

**Effets style de management et équilibre vie professionnelle et vie familiale des employés dans les entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais**

Mangala Manda Sylvain

Doctorant en Sciences de Gestion - Université de Lubumbashi

Received 23 December 2024; Accepted 23 January 2025; Available online 1 February 2025

---

**Résumé**

Cette étude vise à analyser l'impact des styles de management sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale (EVPVF) des employés dans les entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais. Face aux défis spécifiques que rencontrent ces entreprises, où la conciliation entre les exigences professionnelles et familiales est particulièrement cruciale, l'étude examine en profondeur les effets des styles de management autoritaire, participatif, délégitif, transformationnel, transactionnel, paternaliste, servant et adaptatif sur l'EVPVF. À travers une approche mixte combinant analyses qualitatives et quantitatives (SPSS et AMOS), l'objectif est de valider ou infirmer les hypothèses sur la relation entre ces styles de management et l'EVPVF.

Les résultats qualitatifs issus d'Iramuteq révèlent des perceptions nuancées des employés vis-à-vis des styles de management. Certains styles, tels que le management participatif et délégitif, sont perçus comme favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, tandis que le management autoritaire est largement perçu comme néfaste. Les résultats quantitatifs, en revanche, montrent que l'impact de ces styles sur l'EVPVF n'est pas toujours significatif. Par exemple, bien que le style participatif présente une légère influence positive, cette relation reste non significative. De même, les styles transactionnel et paternaliste montrent une relation légèrement négative avec l'EVPVF, mais sans être statistiquement significative.

Ce travail met en lumière la nécessité d'adopter des styles de management plus adaptés aux réalités socioculturelles des employés, en particulier dans des contextes miniers où la famille occupe une place centrale. Toutefois, les résultats soulignent également les limites des approches purement quantitatives pour capturer toute la complexité des dynamiques managériales.

**Mots-clés** : équilibre vie professionnelle-vie familiale, styles de management, entreprises minières, analyse qualitative, analyse quantitative, Arc Cuprifère Katangais, SPSS, AMOS, Iramuteq.

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the impact of management styles on the work-life balance (WLB) of employees in the mining companies of the Katanga Copperbelt. Given the specific challenges faced by these companies, where reconciling professional and family demands is particularly crucial, the research thoroughly examines the effects of authoritarian, participative, delegative, transformational, transactional, paternalistic, servant, and adaptive management styles on WLB. Through a mixed-methods approach combining qualitative and quantitative analyses (using SPSS and AMOS), the goal is to validate or refute the hypotheses regarding the relationship between these management styles and WLB. Qualitative results from Iramuteq reveal nuanced employee perceptions of management styles. Certain styles, such as participative and delegative management, are perceived as conducive to balancing work and family life, while authoritarian management is largely viewed as detrimental. However, the quantitative findings indicate that the impact of these styles on WLB is not always statistically significant. For instance, while participative management shows a slight positive influence, the relationship remains non-significant. Similarly, transactional and paternalistic styles demonstrate a slightly negative relationship with WLB, but without statistical significance.

This research highlights the need to adopt management styles that are more attuned to employees' socio-cultural realities, particularly in mining contexts where family plays a central role. However, the results also underscore the limitations of purely quantitative approaches in capturing the full complexity of managerial dynamics.

---

**Keywords** : Work-life balance, management styles, mining companies, qualitative analysis, quantitative analysis, Katanga Copperbelt, SPSS, AMOS, Iramuteq.

---

## Introduction

La République Démocratique du Congo (RDC) est une nation riche en ressources naturelles, en particulier en minerais tels que le cuivre et le cobalt. L'Arc Cuprifère Katangais, situé dans le sud-est de la RDC, est l'une des régions minières les plus importantes au monde. Cette zone est cruciale pour l'économie congolaise, représentant une part substantielle du produit intérieur brut (PIB) et des exportations du pays. Les entreprises minières y jouent un rôle vital, fournissant des emplois à des milliers de personnes et contribuant de manière significative aux recettes fiscales de l'État (Banque mondiale, 2018).

L'extraction de minerais dans l'Arc Cuprifère Katangais a également un impact global. Le cuivre et le cobalt sont essentiels pour diverses industries, notamment l'électronique, les technologies vertes et les batteries pour véhicules électriques. La demande mondiale croissante pour ces minerais accentue l'importance stratégique de cette région. Les conditions de travail dans les mines de l'Arc Cuprifère Katangais sont souvent difficiles et dangereuses. Les travailleurs font face à des risques de santé et de sécurité, des horaires de travail longs et irréguliers, et une pression constante pour atteindre les objectifs de production. Ces conditions peuvent affecter

négalement l'équilibre vie professionnelle-vie familiale (EVP-VF) des employés, entraînant du stress, de l'épuisement professionnel et des conflits familiaux (BIT, 2017).

