

## Conciliation vie professionnelle-vie familiale et motivation professionnelle

### [ Work-life balance and professional motivation ]

*Ouyi Badji*

Maître de Conférences de Psychologie du Travail et des Organisations, Enseignant-Chercheur au Département de Psychologie Appliquée, Faculté des Sciences de l'Homme et de la Société, Université de LOME, Togo

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Work-life balance and work motivation are very important concepts in human resource management. Thus, the purpose of this research is to verify the relationship between work-life balance and workers' motivation. To achieve this objective, a survey was conducted among 60 civil servants of a ministry in Lomé. The results obtained validate the hypotheses according to which the organization of working time improves motivation. Also, the tensions between roles positively influence the motivation of workers. In light of these results, it is suggested that public authorities conduct awareness sessions on the respect of all working hours set by the law in force in the Togolese civil service. This could allow civil servants to better reconcile their two spheres of life.

**KEYWORDS:** reconciliation, professional life, family life, motivation, civil servant.

**RESUME:** La conciliation vie professionnelle-vie familiale et la motivation au travail sont des concepts très importants dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, cette recherche a pour but de vérifier la relation qui existe entre la conciliation vie professionnelle-vie familiale et la motivation des travailleurs. Pour atteindre cet objectif, une enquête a été réalisée auprès de 60 fonctionnaires d'un ministère à Lomé. Les résultats obtenus valident les hypothèses selon lesquelles, l'aménagement du temps de travail améliore favorablement la motivation. Aussi, les tensions entre les rôles influencent positivement la motivation des travailleurs. Au vu de ces résultats, il est suggéré entre autres aux autorités publiques de procéder à des séances de sensibilisations sur le respect de tous des horaires de travail fixées par la loi en vigueur à la fonction publique togolaise. Ceci pourrait permettre aux fonctionnaires une meilleure conciliation de leurs deux sphères de vie.

**MOTS-CLEFS:** conciliation, vie professionnelle, vie familiale, motivation, fonctionnaire.

### 1 INTRODUCTION

La société dans laquelle nous vivons ne cesse de se développer: l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le développement sociétal et la mondialisation économique... en sont de bons exemples [1]. Les organisations du 21<sup>ème</sup> siècle sont amenées à œuvrer dans un environnement socio-économique de plus en plus compétitif dû au contexte de mondialisation dans lequel elles évoluent [2]. Dans le but de faire face à la concurrence de plus en plus galopante et à l'effet de l'internationalisation, nombreuses sont les organisations qui cherchent à avoir un personnel fidèle, engagé et motivé d'où l'avènement d'une réelle concurrence entre les entreprises dans de nombreux secteurs d'activités, pour recruter au mieux des candidats de qualité et retenir les salariés les plus compétents [3]. Dès lors, la réussite de toute entreprise à l'ère de la mondialisation passe par le facteur humain qui constitue pour les gestionnaires une arme redoutable pour relever les défis auxquels font face les entreprises dans un monde concurrentiel.

En effet, la gestion des carrières qui constitue un aspect essentiel du management des ressources humaines, sert de manière efficace à concilier les besoins des individus et ceux de l'organisation, en garantissant la sécurité de l'emploi et la satisfaction des besoins. Toutefois, l'efficacité d'une organisation dépend dans une large mesure des personnes qui en font partie, de leur créativité et surtout de leur motivation. Ainsi, l'adéquation des attentes de l'employeur et de l'employé est un facteur crucial pour accroître la satisfaction que procurent le travail et la productivité.

De nos jours, le désir de la plupart des travailleurs est de disposer d'un agenda bien organisé, à respecter le temps et à faire un travail satisfaisant et motivant. C'est dans ce sens que la motivation professionnelle est devenue un véritable sujet de société. La question de motivation et du bien-être demeurent ainsi au cœur des politiques Ressources Humaines (RH) depuis de décennies. Cependant, la motivation n'est pas un service qu'on peut vendre ou acheter. Même si par ailleurs, il arrive que dans les entreprises les employés apprécient leur rémunération, cette dernière ne peut à elle seule être considérée comme le seul facteur déterminant de leur état d'esprit. Autrement dit, un employé satisfait de ses conditions de travail sera plus susceptible d'être motivé et donc de s'engager dans son travail et d'offrir une meilleure prestation de services à son employeur. À l'inverse, un employé non satisfait de ses conditions de travail pourra ressentir une baisse de motivation qui pourrait entraîner une forme de désengagement, qui à son tour, prédit généralement une moins bonne performance et une moins bonne satisfaction [4]. Toutefois, il reste nécessaire que le travailleur lui-même arrive à créer un cadre de vie conciliant pour son épanouissement.

