, que ce soit dans le travail ou la famille, devraient prendre le pas sur les investissements dans d'autres rôles. Il est donc logique de supposer qu'un niveau élevé d'implication professionnelle est inversement lié à un haut degré d'engagement envers la famille. Toutefois, les études démontrent une relation légèrement positive entre l'implication au travail et l'implication dans la vie familiale (Marks et MacDermid, 1996). En outre, une recherche impliquant des cadres de haut niveau, hommes et femmes a montré qu'il existait une relation positive, mais limitée, entre le temps consacré au travail rémunéré et celui consacré à la famille (Gutek, Searle et Klepa, 1991). Ces résultats contestent l'idée fonctionnaliste selon laquelle il existe une corrélation négative entre l'engagement professionnel et l'engagement familial. Selon Staw (1986), le concept de "travailleur heureux et productif" repose sur l'idée que les employés satisfaits sont également plus performants, ce qui entraîne une contribution accrue à la chaîne de valeur de l'organisation.

2.4 MODÈLE CONCEPTUEL

Outre la revue de la littérature, nous nous sommes inspirés des études et travaux de recherches empiriques dédiés au contexte marocain (Asmaa et Gohar Abbas, 2017 ; Afilal, 2019 ; Bargain et Lo Bue, 2021), pour concevoir notre modèle de recherche. In fine, le modèle conceptuel ne traite pas de tous les déterminants, ni de tous les effets potentiels de la conciliation travail-hors travail. Il concerne principalement des déterminants ayant émergé comme des thèmes principaux d'études empiriques se rapportant à la thématique de l'emploi des femmes dans le contexte marocain (Asmaa et Gohar Abbas, 2017 ; Afilal, 2019 ; Bargain et Lo Bue, 2021). Le modèle se présente comme suit :



3. METHODOLOGIE

3.1 ÉCHANTILLON

La présente étude concerne les femmes cadres à l'emploi du secteur privé au Maroc. Dans le but de constituer un échantillon satisfaisant, nous avons, travail-famille dans la quasi-totalité des cas, envoyé un courrier électronique (ou un message via le réseau social professionnel LinkedIn) incluant une lettre indiquant le but de la recherche et le lien URL du questionnaire. Pour que l'échantillon soit représentatif du secteur privé, nous avons ciblé des femmes cadres travaillant dans différents secteurs d'activité, afin d'obtenir une diversité de réponses. Cent quatre réponses ont été recueillies et validées. L'échantillon se compose de 47,1% de cadres supérieures, 33,7% de cadres intermédiaires et 19,2% de cadres dirigeantes. Tous les secteurs d'activité sont représentés dans notre échantillon. Le secteur du commerce et de la distribution représente 24% de l'échantillon, des banques et assurance 20,2%, l'industrie de transformation 15.4%, le tourisme 10.6%, l'agriculture, forêt et pêches maritimes 8.7%, le transport 8.7%, les télécommunications 6.7%, le bâtiment 3.8% et l'eau et électricité 1.9%.

3.2 ÉCHELLES DE MESURE RETENUES

Les échelles de mesure retenues dans cette recherche sont toutes issues des travaux traitant du comportement organisationnel. La personne s'auto-évalue sur des échelles de Likert à 5 échelons.

Pour mesurer l'équilibre entre le travail-hors travail, nous avons adopté une mesure composite. Il s'agit des quatre items de l'échelle de l'employabilité élaboré par Othmane (2011), et un cinquième item inversé introduit par Afilal (2019). Cette échelle est composée de cinq items ($\alpha = 0,81$) et représente le sentiment d'arriver à bien équilibrer la vie au travail et la vie privée.

Pour l'horaire de travail, nous avons emprunté et adapté la sous-dimension de l'échelle créée par Colle (2006) composée de quatre items correspondants aux espaces de choix relatifs aux horaires de travail ($\alpha = 0,85$).

Les variables démographiques ont été opérationnalisées de façon à simplifier la démarche de la répondante, en intégrant des classes de réponses. Ainsi, quatre choix de réponses ont été proposés pour mesurer la situation matrimoniale (Célibataire; Mariée ; Divorcée ; Veuve), idem pour la situation parentale (Aucun enfant ; Un enfant ; 2 enfants ; 3 enfants ; > 3 enfants).

Le développement du réseau se réfère à la capacité et la volonté individuelle de tisser des connaissances personnelles et développer son capital social. Nous avons adopté l'échelle d'Othmane (2011) composée de 5 items ($\alpha = 0,814$).

Afin de mesurer le stress professionnel, nous adopté l'échelle d'Afilal (2019), composée du deuxième axe « stress lié à la surcharge et à la pression ressentie au travail » de l'échelle de Steffy et Jones (1988).