En effet, les défis liés à l'EVP-VF ont des implications sociales importantes. Les déséquilibres peuvent entraîner des problèmes de santé mentale et physique pour les travailleurs, affecter leur productivité et augmenter le turnover. Ils peuvent également avoir des conséquences sur la cohésion familiale et la stabilité sociale, impactant les communautés locales où les employés vivent.

Les styles de management dans les entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais varient considérablement. Certaines entreprises adoptent des approches de gestion axées sur la production et les résultats, souvent au détriment du bien-être des employés. D'autres, en revanche, tentent de mettre en œuvre des pratiques de gestion plus équilibrées, intégrant des politiques de soutien à la famille et de flexibilité du travail. Les gestionnaires dans cette région doivent naviguer dans un environnement complexe, où les exigences de productivité et de rentabilité doivent être équilibrées avec les besoins de bien-être des employés (Méda, 2005). Les pratiques de management inefficaces peuvent

aggraver les tensions entre vie professionnelle et vie familiale, tandis que des approches plus équilibrées peuvent améliorer la satisfaction et la productivité des employés (BIT, 2017).

Le cadre réglementaire en RDC concernant les conditions de travail et les politiques de soutien à la famille est en développement. Les régulations existantes peuvent être insuffisantes ou mal appliquées, ce qui complique la tâche des entreprises qui cherchent à améliorer l'EVP-VF de leurs employés. Une compréhension approfondie des besoins et des défis spécifiques dans cette région peut informer l'élaboration de politiques plus efficaces. Le gouvernement congolais a montré un intérêt croissant pour l'amélioration des conditions de travail et la promotion du bien-être des travailleurs. Des initiatives pour renforcer les régulations et encourager les pratiques de gestion responsables sont en cours, bien qu'il reste encore beaucoup à faire pour garantir leur mise en œuvre effective (Banque mondiale, 2018).

Les valeurs et normes culturelles en RDC jouent un rôle crucial dans la perception et la gestion de l'EVP-VF (Mangala, 2024). Les attentes sociales concernant les rôles des hommes et des femmes, les responsabilités familiales et les pratiques de travail

influencent les expériences des employés. Les entreprises doivent tenir compte de ces facteurs culturels pour élaborer des politiques et des pratiques de gestion efficaces. La culture locale peut également influencer les attentes des employés envers leurs employeurs et leurs préférences en matière de gestion. Comprendre ces dynamiques culturelles est essentiel pour les gestionnaires qui cherchent à promouvoir un environnement de travail équilibré et à soutenir efficacement leurs employés.

L'exploitation minière dans l'Arc Cuprifère Katangais présente également des défis environnementaux significatifs, notamment la dégradation des terres, la pollution de l'eau et les impacts sur la biodiversité. Ces problèmes environnementaux peuvent indirectement affecter l'EVP-VF des employés en créant des conditions de vie difficiles pour leurs familles et communautés. Les entreprises minières sont de plus en plus tenues de répondre à des normes de responsabilité environnementale, ce qui peut influencer leurs pratiques de gestion et leur engagement envers le bien-être des employés. Intégrer des pratiques de gestion durable peut améliorer la réputation des entreprises et contribuer à un environnement de travail plus sain et plus équilibré.

En effet, l'interaction entre le style de management et l'équilibre vie professionnelle-vie familiale (EVP-VF) des employés constitue une thématique cruciale dans les entreprises modernes, particulièrement dans les secteurs exigeants comme celui des mines. Dans le contexte des entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais, cette interaction revêt une importance particulière en raison des conditions de travail rigoureuses et souvent dangereuses qui caractérisent cette industrie.

La littérature actuelle montre un intérêt croissant pour le lien entre le style de management et l'EVP-VF. Cependant, il existe encore des lacunes significatives, notamment dans le contexte africain et plus spécifiquement en République Démocratique du Congo (RDC). Des auteurs tels que (Allen & Meyer, 1990) ont exploré l'engagement organisationnel, tandis que (Greenhaus & Beutell, 1985) ont examiné les conflits entre travail et famille. Néanmoins, peu d'études ont abordé ces dynamiques dans le contexte spécifique des entreprises minières en Afrique subsaharienne. La présente étude vise à combler cette lacune en fournissant des données empiriques et des analyses contextuelles.

Cette étude est cruciale pour plusieurs raisons. Premièrement, elle offre une compréhension

approfondie des impacts des styles de management sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale des employés, un aspect essentiel pour le bien-être et la productivité des travailleurs. Deuxièmement, elle fournit des informations précieuses pour les gestionnaires et les décideurs politiques sur les meilleures pratiques à adopter pour améliorer l'EVP-VF, contribuant ainsi à une gestion plus efficace des ressources humaines dans le secteur minier.