Dans un contexte marqué, par la transformation du marché du travail, la question de la conciliation des sphères de vie professionnelle-vie familiale fait l'objet de nombreuses recherches et de débats. Le [5] trouve que concilier les activités professionnelles et familles équivaut, tant pour un homme que pour une femme, à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisé (e) sur le plan du salaire, de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches.

De cette définition on comprend que la conciliation pourrait s'assimiler au fait d'offrir un équilibre entre les différentes sphères d'attention des travailleurs qui préoccupent leur routine quotidienne. Pour [6], le terme d'«équilibre» fait référence à la perception des salariés, même si celle-ci est diverse et liée à leur situation personnelle, mais également à la représentation de leur rôle et des pratiques managériales de l'entreprise. Cependant, pour l'entreprise, il s'agit de créer une culture de société qui permettra au salarié de se concentrer sur son travail au sein de l'entreprise. Toutefois, pour le salarié, il s'agit de répondre aux besoins des deux sphères dont les demandes ou les disponibilités nécessaires peuvent être contradictoires, voire conflictuelles. Il s'agit tout simplement de rendre compatibles les deux sphères de vie, professionnelle et privée [7].

Une entreprise, quel qu'en soit son objectif, cherche avant toute chose à atteindre une meilleure performance. Cependant, l'amélioration de la performance des entreprises passe par la manière de manager ses Ressources Humaines et de la mise en place de pratiques nouvelles en adéquation avec leurs réalités [8]. De ce fait, quel que soit le degré d'intelligence, d'aptitude ou de dextérité d'une personne, sa compétence seule ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une meilleure productivité. C'est dans ce contexte qu'intervient sans doute la variable de la motivation professionnelle. L'objet donc de cette étude est de montrer qu'une meilleure conciliation vie professionnelle-vie familiale peut entraîner une bonne motivation professionnelle.

Il nous semble pertinent de s'intéresser à cette thématique, plus que jamais d'actualité, afin de comprendre principalement la relation entre la conciliation vie professionnelle-vie familiale et la motivation des travailleurs. Toutefois, reconnaissant la pluralité des travaux portant sur cette problématique de la conciliation des deux sphères de vie, la présente étude l'abordera d'une manière différente, puisque le sujet reste d'actualité. A notre connaissance, il n'est pas encore d'étude ralliant la conciliation des deux sphères de vie et la motivation professionnelle surtout dans le contexte de la fonction publique togolaise où les faits factuels ont retenu notre attention.

Nous avons eu à constater au niveau des Ministères que des agents quittent les bureaux bien au-delà de 17h 30 minutes (heure réglementaire de sortie à la fonction publique togolaise). C'est le cas des secrétaires et de personnels directement rattachés qui attendent le départ de leur supérieur hiérarchique avant de quitter leurs bureaux. C'est aussi bien les femmes que les hommes qui gèrent les secrétariats et partir au-delà des heures régulières est le vécu quotidien de ces derniers.

Aussi, lors des discussions certains agents relèvent encore des surcharges de travail même au moment de quitter le service pour rentrer chez eux. Ce qui les contraint à vouloir avancer un peu plus dans le travail, pour constater souvent leurs enfants endormi une fois à la maison. Cette situation fait qu'ils ne disposent pas assez de temps à passer avec leurs familles respectives. Des agents vont jusqu'à affirmer ouvertement que les exigences des postes qu'ils occupent, ne leur permettent: « de bien gérer leur vie familiale, parce qu'ils n'ont pas le temps nécessaire pour ça ». Il est constaté aussi que les agents qui occupent des postes de responsabilité n'ont souvent pas de facilités à jouir de leur congé annuel. Car, considérés d'« indispensables » de telle sorte qu'ils cumulent les années de congés non jouis.

Arrive-t-il des moments où certaines décisions de services impactent la vie familiale des fonctionnaires entraînant la manifestation de leur démotivation à travers la lenteur dans le traitement des dossiers attribués. On observe ainsi des absences

et permissions répétées pour motif « permissions pour règlement des problèmes familiaux ». Tous ces faits et comportements observés chez les fonctionnaires togolais ont retenu particulièrement notre attention de chercheur.

La synthèse des travaux montre que le problème de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle est défini comme un genre de conflit inter-rôle où les exigences des rôles issus du travail et de la famille peuvent être mutuellement incompatibles [9].