Afin de mesurer le « soutien du supérieur hiérarchique », nous avons adopté une échelle composée de quatre items de l'échelle de Amar Fall (2015), auxquels nous ajoutons deux items de l'échelle de Greenhaus et al. (1990).

Pour le concept de « répartition des rôles selon les sexes », nous avons adopté l'échelle d'Afilal (2019) qu'est une version légèrement aménagée de l'échelle de Srite et Kaharanna (2006).

Nous adoptons dans la présente recherche le questionnaire de performance individuelle au travail (QPIT) adapté de Koopmans et al. (2015), pour mesurer la performance individuelle au travail.

Pour la mesure de la satisfaction individuelle au travail, nous adoptons dans la présente étude le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) à 20 items dans sa version française (Roussel, 1996).

3.3 : ANALYSE DE DONNÉES

Une fois la collecte de données terminée, il a fallu d'abord contrôler le fichier de données et d'y apporter les corrections appropriées (Hair et al., 2010 ; Evrard et al., 2009). Ainsi, et après examen, nous avons décidé de supprimer six observations qui n'ont pas été renseignées complètement. Le reste des réponses, au total 104, ne présente aucune valeur manquante. En ce qui concerne la présente enquête, le fichier des données ne contient aucune valeur aberrante, puisque les modalités de réponses sont bornées (échelle de Likert de 1 à 5). Les seules réponses non bornées concernent les remarques additionnelles des répondantes et leurs adresses électroniques.

Outre l'analyse en composante principale des échelles de mesure et la vérification de leur cohérence interne, la validation des instruments de mesure consiste, dans un deuxième temps, à s'assurer de la stabilité de la structure des échelles à travers une analyse factorielle confirmatoire (AFC), et ce conformément à la démarche de Churchill (1979). Les hypothèses de recherche ont été testées à travers la méthode Partial Last Square (PLS).

Les résultats de l'analyse en composante principale et de la cohérence interne sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Résultat de l'ACP et de la cohérence interne

<i>Échelles</i>	<i>Nb de facteurs après ACP</i>	<i>Nbre items après épuration</i>	<i>Variance totale expliquée (%)</i>	<i>α Après Épuration</i>	<i>Résultats pour l'échelle</i>
<i>Conciliation travail-hors travail</i>	1	3	64.313	.716	Validée
<i>Développement du réseau social</i>	1	4	50.068	.658	Validée
<i>Horaire au travail</i>	1	3	54.190	.526	Validée
<i>Stress professionnel</i>	2	5	64.825	.689	Validée
<i>Répartition des rôles selon les sexes</i>	1	4	55.120	.726	Validée
<i>Performance individuelle</i>	3	14	56.716	.769	Validée
<i>Satisfaction au travail</i>	2	14	53.376	.891	Validée
<i>Soutien du supérieur hiérarchique</i>	1	5	63.015	.843	Validée

Malgré sa faible cohérence interne, l'échelle de mesure de l'horaire au travail a été conservée, en vue de subir l'épreuve de l'analyse factorielle confirmatoire. Par conséquent, toutes les échelles ont subi l'épreuve de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC).

Le principal critère d'évaluation de la validité discriminante est le rapport hétérotrait-monotrait (HTMT). L'algorithme PLS-SEM calcule les valeurs HTMT sur la base de corrélations absolues pour éviter les résultats négatifs dus à une combinaison de corrélations d'indicateurs positifs et négatifs (Ringle, Sarstedt, Sinkovics et Sinkovics, 2023). Les résultats de l'analyse montrent (voir annexe 1) que toutes les valeurs HTMT sont nettement inférieures à la valeur seuil de 0,85.

Selon le critère de Fornell-Larcker (1981), pour que les construits soient des mesures valides de concepts uniques, la racine carrée de l'AVE de chaque construit devrait être supérieure à la corrélation la plus élevée du construit avec toute autre construit du modèle. Les résultats de l'analyse (voir annexe 2) montrent que dans l'ensemble, les racines carrées des AVE pour les construits du modèle de mesure sont tous plus élevées que leurs corrélations avec les autres construits.

L'évaluation de la fiabilité générale des échelles de mesure s'est basée sur l'indice de fiabilité composite, en raison de critiques adressées à l'Apha de Cronbach (Peterson, 1994 ; Hair et al., 2013). La fiabilité composite est bien au-dessus du seuil de 0,70.