Le problème central de cette étude est de comprendre comment les styles de management dans les entreprises minières influencent l'équilibre vie professionnelle-vie familiale des employés. Ce problème est d'autant plus pertinent dans un secteur où les conditions de travail peuvent exacerber les conflits entre vie professionnelle et vie personnelle.

De nos enquêtes sur terrain dans les entreprises minières dans l'Arc Cuprifère Katangais ; les données relatives aux horaires de travail et en shift varient entre une, deux ou trois allant de 7h à 19h, de 19h à 07h ; soit encre de 6h30 à 14h30, de 14h30 à 19h30 et de 19h30 à 6h30 ou encore de 07h00 à 16h00 hors trajet.

Aussi, selon les statistiques recueillies, 20% des agents restent sur le site de travail où les logements

sont construits (camps) pour environ  $\frac{3}{4}$  de leur temps contre  $\frac{1}{4}$  de temps en famille.

Ce système d'équipes multiples par shift permet une continuité des opérations 24h/24, mais peut poser des défis de gestion de la fatigue et de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, surtout pour les sites nécessitant des trajets importants.

En effet, la gestion des heures de travail, la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, et le style de management sont étroitement liés et influencent mutuellement la performance et le bien-être des employés (Peretti, 2016). Un style de management flexible et bienveillant, qui valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, peut améliorer la satisfaction et la motivation des employés. Par exemple, des horaires de travail flexibles ou des politiques de gestion des heures de travail flexible permettent aux employés de mieux gérer leurs responsabilités familiales sans compromettre leur productivité. En revanche, un management rigide et centré uniquement sur les résultats peut entraîner du stress et un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, affectant négativement la performance et le moral des

employés (Lefrançois, Saint-Charles, Fortin, & des Rivières-Pigeon, 2017). Ainsi, un style de management qui favorise une gestion équilibrée des heures de travail et soutient la conciliation vie familiale-vie professionnelle est essentiel pour créer un environnement de travail sain et productif (Lefèvre, Pailhé, & Solaz, 2008).

D'où notre question de recherche : ***Quels sont les effets de styles de management qui impactent l'équilibre vie professionnelle-vie familiale des employés dans les entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais ?***

#### **Revue de littérature**

L'articulation entre le style de management et la conciliation vie professionnelle et vie familiale est devenue un sujet central dans les recherches en GRH (Chrétien & Létourneau, 2010) (Ollier-Malaterre, Jacobs, & Rothbard, 2019). Face à la transformation des modes de travail, avec l'essor de la flexibilité, et des exigences croissantes en termes de productivité, la manière dont les entreprises gèrent ces deux sphères est cruciale pour le bien-être des employés et la performance organisationnelle (Fusilier, Giraldo, & Laloy, 2013). Le style de management, qu'il soit autoritaire, participatif ou transformationnel, joue un

rôle déterminant dans l'équilibre que les employés peuvent atteindre entre leurs obligations professionnelles et personnelles. Des théories telles que la théorie des styles de leadership, le modèle de (Greenhaus & Beutell, 1985) sur l'équilibre travail-vie, ou encore le Job Demands-Resources Model offrent des cadres conceptuels pertinents pour comprendre comment les pratiques managériales influencent la capacité des employés à concilier ces deux dimensions de leur vie. Cette revue de la littérature explore ces différents cadres théoriques et examine leur application dans la gestion contemporaine des organisations.

Au niveau international, plusieurs études ont examiné les relations entre management et EVP-VF. Par exemple, (Thomas & Ganster, 1995) ont démontré que le soutien organisationnel perçu est un facteur crucial pour l'EVP-VF. Ces auteurs ont examiné les effets directs et indirects des politiques et pratiques organisationnelles qui soutiennent les responsabilités familiales sur les conflits travail-famille et les mesures de tension psychologiques, physiques et comportementales (Tanquerel & Grau-Grau, 2020). Les résultats de cette recherche montrent que les pratiques de soutien, en particulier les horaires flexibles et les superviseurs solidaires, ont eu des

effets positifs directs sur la perception des employés quant au contrôle sur les questions professionnelles et familiales. Les perceptions de contrôle, à leur tour, étaient associées à des niveaux plus faibles de conflits travail-famille, d'insatisfaction au travail, de dépression, de plaintes somatiques et de cholestérol sanguin. Ces résultats suggèrent que les organisations peuvent prendre des mesures qui peuvent accroître le contrôle des employés sur leurs responsabilités familiales et que ce contrôle pourrait aider les employés à mieux gérer les exigences conflictuelles du travail et de la vie familiale.