En effet, l'implication dans l'un des deux peut empêcher ou davantage compliquer l'investissement dans l'autre. Les difficultés rencontrées par les individus cherchant à atteindre un équilibre entre les exigences professionnelle et familiale pourront avoir des impacts négatifs tant sur leur famille que sur leur carrière ([10]; [11]). Ces difficultés ressenties quant à cette adéquation travail - famille peuvent être liées, d'une part, aux caractéristiques mêmes de l'emploi [12] et, d'autre part, à la catégorie socioprofessionnelle de l'individu, mais également aux particularités familiales ([13]; [14]). La présence ou non, au sein de l'organisation, de mesures d'aide à l'employée ([15]; [16]) pourrait aussi impacter l'équilibre souhaitée.

La culture organisationnelle et la nature du secteur d'activités jouent également un rôle important tout comme le comportement des collègues et des supérieurs hiérarchiques quant à cette thématique de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle [17].

A ces travaux, nous pouvons compléter notamment ceux de [18] et [19] qui démontrent que les mesures de conciliation emploi-famille les plus recherchées par les parents ayant de jeunes enfants ont trait à la flexibilité des horaires de travail. En s'inscrivant dans la lignée de ces travaux, ils se sont intéressés aux horaires de travail et à l'incidence des mesures de conciliation axées sur l'aménagement du temps de travail, ainsi qu'à d'autres types de mesures de conciliation chez les travailleurs et les travailleuses.

Tout en restant dans cette dynamique, la question suivante nous vient à l'esprit: pourrait-il exister une relation entre la conciliation vie professionnelle-vie familiale et la motivation des travailleurs ? De cette question principale de recherche et au regard de la revue de littérature nous dégagons deux questions spécifiques pour faciliter la compréhension:

- L'aménagement des horaires de travail peut-il améliorer favorablement la motivation des fonctionnaires au travail ?
- Les tensions entre les rôles influencent-elles la motivation des fonctionnaires au travail ?

Sur la base de la problématique ainsi dressée, nous partons du postulat selon lequel il existe une relation entre la conciliation vie professionnelle-vie familiale et la motivation des travailleurs. Nous construisons de ce fait en H1 que l'aménagement des horaires de travail peut améliorer favorablement la motivation des fonctionnaires au travail. En H2 que les tensions entre les sphères de vie influencent la motivation des fonctionnaires au travail.

Afin de procéder à la vérification de ces hypothèses, le Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation nous servira de cadre d'étude.

## 2 METHODOLOGIE

### 2.1 PARTICIPANTS

La population cible de la présente étude est constituée de fonctionnaires de toutes catégories confondues du Ministère. La technique d'échantillonnage non probabiliste est utilisée pour recruter les participants volontaires à la recherche. En effet, le questionnaire a été soumis librement à 93 fonctionnaires travaillant au cabinet du ministère, mais au final c'est 67 questionnaires qui nous sont revenus. Sur les 67, seulement 60 questionnaires se sont révélés exploitables. Nous y dénombrons 28 femmes contre 32 hommes et dont les âges varient entre 24 et 53 ans. Plus de cinquante pourcent d'entre eux se situent entre 35 et 50 ans. La majorité (85 % des enquêtés) sont mariés avec au moins un enfant à leur actif. La moyenne en termes de présence effective (ancienneté) est de 13 ans.

### 2.2 MATÉRIEL

Cette recherche s'appuie sur une méthodologie quantitative basée sur un questionnaire et une méthodologie qualitative fondée sur un guide d'entretien.

Pour ce qui concerne le questionnaire, il a été élaboré en tenant compte des faits empiriques, de la littérature spécialisée, des entretiens exploratoires et des variables considérées. Afin d'éviter la méfiance des enquêtés, le questionnaire a été anonyme avec surtout l'obtention d'un consentement de principe. Le modèle de questions semi-ouvertes a été parfois retenu pour la conception du questionnaire. Ce dernier cerne cinq contenus essentiels.

- Le premier concerne la connaissance de la conciliation vie professionnelle - vie familiale des fonctionnaires. Il est composé de quatre items
- Le second porte sur l'interférence de l'aménagement des horaires du travail sur la vie familiale du fonctionnaire et est composé d'un item
- Le troisième aborde l'influence de l'aménagement du temps de travail sur la motivation et est composé de trois items
- Le quatrième porte sur l'influence des tensions entre les rôles sur la motivation au travail. Il est composé de 4 items
- Le cinquième contenu concerne les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

En ce qui concerne la méthode qualitative, la mise en place d'un guide d'entretien nous a permis de faire des entretiens individuels avec deux secrétaires (un homme et une femme) et le Chargé des Ressources Humaines du ministère.