Une AVE (Average Variance Extracted) a été menée pour mesurer la valeur de la variance capturée par le construit et ses indicateurs par rapport aux erreurs de mesure. Comme indiqué sur le tableau 2 ci-dessus, toutes les AVE sont supérieures ou égales au seuil de 0,5, à l'exception de l'échelle de mesure du stress professionnel (0,466).

Tableau 2 : Fiabilité du modèle de mesure

	<i>Cronbach's alpha (α)</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Conciliation travail-hors travail</i>	0,713	0,841	0,643
<i>Développement du réseau social</i>	0,609	0,792	0,560
<i>Horaire au travail</i>	0,650	0,848	0,737
<i>Stress professionnel</i>	0,638	0,776	0,466
<i>Répartition des rôles selon les sexes</i>	0,684	0,862	0,758
<i>Performance individuelle</i>	0,719	0,833	0,624
<i>Satisfaction au travail</i>	0,795	0,865	0,617
<i>Soutien du supérieur hiérarchique</i>	0,766	0,855	0,665

La validité et la fiabilité des construits ayant été démontrées, l'étape suivante consiste à évaluer les résultats du modèle structurel. Le caractère prédictif du modèle ainsi que les relations existantes entre les construits seront examinés. Hair et al. (2013) proposent une évaluation des résultats du modèle structurel en cinq étapes. Il s'agit d'évaluer la multi-colinéarité des variables indépendantes, d'établir la signification et la pertinence des relations du modèle, d'évaluer le niveau du R^2 , de déterminer les effets de taille (f^2), et d'évaluer le pouvoir prédictif du modèle.

Afin de vérifier l'absence de multi colinéarité, la tolérance et la valeur des facteurs d'inflation de la variance (VIF, Variance Inflation Factor) sont calculées. Il est recommandé que le VIF ne dépasse pas le seuil de 3, qu'il soit proche de 1 dans l'idéal, et que la tolérance soit supérieure à 3. Comme le montre le tableau 3 ,

toutes les valeurs du VIF sont nettement inférieures à 3. Nous concluons que la colinéarité des construits prédictifs est respectée.

Tableau 3 : Valeur du VIF du modèle structurel

	<i>Conciliation travail-hors travail</i>	<i>Développement du réseau social</i>	<i>Performance individuelle</i>	<i>Satisfaction au travail</i>
<i>Conciliation travail-hors travail</i>		1,000	1,000	1,000
<i>Horaire au travail</i>	1,068			
<i>Statut Patrimonial</i>	1,476			
<i>Statut Marital</i>	1,492			
<i>Soutient Supérieur hiérarchique</i>	1,024			

L'analyse de la pertinence du modèle structurel consiste à étudier le poids relatif des coefficients des chemins directs entre construits de notre modèle structurel. Pour évaluer si ces relations sont significatives, nous exécutons la procédure de bootstrapping (5000 répliquions), pour calculer successivement, le test de student(t), la significativité de la valeur p (probabilité de l'erreur) et la taille de l'effet mesurée par le carré de f.

Les hypothèses du modèle sont validées lorsque la valeur de la probabilité d'erreur p doit être inférieure à 5%, les valeurs de t supérieure à 1,96, et la taille de l'effet f^2 supérieure à 0,02.

Tableau 4 : Évaluation du modèle de structure

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Concil T F -> Dév Res Soc</i>	0,314	0,341	0,096	3,278	0,001
<i>Concil T F -> Perfo Ind Tr</i>	0,325	0,347	0,104	3,132	0,002
<i>Concil T F -> Satisfs Travail</i>	0,276	0,301	0,089	3,104	0,002
<i>Horaire Trav -> Concil T F</i>	0,147	0,162	0,100	1,477	0,140
<i>Rép Soc Sexes -> Concil T F</i>	0,014	0,035	0,083	0,165	0,869
<i>Sout Super -> Concil T F</i>	0,267	0,281	0,093	2,868	0,004
<i>Stat Mari -> Concil T F</i>	0,294	0,285	0,119	2,469	0,014
<i>Stat Paren -> Concil T F</i>	-0,194	-0,182	0,098	1,987	0,047

Le coefficient de détermination ou R^2 , est une mesure de la qualité prédictive du modèle. Selon Hair et al. (2011) l'interprétation du R^2 peut se faire comme suit : effet substantiel pour un coefficient de 0,75, effet modéré pour un coefficient de 0,50 et effet faible pour un coefficient de 0,25. Les résultats de l'analyse indiquent que le pourcentage de variance expliqué par les variables exogènes est faible.