De même, (Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011) ont montré que des politiques de travail flexibles peuvent améliorer l'EVP-VF. En effet, s'appuyant sur un modèle conceptuel intégrant la recherche sur la formation, les interventions travail-famille et le soutien social, ils ont mené une étude de terrain quasi expérimentale pour évaluer l'impact d'une formation des superviseurs et d'une intervention d'auto-surveillance conçue pour accroître l'utilisation par les superviseurs de mesures de soutien à la famille. Les résultats ont démontré une interaction désordonnée pour l'effet de la formation et des conflits entre la famille et le travail sur la satisfaction professionnelle des employés, les

intentions de roulement et la santé physique. En particulier, pour ces résultats, des effets positifs de la formation ont été observés pour les employés présentant un conflit élevé entre la famille et le travail, tandis que des effets négatifs de la formation ont été observés pour les employés ayant un faible conflit entre la famille et le travail. Ces effets de modération étaient médiés par l'effet interactif de la formation et du conflit famille-travail sur la perception des employés quant aux comportements des superviseurs favorables à la famille.

En Afrique, les recherches sur cette thématique sont limitées, mais croissantes. Des études comme celles de (Masvaure & M., 2014) au Zimbabwe montrent que les pratiques managériales favorables ont un impact significatif sur l'équilibre travail-vie personnelle des employés.

Les recherches de (Boukheloua, Benabou, & Debbat, 2017) montrent qu'avec l'interférence du travail dans la vie familiale et vice-versa l'interférence de la famille dans la sphère professionnelle, la montée en puissance des femmes sur le marché du travail, la montée des couples à double carrière, les organisations sont de plus en plus appelées à favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses salariés.

Cet équilibre qui est devenu une priorité, pour ne pas dire la priorité. Cette recherche montre comment les aspects relatifs au travail notamment le soutien organisationnel, l'aménagement du temps de travail et l'octroi des congés peuvent influencer la conciliation vie professionnelle et vie personnelle chez les femmes.

En RDC, les travaux de (Tchouassi, ga Kamga, & Tomo, 2022) ont mis en lumière les conditions de travail difficiles dans les mines et l'impact sur les familles des travailleurs. Toutefois, les liens spécifiques entre styles de management et EVP-VF restent sous-étudiés.

Cependant, les défis uniques auxquels sont confrontées les sociétés minières dans l'ACK nécessitent une enquête plus localisée. Ainsi donc dans cette recherche, nous allons analyser les relations entre styles de management et conciliation vie professionnelle et vie privée des agents dans les entreprises minières de l'arc cuprifère Katangais où le phénomène de conciliation vie professionnelle et vie familiale se pose avec acuité.

Sur le plan théorique, la théorie des styles de leadership (Noguera & Plane, 2016) explique que le style de management a une influence directe sur la

manière dont les employés gèrent leur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Un leadership autoritaire, par exemple, se caractérise par un contrôle strict et des attentes élevées, avec peu de flexibilité dans la gestion du temps. Cela peut créer des conflits pour les employés qui ont des responsabilités familiales, car ils ont moins de latitude pour adapter leurs horaires. En revanche, des styles de leadership plus flexibles, comme le leadership transformationnel ou bienveillant, favorisent l'autonomie des employés, encouragent une gestion plus souple des horaires et répondent aux besoins individuels, facilitant ainsi une meilleure conciliation entre travail et vie personnelle.

La théorie de l'équilibre Travail-Vie de (Greenhaus & Beutell, 1985) met en lumière le conflit qui peut naître lorsque les exigences professionnelles et familiales sont incompatibles. Selon cette théorie, le style de management influence directement ce conflit : un management rigide avec des attentes de disponibilité constante augmente le risque de conflit, tandis qu'un management flexible et compréhensif réduit cette tension. Si le management favorise des pratiques comme des horaires flexibles, des congés parentaux ou le télétravail, cela permet de diminuer les conflits travail-famille, car les employés ont plus de contrôle

sur leur emploi du temps. La gestion proactive de ce conflit est cruciale pour assurer un équilibre sain.

La théorie des attentes de Vroom explique que la motivation des employés à concilier vie professionnelle et personnelle dépend de leurs attentes concernant les résultats de leurs efforts. Si les employés perçoivent que leur entreprise valorise cet équilibre, en offrant des ressources telles que des horaires flexibles ou des aménagements pour les obligations familiales, ils seront plus motivés à atteindre cet équilibre. Un style de management qui soutient activement ces pratiques envoie un message clair que l'équilibre entre travail et vie privée est un objectif important, renforçant ainsi l'engagement et la satisfaction des employés. Les attentes de récompenses et de reconnaissance jouent donc un rôle clé dans la manière dont les employés perçoivent et gèrent cet équilibre.

Enfin, le Modèle des ressources et des demandes professionnelles (Job Demands-Resources Model) postule que les demandes excessives du travail, comme les longues heures ou des charges de travail élevées, entraînent du stress et de l'épuisement, surtout en l'absence de ressources suffisantes (Brulhart, Guieu, & Maltese, 2010). Un style de management qui met l'accent sur le soutien des

employés en leur fournissant des ressources telles que des conditions de travail flexibles, des aides familiales ou une gestion plus souple du temps, peut réduire la pression et favoriser une meilleure conciliation entre travail et vie familiale. Ce modèle montre que le style de management doit équilibrer les demandes professionnelles avec les ressources fournies pour éviter l'épuisement professionnel et permettre aux employés de maintenir un équilibre satisfaisant entre leurs responsabilités personnelles et professionnelles.