Ceci nous a permis non seulement d'approfondir la compréhension sur la thématique, mais aussi de nous assurer de l'effectivité des informations recueillies à base du questionnaire et d'explicitier au mieux les résultats.

### 2.3 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Dans le cadre de la présente recherche, la méthode quantitative servira à vérifier la relation entre la conciliation vie professionnelle - vie familiale et la motivation des fonctionnaires au travail. Cette méthode est choisie car elle permet d'exprimer les données en langage quantitatif donc numérique. Pour effectuer cette analyse, il est utilisé le SPSS et la statistique spécifiquement utilisée est le Ki-deux.

En ce qui concerne les données qualitatives de la présente recherche, il est fait recours à l'analyse de contenu. L'analyse a porté essentiellement sur les discours issus des entretiens individuels avec les deux secrétaires et le Chargés des Ressources Humaines et s'est organisé autour des phases décrites par [20], à savoir: la pré-analyse, l'exploitation du matériel ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation.

Nous précisons qu'une hypothèse ne sera admise comme pertinente ou confirmée que lorsque le pourcentage d'avis favorables est supérieur à 50 % sur le principe de la proportionnalité, et sur le principe du calcul de khi2, lorsque la valeur obtenue sera supérieure à celle lue.

## 3 RESULTATS

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats obtenus afin de ressortir les informations nous permettant de vérifier l'atteinte des objectifs de l'étude.

### 3.1 STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES

#### 3.1.1 DONNÉES RELATIVES À LA PERCEPTION DE LA CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE-VIE FAMILIALE

*Arrive-t-il que vos demandes professionnelles interfèrent avec votre vie familiale ou vie privée ?*

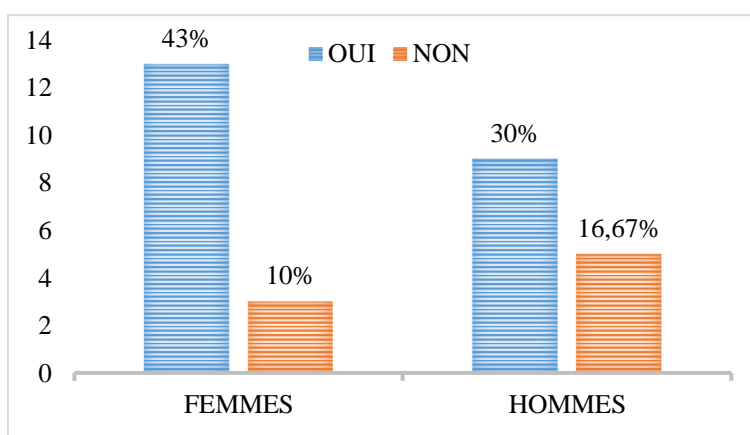


Fig. 1. Statistique descriptive liée à l'interférence des demandes professionnelles

A partir du résultat des données, le khi2 calculé qui est de 3,281 est supérieur au Khi2 lu.

Avec un degré de certitude de 95 %, les répondants des deux sexes sont identiques par rapport à leurs réponses à la question relative à l'interférence des exigences professionnelles avec la vie familiale. Autrement dit, que l'on soit une femme ou un homme, les demandes professionnelles interfèrent sur la vie familiale.

### 3.1.2 MODIFICATION DES PLANS ET ACTIVITÉS FAMILIAUX EN FAVEUR DES OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES

Est-ce qu'il vous arrive de modifier vos plans et activités familiaux en raison de vos obligations professionnelles ?

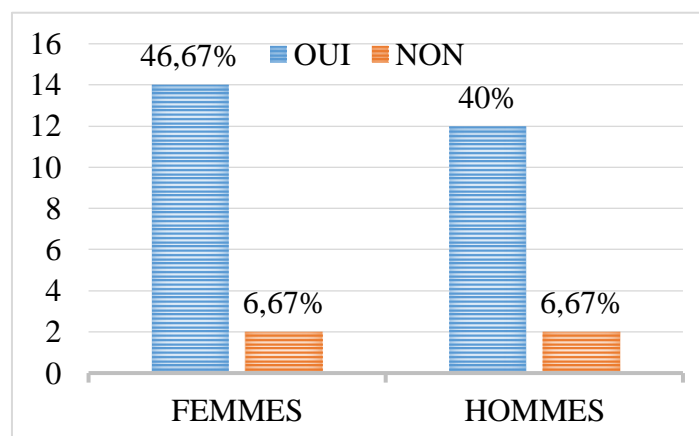


Fig. 2. Statistique descriptive liée à la modification des plans et activités familiaux

A partir du résultat des données, le khi2 calculé est de 1,243 et donc supérieur au Khi2 lu.