Tableau 5 : Qualité prédictive du modèle de structure

	<i>R-square</i>
<i>Conciliation travail-hors travail</i>	0,194
<i>Développement du réseau social</i>	0,099
<i>Performance individuelle</i>	0,105
<i>Satisfaction au travail</i>	0,076

3. DISCUSSION, IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

L'analyse des résultats des perceptions des femmes cadres de notre échantillon révèle que seuls 11,6% déclarent avoir des difficultés à équilibrer les deux temps de vie. De manière plus précise, les résultats

indiquent que 18,30 % de ces femmes rencontrent des difficultés à concilier les objectifs de carrières et la vie privée, et que 13,4 % déclarent ne pas pouvoir arriver à gérer le temps de travail et le temps hors travail. En somme, la grande majorité des femmes enquêtées avancent arriver à concilier les deux temps de vie.

2.1 EFFET POSITIF SIGNIFICATIF DE LA SITUATION MARITALE

L'analyse des coefficients du chemin direct démontre l'impact positif et significatif de la situation conjugale des femmes interrogées sur leur perception de concilier leurs deux vies ($r=0,295$; $t=2,474$; $p=0,013$). Ce résultat semble crucial, car il montre que les femmes cadres mariées, pour la plupart cadres supérieurs ou cadres supérieurs, parviennent sans difficulté à concilier leurs deux temps de la vie. Il est fort probable que leur statut social leur permette de gérer plus facilement les contraintes extra-professionnelles en ayant recours, entre autres, aux services domestiques.

Notre étude nous incite à relativiser les conclusions de Bargain et Lo Bue (2021). Ces auteurs montrent que les taux d'activité des célibataires, des divorcés ou des veuves sont bien supérieurs à ceux enregistrés par les femmes mariées. C'est également le cas de l'étude de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) sur la participation des jeunes femmes au marché du travail au Maroc, publiée en juillet 2015. L'étude en question indique que la majorité (53%) des jeunes femmes inactives explique leur situation avec des « liens familiaux ». Selon cette étude, très souvent, pour les femmes en âge de travailler, la famille est perçue comme un obstacle à l'exercice d'une activité professionnelle.

Quoi qu'il en soit, il apparaît que les femmes cadres mariées de notre échantillon sont capables de gérer avec succès leur couple. De Serres (1988) indique à cet égard que ce qui distingue les « couples qui réussissent » des autres couples est l'engagement mutuel des deux membres du couple dans leur carrière et leur famille. Les couples qui réussissent alternent études et charges familiales (stratégie diachronique) et se concentrent sur l'efficacité dans chaque composante de leur rôle.

Par ailleurs, l'étude d'El Graa (2021) indique que l'entrée en vigueur du nouveau code de la famille a produit un effet spécifique et a favorisé la participation des femmes mariées au marché du travail.

2.2 EFFET NÉGATIF SIGNIFICATIF DE LA SITUATION PARENTALE

L'analyse des résultats du modèle de recherche atteste de l'impact négatif significatif de la situation parentale ($r = -0,194$; $t = 2,000$; $p = 0,046$) sur la perception de la conciliation des deux temps de vie. En effet, ce sont pour l'essentiel les femmes cadres sans enfants qui déclarent arriver à concilier les deux temps de vie.

Polachek (1975) montre qu'à âge égal, les femmes mariées sans enfants ont un parcours professionnel plus proche de celui des femmes célibataires que de celui des femmes mariées avec enfants. Les femmes sans enfants sont plus à même de concilier leurs deux vies, non pas parce qu'elles sont plus productives, mais parce qu'elles sont plus disponibles en dehors des heures normales de travail. De Singly (1987) soutient que c'est tard dans la nuit que se nouent des relations utiles à la carrière qui échappent aux femmes chargées de s'occuper des enfants.

2.3 EFFET POSITIF NON SIGNIFICATIF DU SOUTIEN DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE

Les résultats de l'enquête démontrent que près de 90% des femmes cadres enquêtées déclarent être informées et écoutées par leur supérieur hiérarchique. Les tests des hypothèses démontrent un effet positif et significatif du soutien du supérieur hiérarchique sur la conciliation des deux temps de vie des femmes cadres enquêtées ($r = 0,270$; $t = 3,059$; $p = 0,002$).

Rhoades et Eisenberger (2002) soulignent que le soutien du superviseur est une composante essentielle du soutien social. La relation entre managers et membres de l'organisation, conceptualisée par les Anglo-

Saxons sous le terme de « leader-member Exchange » ou « leader-member Exchange » (Dienish et Liden, 1986), suggère que les managers construisent des relations fondées sur l'échange social, où chaque partie doit offrir quelque chose que l'autre partie trouve précieux, et ce, dans un cadre équitable.