### **Méthodologie**

L'étude a utilisé des données qualitatives et quantitatives pour fournir une analyse complète. Les données ont été collectées à travers des enquêtes, des entretiens semi-directifs et des analyses documentaires.

L'échantillon quantitatif est composé de 384 employés au seuil de confiance de 95% et marge d'erreur de 5% provenant de différentes entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais. 369 ont répondu positivement au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 96%, cet

échantillon a été stratifié dans les différents sites miniers dans l'ACK. Cet échantillon a été composé comme suit : 74% des hommes contre 26% des femmes. En rapport avec l'âge : 30% de l'échantillon entre 26 à 35 ans, (22%) entre 36 et 45 ans, 21% entre 46 et 55 ans, 21% entre et 18-25 ans, et 6% entre 56-65 ans.

La majorité des répondants, soit 48%, ont atteint un niveau d'études BAC+3, suivi de 28% ayant un niveau D6 (Diplôme de fin de cycle d'études secondaires). Environ 23% des participants détiennent un BAC+5, tandis que ceux ayant des études supérieures à BAC+6 ou D3 sont peu représentés, avec respectivement 1% chacun.

En rapport avec l'état civil, 81% sont mariés, tandis que 19% sont célibataires.

On observe que la majorité des participants, soit 52%, ont une ancienneté de plus de 6 ans, tandis que 25% ont entre 0 et 3 ans, et 23% ont entre 4 et 6 ans d'ancienneté.

Les résultats indiquent que la majorité des employés sont classés dans la catégorie maîtrise avec 51% des participants. Ensuite, 19% des répondants sont des travailleurs hautement qualifiés, tandis que 17% sont des cadres de direction et 13% sont des employés.

L'échantillon de nécessité pour l'approche qualitative était composé de 22 agents avec critère de seuil de saturation.

#### **Méthodes et outils de collecte**

- Enquêtes : Un questionnaire structuré sera utilisé pour recueillir des données quantitatives sur le style de management perçu et l'EVP-VF des employés.
- Entretiens semi-directifs : Des entretiens approfondis ont été menés avec des gestionnaires et des employés pour obtenir des insights qualitatifs.
- Analyses documentaires : Les rapports annuels, les politiques d'entreprise et autres documents pertinents ont été analysés pour contextualiser les données empiriques.

#### **Méthodes d'analyse des données**

- Analyse thématique : Les données qualitatives des entretiens ont été analysées à l'aide d'une approche thématique pour identifier les principaux thèmes et tendances grâce au logiciel Iramuteq.
- Analyse statistique : Les données des enquêtes ont été analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS identifier des corrélations et des impacts significatifs.

#### **Résultats**

##### **Résultats qualitatifs**

Sur base des informations obtenues grâce aux analyses de la classification lexicale, de l'analyse factorielle de correspondance et de l'analyse des similitudes ; les résultats qualitatifs sont les suivants :

**Hypothèse 1 (effet autoritaire)** : le style autoritaire a un impact négatif sur l'EVP-VF ;

**Hypothèses 2 et 3 (effets participatif et délégitif)** : Les styles participatif et délégitif sont perçus positivement, en lien avec un meilleur équilibre ;

**Hypothèses 4 et 5 (effets transformationnel et transactionnel)** : Ces styles sont également perçus comme ayant un impact positif sur l'équilibre travail-famille ;