Avec un degré de certitude d'environ 95 %, les répondants des deux sexes sont identiques par rapport à leurs réponses à la question relative à la modification des plans et activités familiaux en raison des obligations professionnelles. En d'autres termes, que l'on soit homme ou femme, il leur arrive de modifier les plans et activités familiaux en raison des obligations professionnelles.

### 3.1.3 L'INFLUENCE DE L'AMÉNAGEMENT DES HORAIRES DE TRAVAIL SUR LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Tableau 1. Mesure de la validité de l'hypothèse 1

	Effectif	Pourcentage
Pas du tout d'accord	35	58 %
Pas d'accord	10	17 %
D'accord	10	17 %
Tout à fait d'accord	05	8 %
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

L'hypothèse 1 devrait être vérifiée par l'item 8 qui stipule que « je suis satisfait des horaires de mes activités professionnelles, ce qui me permet de vaquer à mes occupations familiales ».

Les résultats du tableau indiquent que sur les 60 fonctionnaires, 45 (35+10) soit 75 % ne sont pas du tout d'accord des horaires de leurs activités professionnelles, 10 fonctionnaires soit 17% ne sont pas d'accord, 5 agents soit 8 % sont tout à fait d'accord et 10 autres soit 17 % sont d'accord des horaires de leurs activités professionnelles. Par ailleurs, le khi2 calculé qui est de 0,303 est largement supérieur à la valeur du khi2 lu. Ainsi, avec un degré de certitude de 95 %, les répondants sont en phase à la question relative à l'influence de l'aménagement du temps de travail sur le temps privé.

De ce résultat, on comprend que 75 % des répondants ne sont pas satisfait des horaires de travail; car cela ne les permet pas de vaquer à leurs occupations familiales. Ainsi, en tenant compte de ce résultat, nous pouvons confirmer à contrario que l'hypothèse selon laquelle l'aménagement du temps de travail améliore favorablement la motivation au travail est validée.

3.1.4 L'INFLUENCE DES TENSIONS ENTRE LES RÔLES SUR LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Tableau 2. Mesure de la validité de l'hypothèse 2

	EFFECTIF	POURCENTAGE
Pas du tout d'accord	8	13%
Pas d'accord	12	20%
D'accord	18	30%
Tout à fait d'accord	22	37%
TOTAL	60	100%

L'hypothèse 2 devrait être vérifiée par l'item 10 qui stipule que « les tensions issues de l'interférence des vies professionnelle et familiale influence négativement ma motivation pour une meilleure performance ».

Les résultats du tableau indiquent que sur les 60 fonctionnaires interrogés 67 % (30+37) sont d'accord que les tensions issues de l'interférence de la vie professionnelle et la vie familiale influence négativement leur performance au travail, tandis que 33 % ne sont pas d'accord de l'influence de l'interférence de la vie professionnelle et familiale sur leur performance au travail. Par ailleurs, le khi2 calculé qui est de 0,248 est largement supérieur à la valeur du khi2 lu. Ainsi, nous pouvons affirmer que les répondants sont unanimes par rapport à la question relative à l'influence des tensions des sphères de vie sur la motivation au travail. En tenant donc compte du plus grand pourcentage de répondants (67 %), nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle les tensions entre les rôles influencent la motivation au travail, se trouve validée.

3.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ENTRETIENS

Ce paragraphe présente la synthèse de l'entretien réalisé avec le Directeur des Affaires Administratives et Financières qui cumule la fonction Ressources Humaines. Pour rappel, il est utilisé à cet effet un guide d'entretien dont le but est de savoir comment celui-ci, dans sa gestion, arrive à gérer les problèmes liés à la conciliation vie professionnelle-vie familiale des fonctionnaires. L'entretien vise aussi à savoir quels moyens utilise-t-il pour palier à ces problèmes.

Le Chargé RH a abordé divers aspects. Tout d'abord dit-il: « *le ministère de l'Action Sociale de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation ne dispose pas d'une politique en matière de conciliation vie professionnelle-vie familiale...* ».

«... *s'agissant des contraintes familiales des agents dans l'organisation quotidienne de leur travail, elles sont prises en compte par le statut général de la fonction publique. Toutes les dispositions concernant cette organisation sont prévues par les articles 83 et 181 du statut de la fonction publique* ». En effet, «... *ces textes précisent les conditions de travail et tous les salariés sont obligés de les respecter. En cas de force majeure, les raisons de santé, les permissions ou repos médicaux sont accordés...*».