Selon Wayne, Shore et Liden (1997), le leader se sent obligé d'adopter des comportements favorables à l'employé et en retour ce dernier s'engage dans son travail et mobilise des comportements positifs pour le leader et l'organisation. Ainsi, le MEL influencerait de manière significative et positive l'équilibre entre les deux temps de la vie (Asmaa et Gohar Abbas, 2007).

2.4 EFFET POSITIF NON SIGNIFICATIF DES HORAIRES DE TRAVAIL

L'analyse des fréquences des réponses démontrent que près de 60% des femmes cadres enquêtées déclarent ne pas avoir de choix au niveau des horaires de travail. Dans le même sens, 70% de ces femmes déclarent ne bénéficier d'aucune forme d'individualisation des horaires de travail. L'effet de ces pratiques ou du moins de la perception de ces pratiques sur l'équilibre des deux temps de vie quoique positif, reste marginal et pas significatif ($r = 0,148$; $t = 1,504$; $p = 0,133$). Il semble à la lecture attentive des résultats, que l'absence d'horaires atypiques pour la majorité des femmes cadres, et partant leur stabilité, pour ne pas dire leur rigidité, soit associée positivement à la conciliation des deux temps de vie. Bien évidemment, le changement dans les horaires de travail, qui n'est pas synonyme de la flexibilité des horaires, que ce soit pour les hommes ou pour les femmes, est plus difficile à gérer qu'un horaire stable.

2.5 EFFET POSITIF MARGINAL NON SIGNIFICATIF DE LA RÉPARTITION SOCIALE DES SEXES

En vue de mesurer la perception de la répartition des rôles entre les sexes, nous avons adopté une échelle de Likert composée de deux items : « Il est préférable d'avoir un homme plutôt qu'une femme à un poste élevé » ; « Il y a des métiers qu'un homme va exercer mieux qu'une femme ». À l'aune des résultats de l'enquête, 52% des femmes cadres enquêtées considèrent qu'en général la société marocaine préfère avoir des hommes plutôt que des femmes dans un poste élevé. Plus parlant encore, 76% de ces femmes considèrent que la société marocaine adopte une répartition des métiers en fonction du sexe.

Ces résultats démontrent, sans aucun doute, la place de la répartition « sociale » des rôles entre les sexes dans la perception des femmes cadres enquêtées. Toutefois, son effet positif reste marginal et non significatif sur l'équilibre de conciliation entre les deux temps de vie ($r = 0,014$; $t = 0,165$; $p = 0,869$).

Ceci dit, il est fort probable que le poids de la socialisation soit tellement omniprésent dans l'inconscient collectif que les femmes cadres interrogées perçoivent un effet positif de la répartition sociale des rôles entre les sexes sur l'équilibre des deux vies. De ce point de vue analytique, il est tout à fait normal que ces femmes considèrent les responsabilités familiales et domestiques comme leur propre responsabilité. Cependant, et au-delà de tout déterminisme sociologique, cette « indifférence » de la quasi-majorité des femmes interrogées à l'égard de la répartition sociale des rôles et de ses effets sur l'équilibre des deux vies mérite d'être revisitée.

2.6 EFFET DE LA CONCILIATION DES DEUX TEMPS DE VIE SUR LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU SOCIAL

L'effet de la conciliation des deux temps de vie ($r = 0,314$; $t = 3,287$; $p = 0,001$) sur le développement du réseau social est positif et significatif. La quasi-majorité des femmes cadres questionnées dans le cadre de notre enquête déclarent déployer des stratégies pour développer leur réseau social (96% participent à des rencontres professionnelles, 87% parlent de leurs performances et 92% créent des contacts).

La faiblesse des réseaux ou les déficits dans leur utilisation sont souvent à l'origine des difficultés rencontrées par les femmes dans leur avancement dans le monde du travail (Constantinidis, 2010). Un

détour par la sociologie néostructurelle – dont les travaux se concentrent principalement sur l'exemple américain (Ibarra, 1995) – permet ainsi de mettre en évidence les obstacles relationnels qui freinent l'avancement des femmes leaders. En effet, pour ces travaux, les déséquilibres entre vie privée et vie professionnelle des femmes sont considérés comme l'un des facteurs explicatifs qui freinent leur réussite professionnelle.

2.7 : EFFET POSITIF ET SIGNIFICATIF DE LA CONCILIATION DES DEUX TEMPS DE VIE SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE AU TRAVAIL

Dans la présente recherche, l'échelle de mesure adoptée après épuration est composée de trois items mesurant la perception de la performance contextuelle des femmes cadres enquêtées. La performance contextuelle correspond à l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Également nommée performance citoyenne par Coleman et Borman (2000), elle consiste en des contributions qui soutiennent l'environnement global dans lequel le cœur technique peut fonctionner.