**Hypothèse 6 (effet paternaliste)** : Le style paternaliste est fortement associé à un équilibre positif ;

**Hypothèse 7 (effet servant)** : L'impact du style servant est perçu positivement ;

**Hypothèse 8 (effet adaptatif)** : le style adaptatif est perçu comme favorable à l'équilibre.

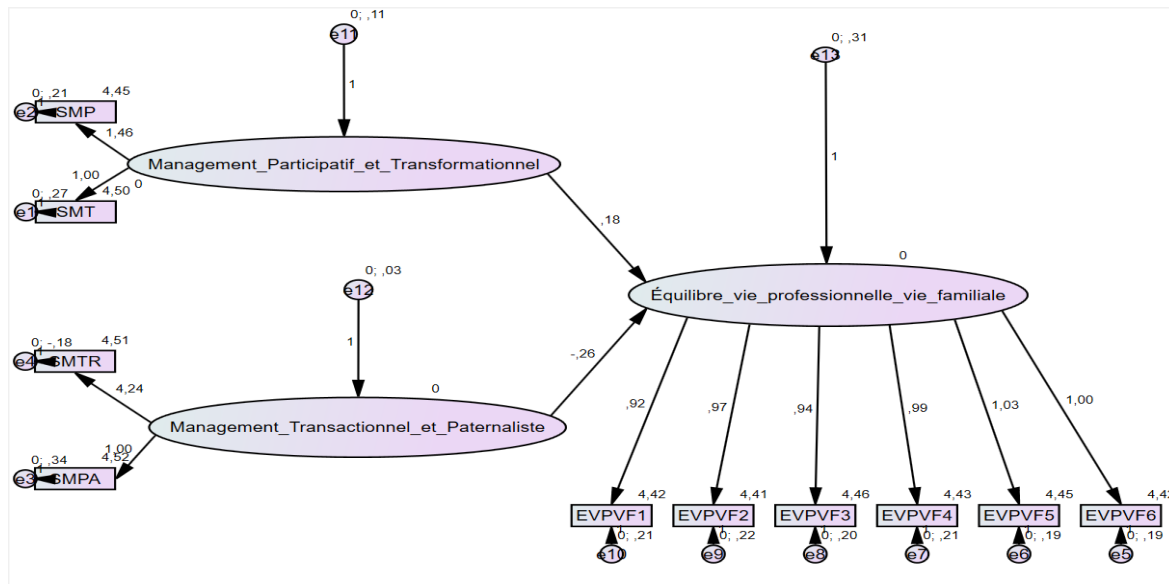
##### **Résultats quantitatifs**

**Résultats statistiques**

Les logiciels SPSS et AMOS ont permis d'explorer la relation entre les styles de management et l'équilibre

vie professionnelle-vie familiale (EVP-VF) des employés dans les entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais.

Il se dégage au final le schéma suivant qui résume l'effet global des styles de management sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale



Source : Élaboré à partir de l'analyse de données avec SPSS au moyen du modèle AMOS

**Relation entre le style de management participatif et transformationnel et l'EVPVF :**

Le coefficient de régression ( $\lambda$ ) entre le management participatif et transformationnel et l'EVPVF est de 0,178, comme l'indique le tableau. Ce coefficient montre une relation positive, mais non significative avec l'EVPVF ( $p = 0,167$ ). Ce résultat suggère que bien que les styles de management participatif et

transformationnel aient une légère influence positive sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale, cette influence n'est pas suffisamment forte pour être significative dans ce modèle.

Sur la base de ce résultat, l'hypothèse correspondant à l'effet positif du management participatif et transformationnel sur l'EVPVF est infirmée, car la

relation observée n'est pas statistiquement significative au seuil de 5 % ( $p > 0,05$ ).

#### **Relation entre le style de management transactionnel et paternaliste et l'EVPVF :**

Le coefficient de régression entre le management transactionnel et paternaliste et l'EVPVF est de -0,259, indiquant une relation négative avec l'EVPVF. Ce coefficient est également non significatif ( $p = 0,081$ ). Cela suggère que les styles de management transactionnel et paternaliste ont une influence légèrement négative sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale, mais que cette influence n'est pas suffisamment forte pour être considérée comme significative.

Par conséquent, l'hypothèse selon laquelle le management transactionnel et paternaliste aurait un effet positif sur l'EVPVF est également infirmée, car la relation négative observée n'est pas statistiquement significative.

#### **Discussion des résultats**

La discussion des résultats vise à analyser les relations observées entre les styles de management étudiés et l'équilibre vie professionnelle-vie familiale (EVPVF) en

combinant les analyses qualitatives (Iramuteq) et quantitatives (SPSS et AMOS).

#### **Analyse des hypothèses de l'étude**

##### **Hypothèse 1 : Effet autoritaire**

Les données qualitatives montrent une perception négative des styles de management autoritaire. Toutefois, les résultats quantitatifs d'AMOS n'indiquent pas une relation statistiquement significative entre le style de management autoritaire et l'EVPVF. Cette hypothèse n'a pas été testée directement dans les modèles quantitatifs fournis, mais les résultats qualitatifs confirment les conclusions de la littérature sur les effets négatifs des pratiques autoritaires sur le bien-être des employés, comme le montrent les études de (Thomas & Ganster, 1995).

##### **Effet participatif et transformationnel**

Dans les résultats qualitatifs, plusieurs agents ont exprimé leur perception positive des styles de management participatif et transformationnel sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Cependant, les résultats quantitatifs issus d'AMOS

montrent que cette perception n'est pas corroborée par une relation statistiquement significative. Le coefficient de régression estimé pour l'effet participatif et transformationnel est de 0,178 avec une p-valeur de 0,167, ce qui signifie que la relation positive observée n'est pas statistiquement significative ( $p > 0,05$ ). En d'autres termes, bien que ce style de management soit perçu comme légèrement bénéfique, les données quantitatives ne confirment pas une influence significative sur l'EVPVF.