«... *Quant à ce qui concerne la satisfaction des agents sur la manière dont leur conciliation est équilibrée, étant donné qu'on ne dispose pas de politique en la matière, qu'ils soient satisfaits ou pas, ils sont tenus de faire avec...* ».

«... *Pour la gestion de leurs absences et à leur engagement au travail, on applique tout simplement le règlement en faisant alors recours aux textes du statut de la fonction publique notamment en son article 166...* ».

Nous constatons à suffisance dans les propos du Directeur qu'institutionnellement rien n'est prévu pour gérer favorablement les difficultés de conciliation des sphères de vie des fonctionnaires. Seuls les textes du statut de la fonction publique semblent apparemment utilisés.

4 DISCUSSIONS

Dans cette section, nous allons établir un rapprochement entre les résultats de notre recherche et les travaux de quelques chercheurs dans des contextes différents aux nôtres d'une part, mais ce sera aussi l'occasion de faire ressortir les limites méthodologiques dont a souffert cette étude d'autre part.

La présente étude a le mérite d'avoir tenté de vérifier l'existence d'une relation entre la conciliation vie professionnelle-vie familiale et la motivation des fonctionnaires au travail.

Il ressort des résultats de l'analyse descriptive relative à la connaissance de la conciliation vie professionnelle - vie familiale présentés dans les figures 1 et 2 que:

- À la question relative à l'item « arrive-t-il que vos demandes professionnelles interfèrent avec votre vie familiale ou vie privée ? », nous avons constaté que les obligations professionnelles de la majorité des fonctionnaires interfèrent avec leur vie familiale;
- À la question relative à l'item « est ce qu'il vous arrive de modifier vos plans et activités familiaux en raison de vos obligations professionnelles ? », les résultats ont montré que généralement, les agents modifient leurs plans et activités familiaux en raison de leurs obligations professionnelles

Ces deux résultats corroborent les travaux de [21], qui trouvaient que la charge de travail et l'autonomie sont associées à la perception de l'équilibre des sphères de vie. Pour elle, plus la charge de travail est élevée physiquement, émotionnellement et mentalement, plus la perception de l'équilibre vie professionnelle-vie familiale diminue.

Ainsi, les résultats nous montrent que l'aménagement du temps de travail améliorerait favorablement la motivation des fonctionnaires au travail. Car, avons-nous constaté que le plus grand nombre des répondants (75 %) n'est pas d'accord ou satisfait des horaires consacrés à leur travail. Autrement dit, les horaires qu'ils consacrent à leurs activités professionnelles ne les permettent pas de vaquer à leurs occupations familiales; ce qui impactent souvent directement ou indirectement leurs motivations au travail. Ceci s'exprime par des mécontentements et la lenteur dans le traitement des dossiers. Ce résultat corrobore en partie les travaux de [22] qui trouvait que la flexibilité des horaires, la charge de travail et l'autonomie sont des facteurs de l'organisation du travail qui expliquent le mieux la perception de l'équilibre vie professionnelle- vie familiale. Cela va aussi en partie dans le sens des travaux de [23] et de [24] selon lesquels, les mesures de conciliation emploi-famille les plus recherchées par les parents ayant de jeunes enfants ont trait à la flexibilité des horaires de travail. Ainsi, on peut comprendre que l'aménagement des horaires de travail peut améliorer la motivation des fonctionnaires au travail.

Pour ce qui concerne l'influence des tensions entre les sphères de vie sur la motivation au travail, les résultats du tableau N°2 nous révèle que les tensions entre les rôles influencent négativement la motivation au travail. Nous avons constaté que 67 % des fonctionnaires sont d'accord. Autrement dit, les tensions issues de l'interférence de la vie professionnelle et familiale influencent négativement la performance des fonctionnaires. Ce résultat vient corroborer en partie les travaux de [25] qui trouvaient que la conciliation vie professionnelle- vie familiale se distingue à travers le conflit inter-rôle où les exigences des rôles issus du travail et de la famille peuvent être mutuellement incompatibles.

Ainsi, à la question de départ cherchant à vérifier si la conciliation vie professionnelle-vie familiale exerce-t-elle une influence sur la motivation au travail, la réponse s'avère affirmative. L'ensemble des résultats obtenus valide le postulat de base selon lequel la conciliation vie professionnelle-vie familiale exerce une influence sur la motivation au travail chez les fonctionnaires du ministère cible.