Les résultats de l'enquête démontrent que 97% des femmes cadres enquêtées perçoivent de manière positive leur performance contextuelle au travail. Cela étant dit, le fait que la majorité des femmes cadres enquêtées développent un esprit consciencieux dans la tâche, supposé refléter des comportements extrarôle vis-à-vis de l'exécution du travail, tel que le fait d'acquérir de nouvelles compétences et de s'engager volontairement dans de nouvelles tâches et missions, reflète un engagement professionnel fort de leur part.

Selon les résultats de l'enquête, la conciliation des deux temps de vie a un effet positif et significatif sur la perception de la performance contextuelle au travail ($r = 0,325$; $t = 3,136$; $p = 0,002$).

2.8 EFFET POSITIF ET SIGNIFICATIF DE LA CONCILIATION DES TEMPS DE VIE SUR LA SATISFACTION INDIVIDUELLE AU TRAVAIL

La satisfaction individuelle au travail des femmes cadres enquêtées a été mesurée par une échelle composée de cinq items. L'analyse de la fréquence des réponses révèle qu'environ 40% des femmes cadres enquêtées déclarent être satisfaite des conditions intrinsèques au travail.

Kossek et Ozeki (1998) ont répertorié 32 études examinant le lien entre la satisfaction professionnelle et les conflits entre les deux temps de la vie. Les auteurs montrent clairement une corrélation forte et négative ($-0,31$) entre le conflit travail-hors travail et la satisfaction au travail. Les résultats de notre étude corroborent ceux de Kossel et Ozeki (1998), dans la mesure où la conciliation des deux temps de vie a un effet positif et significatif sur la satisfaction individuelle au travail des femmes cadres enquêtées ($r = 0,276$; $t = 3,098$; $p = 0,002$).

2.9 IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

La discussion de résultats de la présente étude permet d'identifier des pistes de réflexion sur l'équilibre des deux temps de vie des femmes cadres à l'emploi des entreprises privées au Maroc.

Outre l'impact positif et significatif de l'équilibre des deux temps de vie sur la satisfaction extrinsèque et la performance citoyenne des femmes cadres au travail, l'étude a démontré son effet positif sur le développement de leur réseau social. Sur le plan managérial, il est impératif pour les entreprises marocaines de (re)considérer le rôle, combien crucial, du soutien des supérieurs hiérarchiques dans l'équilibre des deux temps de vie pour les femmes cadres.

Une des perspectives de la présente recherche consiste à en élargir le terrain d'investigation, en y intégrant en plus des femmes, les hommes afin d'étudier la différence de perception des deux sexes.

BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

Afilal, K. (2019). Égalité professionnelle Femme-Homme dans les entreprises industrielles privées au Maroc, Thèse de Doctorat, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc.

Agence japonaise de coopération internationale, (2015), Femal labor force participation, URL : <http://www.brookings.edu/~media/Research/Files/Papers/2015/07/female-labor-force-participation-morocco-morikawa/female-labor-force-participation.pdf?la=en>.

Almqvist, A.-L. (2006). « Expériences de conciliation du travail et de la vie de famille en France et en Suède », *Enfances, Familles, Générations*, n° 4, p. 1-16 – www.efg.inrs.ca

Aneshensel, C. S. (1986). Marital and employment role-strain, social support, and depression among adult women. In S. E. Hobfoll (Ed.), *Stress, social support, and women* (pp. 99-114). New York: Hemi-sphere.

Asmaa, F. & Gohar Abbas, S. (2017). Déterminants organisationnels de l'articulation travail-hors travail chez les cadres en couple à double carrière au Maroc. *Question(s) de management*, 18, 79-92. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0079>

Bargain, O. et Lo Bue, M. (2021). Coûts économiques des inégalités de genre dans le marché du travail au Maroc, URL : https://depf.finances.gov.ma/wpcontent/uploads/2021/03/ONU_FEMMES_INTERIEUR.pdf

Baruch, G.K. & Barnett, R.C. (1986). "Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 578-585.

Churchill, G. (1979). "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.

Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). « Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain », *Human Resource Management Review*, vol. 10, p. 25-44

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Aix-Marseille 3.

Constantinidis, C. (2010). « Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures », *Revue française de gestion*, 3, 127-143.

De Serres, M. (1988). « Les stratégies des couples à succès », in F. Harel-Giasson et J. Robichaud (dir.), *Tout savoir sur les femmes cadres d'ici*. Montréal, HEC : 215-218.

De Singly, F. (1987). *Fortune et infortune de la femme mariée*, 1987, Collection Économie en liberté.