Ainsi, l'hypothèse 2 est infirmée sur la base des résultats quantitatifs, en dépit des perceptions positives recueillies qualitativement. Ces résultats contrastent avec ceux de (Thomas & Ganster, 1995), qui avaient montré que des pratiques participatives pouvaient améliorer l'équilibre travail-famille.

#### **Effet transactionnel et paternaliste**

Les résultats qualitatifs indiquent que certains employés perçoivent le style de management transactionnel et paternaliste comme favorable à l'équilibre vie professionnelle-vie familiale, notamment en ce qui concerne la fixation des objectifs et le soutien familial que ces styles peuvent apporter. Cependant, les résultats quantitatifs révèlent une relation négative entre ces styles de

management et l'EVPVF, avec un coefficient de régression de -0,259 ( $p = 0,081$ ). Bien que cette relation soit négative, elle n'est pas statistiquement significative ( $p > 0,05$ ), suggérant que les effets négatifs ne sont pas suffisamment forts pour être confirmés sur le plan quantitatif.

En conséquence, l'hypothèse 5 est infirmée, car la relation entre le management transactionnel et paternaliste et l'EVPVF est non significative et légèrement négative. Cela diffère des résultats de (Boukheloua, Benabou, & Debbat, 2017), qui avaient montré que les styles paternalistes pouvaient être favorables à la conciliation travail-famille dans certains contextes culturels.

#### **Effet servant**

Les résultats qualitatifs suggèrent que le management servant est perçu comme ayant un effet positif sur l'EVPVF, car il implique un soutien émotionnel et organisationnel pour les employés. Cependant, il semble que les résultats quantitatifs n'ont pas confirmé cet effet avec une force statistique suffisante. Les données qualitatives mettent en avant une perception favorable, mais la relation quantitative reste à confirmer dans d'autres études pour en tirer des conclusions plus robustes.

En combinant les analyses qualitatives et quantitatives, nous observons des divergences importantes entre les perceptions des employés et les relations quantitatives mesurées. Bien que certains styles de management (participatif, transformationnel, et servant) soient perçus positivement par les employés, les analyses quantitatives n'ont pas pu confirmer de manière statistiquement significative une influence de ces styles sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale.

Ces résultats suggèrent plusieurs explications possibles. Premièrement, il est probable que le contexte spécifique des entreprises minières du Katanga, avec des conditions de travail rigides et hiérarchiques, influence la perception des styles de management. Le style transactionnel, par exemple, bien que perçu favorablement par certains employés, n'a pas montré d'effet positif significatif dans les résultats quantitatifs. Il est possible que les styles de management plus rigides soient mieux adaptés à l'environnement minier, ce qui pourrait expliquer les divergences avec les résultats obtenus dans d'autres secteurs étudiés dans la littérature (Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011).

Enfin, cette discussion met en lumière l'importance de considérer la culture organisationnelle et le

contexte sectoriel dans l'interprétation des effets des styles de management sur l'équilibre travail-famille. Les entreprises minières, avec leurs structures hiérarchiques et des exigences de production strictes, pourraient nécessiter des adaptations particulières des pratiques managériales pour véritablement améliorer l'EVPVF.

En résumé, cette étude a révélé que, bien que les employés perçoivent généralement les styles participatifs, transformationnels, et servants comme ayant un impact positif sur l'EVPVF, les résultats quantitatifs n'ont pas permis de confirmer ces effets de manière statistiquement significative. Cela met en exergue la complexité des relations entre styles de management et équilibre travail-famille dans le contexte des entreprises minières du Katanga et suggère la nécessité d'études futures pour mieux comprendre ces dynamiques.

### **Conclusion**

Cette étude a eu pour objectif d'analyser les effets des styles de management sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale (EVP-VF) des employés dans les entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais. Dans un contexte où les défis socio-économiques et culturels influencent fortement la qualité de vie au travail, il était essentiel d'examiner

comment différents styles de management participatif, transformationnel, autoritaire, transactionnel, paternaliste, etc., impactaient cet équilibre fragile entre vie personnelle et professionnelle. L'objectif principal était de comprendre comment les styles de management influencent l'EVP-VF des employés dans les entreprises minières de l'Arc Cuprifère Katangais.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthodologie mixte, intégrant des outils qualitatifs et quantitatifs. Les logiciels Iramuteq, SPSS et AMOS ont été utilisés pour analyser les données collectées. Cette approche méthodologique nous a permis de répondre aux principales questions posées en mobilisant à la fois des entretiens semi-directifs et des questionnaires structurés.