Notons que les études portant chacune sur la conciliation vie professionnelle – vie familiale et la motivation au travail ne sont pas à leur début. Néanmoins, la présente étude que nous qualifions d'étude exploratoire menée sur 60 fonctionnaires du Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation a le mérite d'être l'une des premières dans le contexte togolais à avoir tenté d'examiner la relation entre la conciliation vie professionnelle – vie familiale et la motivation au travail. Concernant l'échantillon de notre étude, nous n'avons eu que 67 sujets sur 93 qui étaient initialement prévus. Cela est dû au refus de certains agents de remplir le questionnaire par peur de représailles. D'autre par contre étaient carrément absents pour des raisons de missions. Ceci nous amène à dire que la généralisation de nos résultats doit se faire de façon très mesurée.

Sur le plan méthodologique, nous avons fait usage du questionnaire pour recueillir un grand nombre d'informations. Cependant, bien que la recherche fût menée avec un niveau de rigueur scientifique, elle présente quelques insuffisances. La première insuffisance est relative à la technique d'échantillonnage utilisée. En effet, l'usage de la technique d'échantillonnage non probabiliste utilisée ne permet pas de à ce niveau de généraliser les résultats sur toute la population des fonctionnaires relevant du ministère. Toutefois, en plus de cette technique, un entretien avec le Responsable en charge des Ressources Humaines du ministère a été effectué. Néanmoins, des entretiens en focus groupe nous auraient permis d'enrichir la thématique et donc, une meilleure explication des données quantitatives recueillies.

De plus cette étude a été effectuée uniquement au sein du cabinet à Lomé. Qu'en est-il des fonctionnaires relevant du ministère affectés et repartis sur toute l'étendue du territoire national? La seconde insuffisance de l'étude est relative au fait que l'étude s'est limitée à vouloir examiner la relation entre la conciliation vie professionnelle – vie familiale et la motivation au travail des fonctionnaires. D'autres recherches pourront chercher à connaître la relation qui peut exister entre la conciliation vie professionnelle – vie familiale et la qualité de vie professionnelle des fonctionnaires.

Au regard des résultats obtenus, il est suggéré aux autorités publiques de procéder à des sensibilisations sur le respect scrupuleux des horaires de travail instaurer par la loi en vigueur à la fonction publique. En l'état actuel, rendre flexible les horaires en favorisant l'aménagement des heures de travail à travers l'instauration des journées continues dans les administrations publiques pourrait permettre aux fonctionnaires de mieux concilier leurs sphères de vies. Aussi, il est suggéré une répartition

objective et raisonnable des activités et tâches aux fonctionnaires dans le but de soulager les plus chargés afin qu'ils puissent aussi quitter les bureaux à temps pour pouvoir vaquer librement à leurs occupations familiales.

Quant aux fonctionnaires, qu'ils réalisent l'importance d'accorder une place aussi à leurs familles, en cherchant autant que possible à équilibrer les deux sphères de vie. Car, personne ne pourrait gérer à satisfaction leurs responsabilités familiales à leurs places.

### 5 CONCLUSION

Au terme de cette étude et au regard des résultats obtenus, la vie professionnelle et la vie familiale ne sont pas seulement deux « valeurs » ou deux domaines importants qui constituent à des degrés divers l'identité des personnes, mais, elles sont aussi et surtout deux mondes fortement « consommateurs de temps » [26]. L'investissement dans l'une des deux sphères peut être source de dysfonctionnement dans l'autre. Ces deux sphères sont ainsi devenus plus que jamais, des facteurs primordiaux de l'organisation de la vie sociale et organisationnelle où l'imbrication des temps sociaux semble être de l'ordre de « conflits » à résoudre et « compromis » à atteindre [27]. Ce n'est non plus d'un enrichissement entre les deux sphères de vie [28], et ce pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Par ailleurs, bien que les théories mettent en évidence le fait que les organisations jouent un rôle important dans la conciliation vie professionnelle - vie familiale, l'individu doit être conscient qu'il est le principal acteur de l'articulation de ses deux sphères.

Ce présent article avait pour objectif de vérifier l'existence d'une relation entre la conciliation vie professionnelle-vie familiale et la motivation des travailleurs. Ainsi, cette recherche effectuée à l'aide d'un questionnaire, a porté sur 60 fonctionnaires du ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation. Les données recueillies et traitées à l'aide du logiciel SPSS 20, ont permis d'aboutir à des résultats tout à fait intéressants:

- L'aménagement du temps de travail pourrait améliorer favorablement la motivation des fonctionnaires;
- Les tensions entre les rôles influencent négativement la motivation des agents au travail

Les deux hypothèses étant validées, nous confirmons par ricochet l'existence d'une relation entre la conciliation vie professionnelle-vie familiale et la motivation au travail.