Dienish, R.M. & Liden, R.C. (1986). « Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development », *Academy of Management Review*, Vol. 11, p. 618-634

Eby, L.T. & McManus, S.E. (2004). "The Protege's Role in Negative Mentoring Experiences". *Journal of Vocational Behavior*, 65, 255-275.

El Graa, M. (2021). L'effet de la réforme du code de la famille au Maroc sur la participation des femmes mariées à faible revenu au marché du travail. *Économies et finances*. Université de Lille.

Evrard, Y. & Roux, E. (2009). *Market: Études et Recherches en Marketing*. Paris: Dunod

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics". *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388. <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>

Goode, W.-J. (1960), "A Theory of Role Strain", *American Sociological Review*, 25, 4, p. 483-496.

- Greenhaus, J.H. & Parasuraman, S. & Wormley, W. M. (1990). "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes". *AMJ*, 33, p. 64-86.
- Gutek, B. A. Searle, S. & Klepa, L. (1991). "Rational versus gender role explanations for work-family conflict". *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hair, J-F. Ringle, C-M. & Sarstedt, M. (2013). "Editorial - Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance". (March 14). *Long Range Planning*, Volume 46, Issues 1-2, pp. 1-12, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2233795>.
- Hair, J. Black, W. Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River (N.J.): Pearson education
- Hair, J. Hult, G.T.M. Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2013), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks
- HCP, (2014), Recensement de la population-RGPH, URL: https://www.hcp.ma/downloads/RGPH-2014-Microdonnees-anonymisees-Open-Data_t21400.html
- Ibarra, H. (1993). « Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework », *Academy of management Review*, 18(1), 56-87.
- Kandel, D. B. Davies, M. & Raveis, V. H. (1985). "The stressfulness of daily social roles for women: Marital, occupational and household roles". *Journal of Health and Social Behavior*, 26, 64-78.
- Koopmans, L. Bernaards, C. Hildebrandt, V. Buuren, S. Beek. A. & Vet H. (2012). "Development of an individual work performance questionnaire", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 Iss: 1 pp. 6 – 28.
- Kossek, E. & Ozeki, C. (1998). "Work-Family Conflict, Policies, and The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research". *Journal of Applied Psychology*. 83. 139-149. 10.1037//0021-9010.83.2.139.
- Marks, S. R. & MacDermid, S. M. (1996). "Multiple roles and the self: A theory of role balance". *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417-432.
- Milkie, M. A. & Peltola, P. (1999). "Playing all the roles: Gender and the work-family balancing act". *Journal of Marriage and the Family*, 61, 476-490.
- Othmane, J. (2011). *L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. École doctorale Sciences économiques et gestion (Lyon 3).
- Peterson, R. A. (1994). "A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391. URL: <http://dx.doi.org/10.1086/209405>.
- Polachek, S. (1975). « Discontinuous labor force participation and its effect on women's market earnings », in C.B. Lloyd (dir.), *Sex Discrimination and the Division of Labor*. Columbia University Press: 90-123.
- Repetti, R. L., Matthews, K. A., & Waldron, I. (1989). "Employment and women's health: Effects of paid employment on women's mental and physical health". *American Psychologist*, 44, 1394-1401.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *The Journal of applied psychology*". 87. 698-714. 10.1037//0021-9010.87.4.698.
- Ringle, C. Sarstedt, M. Sinkovics, N. & Sinkovics, R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. 48. 109074. 10.1016/j.dib.2023.109074
- Ross, P. A., (1981). « Marital differences in occupational distribution and attainment: a twelve-nation study ». Communication présentée au congrès annuel de la Population Association of America à Washington,

Roussel, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Economica. Paris.

Srite, M. & Karahanna, E. (2006). "The Role of Espoused National Cultural Values in Technology Acceptance". MIS Q., 30, p. 679-704.

Staw, B. M. (1986). "Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker". California Management Review, 28(4), 40-53. <https://doi.org/10.2307/41165214>

Steffy, B. D., & Jones, J. W. (1988). "Workplace stress and indicators of coronary-disease risk". Academy of Management Journal, 31(3).

Thoits, P. A. (1983). "Multiple Identities and Psychological Well-Being: A Reformulation and Test of the Social Isolation Hypothesis". American Sociological Review, 48(2), 174-187. <https://doi.org/10.2307/2095103>

Veron, J. (1984). « Mariage, famille et réussite sociale des femmes en France ». Communication présentée au XX colloque « Les familles d'aujourd'hui », Association internationale des démographes de langue française, Genève.