Les résultats montrent que les styles de management participatif et transformationnel sont perçus positivement par les employés. Cependant, les analyses quantitatives n'ont pas révélé d'effets statistiquement significatifs sur l'EVP-VF. Ce contraste soulève des questions importantes quant à la traduction des perceptions managériales en résultats concrets au sein des entreprises minières. Les résultats confirment en partie les travaux de (Thomas & Ganster, 1995) et de (Ernst Kossek & Ozeki, 1998)

sur l'importance du soutien organisationnel, mais montrent également que certains styles de management n'ont pas toujours l'effet attendu dans le contexte du Katanga. Sur le plan managérial, les résultats montrent qu'il est crucial pour les entreprises minières d'adapter leurs pratiques de management aux réalités culturelles locales. Les styles de management qui incluent le soutien organisationnel et la flexibilité des horaires sont recommandés pour améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie familiale. Malgré les attentes positives des employés à l'égard des styles participatifs et transformationnels, ces pratiques doivent être renforcées par des actions concrètes pour qu'elles produisent des effets significatifs sur l'EVP-VF.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. Théoriquement, l'étude s'est concentrée sur huit styles de management spécifiques, sans inclure d'autres dimensions liées au bien-être ou à la satisfaction professionnelle qui auraient pu compléter l'analyse. Empiriquement, bien que les données qualitatives aient révélé des perceptions claires des employés, les résultats quantitatifs n'ont pas permis de valider certaines hypothèses en raison du contexte socio-économique spécifique du

Katanga. Méthodologiquement, l'approche mixte utilisée a montré des limites dans la convergence des résultats qualitatifs et quantitatifs, suggérant la nécessité de recourir à des méthodes statistiques plus complexes dans les futures recherches.

Cette étude ouvre plusieurs perspectives de recherche. Empiriquement, il serait intéressant d'élargir l'échantillon à d'autres régions ou secteurs afin de tester la validité des résultats obtenus. Théoriquement, l'intégration de variables supplémentaires, comme le bien-être psychologique ou la satisfaction au travail, permettrait d'affiner l'analyse des relations entre managements et EVP-VF. Enfin, méthodologiquement, des recherches futures

pourraient utiliser des méthodes statistiques plus avancées, telles que les modèles à effets mixtes, pour mieux saisir la complexité des interactions entre les variables.

En définitive, les entreprises minières du Katanga devraient adapter leurs pratiques de management aux réalités locales tout en renforçant les politiques de soutien à l'EVP-VF. En adoptant des pratiques managériales plus inclusives et flexibles, les entreprises pourront non seulement améliorer le bien-être de leurs employés, mais aussi augmenter leur productivité et leur engagement, contribuant ainsi à leur performance globale.

#### BIBLIOGRAPHIE

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.

Boukheloua, M. A., Benabou, D., & Debbat, H. (2017). Femme au Travail et Conciliation de Vie Professionnelle et Vie Personnelle : Le Cas de l'Université de Mascara, Algérie. *Revue Organisation et Travail*, 140-155.

Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources: Débats théoriques et

applicabilités. *Revue française de gestion*, 83-86.

Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). la conciliation travail-famille: au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion*, 53-61.

Ernst 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*, 139-149.

Fusilier, B., Giraldo, S., & Laloy, D. (2013). L'entreprise et l'articulation travail/famille: transformations sociétales, supports

- institutionnels et médiatisation organisationnelle. *Presse universitaire de Louvain*.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 76-88.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes : The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134-150.
- Lefèvre, C., Pailhé, A., & Solaz, A. (2008). Les employeurs, un autre acteur de la politique familiale ? Un état des lieux de leur participation dans la conciliation vie familiale-vie professionnelle.
- Lefrançois, M., Saint-Charles, J., Fortin, S., & des Rivières-Pigeon, C. (2017). « Leur façon de punir, c'est avec l'horaire ! » : Pratiques informelles de conciliation travail-famille au sein de commerces d'alimentation au Québec. *Relations industrielles*, 294-321.
- Mangala, M. S. (2024). conciliation vie professionnelle-vie familiale et engagement au travail des employés des sociétés minières de l'arc cuprifère Katangais. Université de Lubumbashi.
- Masvaure, P., & M., .. A. (2014). Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of a Diamond Mining Company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 488-499.
- Méda, D. (2005). Concilier travail et famille. Deux valeurs fortes en concurrence. . *Informations sociales*, 60-71.
- Noguera, F., & Plane, J.-M. (2016). *Le Leadership:Recherches et pratiques*. Vuibert.
- Ollier-Malaterre, A., Jacobs, J. A., & Rothbard, N. P. (2019). Technology, Work, and Family : Digital Cultural Capital and Boundary Management. *Annual Review of Sociology*, 425-447.
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Tanquerel, S., & Grau-Grau, M. (2020). Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace. *Organization*, 680-700.
- Tchouassi, G. K., ga Kamga, C. C., & Tomo, C. P. (2022). Modélisation de l'inclusion financière pour la croissance économique en zone CEMAC. *Revue Congolaise de Gestion*, 34(2), 59-86.
- Thiéart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain : A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, , 6-15.
- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-fmaily

conflict and strain: a control perspective.

*Journal of applied psychology*, 6-15.