Cette recherche qui ne s'est intéressée qu'à établir le lien entre la conciliation vie professionnelle - vie familiale et la motivation des fonctionnaires a permis de faire des propositions allant dans le sens de l'amélioration de l'équilibre de la conciliation des deux sphères de vie.

### REFERENCES

- [1] Vallée, A., Artus, F., Delbecq, V., Demeuse, M., "Adultes en reprise d'études universitaires: profils personnel et d'engagement selon le choix de la "filière-horaire"". *22e Colloque international de l'Association pour le Développement des Méthodologies d'Evaluation en Education (ADMEE-Europe)*, Braga, Portugal. pp.74-88. 2013.
- [2] Guérin G., St-Onge S., Haines V., Trottier R. et Simard M. "Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec", *Relations Industrielles*, vol. 52, n°2, p.274-301, 1997.
- [3] Aryee S., "Dual-earner couples in Singapore: an examination of work and non-work sources of their experienced burnout", *Human Relations*, vol. 46, n°12, p.1441-1468, 1993
- [4] Jaguis A., "la reconnaissance au travail, gage de la satisfaction des employés au travail : Cas de NSIA VIE Assurance" Lomé, 2014.
- [5] Bureau fédéral de l'égalité (2003) rapport 3.
- [6] Tremblay, D.-G., Najem, E. & Paquet, R., " Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent ils?" *Enfance, Famille et générations*, n°4, 2006.
- [7] Tremblay, D-G., "Être parent et avocat : les défis de la conciliation travail-famille pour la progression professionnelle", *Revue Regards sur le travail*, Vol.10, n° 1, 2014.
- [8] Huselid, M. A. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of management journal*, 38(3), 1995.
- [9] Greenhaus, JH., Beutell, NJ., "Sources of Conflict Between Work and Family Roles". *Academy of management review*, 1985.
- [10] Frone, MR., Russell, M., Cooper ML., "Antecedents and outcomes of work-family Conflict : testing a model of the work-family interface". *Journal of applied psychology*, 1992.
- [11] Ernst, E., Kossek, Ozeki, C., "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research". *Journal of Applied psychology*, 1998.



- [12] Guérin G., Wills T., "La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 5/6, 1993, pp. 13-30.
- [13] Tremblay, D.-G., Najem, E. & Paquet, R., "Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent ils?" *Enfance, Famille et générations*, n°4, 2006.
- [14] Guérin G., St-Onge S., Haines V., Trottier R. et Simard M., "Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec", *Relations Industrielles*, vol. 52, n°2, 1997.
- [15] Ouyi, B., "Impact de la gestion de carrières sur la conciliation vie privée-vie professionnelle des salariés en couple à double carrière". *Ingénierie culturelle*. N°008 2019.
- [16] Guérin G., Wills T., "La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 5/6, 1993, pp. 13-30.
- [17] Tremblay, D.-G., "Conciliation emploi-famille et temps sociaux". *Presses de l'Université du Québec*, 2009.
- [18] Tremblay, DG., Amherdt, CH., "Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail: observations et différences selon le sexe". *alice.teluq.quebec.ca*. 2003.
- [19] Tremblay, D.-G., "Être parent et avocat : les défis de la conciliation travail-famille pour la progression professionnelle". *Revue Regards sur le travail*, Vol.10, n° 1, 2014.
- [20] Wanlin, P., "L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels". *Recherches qualitatives*, 2007.
- [21] Micheline B., "les facteurs de l'organisation de travail : perception de l'équilibre vie professionnelle-vie familiale chez les femmes" 2008.
- [22] Micheline B., "les facteurs de l'organisation de travail : perception de l'équilibre vie professionnelle-vie familiale chez les femmes". 2008.
- [23] Tremblay, D.-G., "Conciliation emploi-famille et temps sociaux", Presses de l'Université du Québec, 2009.
- [24] Sophia B., "Le conflit vie professionnelle/vie privée et la satisfaction : le cas des conjoints de militaires navigants". *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* n°18, 2015.
- [25] Garner H., Méda D. et Sénik C., "La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale", *DARES, Premières Synthèses*, n°50.3, 2004.
- [26] Ouyi B., "Impact de la gestion de carrières sur la conciliation vie privée-vie professionnelle des salariés en couple à double carrière", *Ingénierie culturelle*. N°008 2019.
- [27] Tremblay, D.-G., "Temps professionnel et temps personnel, aux frontières du management : une comparaison France – Québec", Communication aux 3e États généraux du management, Strasbourg, les 11-12 octobre 2012.
- [28] St-Onge S., Renaud S., Guérin G. et Caussignac E., "Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille", *Relations Industrielles*, vol. 57, n°3, 2002.