Wayne, S.J. Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective". Academy of Management Journal, Vol. 40, p. 82-111

ANNEXES

Annexe 1: Liste HTMT

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)		Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
<i>Dev_Resaux_Soc <-> Concil_Tr_Fam</i>	0,439	<i>Satisfa_Travail <-> Horaire_Trav</i>	0,468
<i>Horaire_Trav <-> Concil_Tra_Fam</i>	0,377	<i>Satisfa_Travail <-> Stau_Patri</i>	0,204
<i>Horaire_Trav <-> Dev_Resaux_Soc</i>	0,121	<i>Satisfa_Travail <-> Perfor_Indivi</i>	0,417
<i>Statu_Patri <-> Concil_Tra_Fam</i>	0,095	<i>Satisfa_Travail <-> Rép_sexe</i>	0,326
<i>Stau_Patri <-> Dev_Resaux_Soc</i>	0,115	<i>Satisfa_Travail <-> Situ_marit</i>	0,185
<i>Stau_Patri <-> Horaire_Trav</i>	0,086	<i>Sout_Super <-> Concil_Tra_Fam</i>	0,382
<i>Perform_Indivi_Trav <-> Concil_T_F</i>	0,410	<i>Sout_Super <-> Dev_Resaux_Soc</i>	0,594
<i>Perform_Indivi <-> Dev_Resaux_Soc</i>	0,441	<i>Sout_Super <-> Horaire_Trav</i>	0,196
<i>Perform_Indivi <-> Horaire_Trav</i>	0,283	<i>Sout_Super <-> Statu_Patri</i>	0,095
<i>Perform_Indivi <-> Statu_Patri</i>	0,205	<i>Sout_Super <-> Perform_Indivi</i>	0,356
<i>Rép_sexes <-> Concil_T_F</i>	0,238	<i>Sout_Super <-> Rép_sexe</i>	0,317
<i>Rép_sexe <-> Dev_Resaux_Soc</i>	0,182	<i>Sout_Super <-> Situ_marit</i>	0,092
<i>Rép_sexe <-> Horaire_Trav</i>	0,208	<i>Sout_Super <-> Satisfa_Travail</i>	0,597
<i>Rép_sexe <-> Statu_Patri</i>	0,035	<i>Stress_prof <-> Concil_T_F</i>	0,328
<i>Rép_sexe <-> Perform_Indivi</i>	0,239	<i>Stress_prof <-> Dev_Resaux_Soc</i>	0,336
<i>Situ_marit <-> Concil_Tra_Fam</i>	0,227	<i>Stress_prof <-> Horaire_Trav</i>	0,191
<i>Situ_marit <-> Dev_Resaux_Soc</i>	0,198	<i>Stress_prof <-> Statu_Patri</i>	0,161
<i>Situ_marit <-> Horaire_Trav</i>	0,180	<i>Stress_prof <-> Perform_Indivi</i>	0,181
<i>Situ_marit <-> Stau_Patri</i>	0,545	<i>Stress_prof <-> Rép_sexe</i>	0,238
<i>Situ_marit <-> Perform_Indivi</i>	0,091	<i>Stress_prof <-> Situ_marit</i>	0,285
<i>Situ_marit <-> Rép_sexe</i>	0,068	<i>Stress_prof <-> Satisfa_Travail</i>	0,333
<i>Satisfa_Travail <-> Concil_T_F</i>	0,363	<i>Stress_prof <-> Sout_Super</i>	0,340
<i>Satisfa_Travail <-> Dev_Resaux_Soc</i>	0,324		

Annexe 2 : Critère de Fornell-Larcker

	Concil T F	Dev_R es Soc	Horaire _Trav	Stat_P arent	Perfo _Ind	Rep_ Sexes	Stat_ Mari	Satisf a Tra	Sout _Sup	Stress _pro
<i>Concil T F</i>	0,802									
<i>Dev Res Soc</i>	0,309	0,748								
<i>Horaire Trav</i>	0,244	-0,058	0,859							
<i>Stat parent</i>	-0,069	-0,025	-0,068	1,000						
<i>Perfo Ind</i>	0,323	0,307	0,197	-0,171	0,790					
<i>Rep Sexes</i>	0,119	0,075	0,142	-0,002	0,136	0,870				
<i>Stat Mari</i>	0,207	0,064	0,142	0,545	-0,009	0,056	1,000			
<i>Satisf a Tra</i>	0,278	0,234	0,353	-0,187	0,342	0,235	0,177	0,785		
<i>Sout Sup</i>	0,307	0,400	0,132	-0,083	0,262	0,235	0,003	0,444	0,815	
<i>Stress pro</i>	0,232	0,174	0,132	0,138	0,121	0,139	0,263	0,219	0,220	0,682