

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Béjaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

Diplôme Master

Spécialité : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

**L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et
son impact sur le rendement des cadres au travail**

Enquête par questionnaire auprès des cadres de l'EPB et BMT

Réalisé par :

M. ATOUT Fahem

Encadré par :

Dr GONZAR Naima

Membres du jury :

Présidente : Mme AKLI Fadhila

Examinatrice : Mme Hocini Fatima

Année Universitaire

2016-2017

Remerciement

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à mon encadrante universitaire Dr GONZAR Naima pour tout le temps qu'elle m'a consacré, sa directivité précieuse et pour la qualité de son suivi durant toute la période de ma recherche scientifique.

Je tiens aussi à remercier vivement le directeur général adjoint de l'entreprise portuaire de Bejaïa M. TAZAROUT Abdelaziz qui a accepté de m'accueillir en stage au sein de son organisation.

Mes profonds remerciements vont à mes deux tuteurs de stage Mlle BARCHICHE Amel (EPB) et M. BELLIL Lamine (BMT) qui ont acceptés d'encadrer mes travaux durant toute la période de stage pratique.

Je voudrais remercier également tout le personnel de l'entreprise EPB et BMT pour sa gentillesse et son soutien.

Mes plus vifs remerciements s'adressent aussi à tout le cadre professoral et administratif de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia.

Mes remerciements vont enfin à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire de recherche.

Sommaire

Introduction ----- A

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème -----	06
2. Les objectifs de la recherche -----	07
3. La problématique -----	08
4. Les hypothèses -----	13
5. Définitions des concepts -----	14
6. Les études antérieures -----	18
6.1 Études et enquêtes sur ce thème dans les pays occidentaux -----	18
6.2 Études et enquêtes sur ce thème dans les pays du Maghreb -----	37
7. La méthode adoptée et la technique utilisée -----	45
8. La population d'enquête -----	46
9. La pré-enquête -----	47
10. Le déroulement de l'enquête -----	48
11. Les difficultés rencontrées -----	48
12. Les avantages de notre étude -----	49

Chapitre II : Cadre théorique de la recherche

1. Définition de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle	51
2. Le concept de conciliation travail-famille -----	51
3. Articulation, conciliation, équilibre entre la sphère professionnelle et privée -----	51
4. La signification de la conciliation pour les employés -----	53
5. La conception de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle de point de vue entreprises -----	53

5.1	Définition des politiques de conciliation dans l'Entreprise-----	53
5.2	L'importance de l'adoption d'une politique de conciliation dans l'Entreprise-----	54
6.	La sainte trinité (plus un) du lieu de travail -----	54
7.	Les mesures d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle --	55
7.1	L'aide aux membres de la famille -----	55
7.2	Les congés et les avantages sociaux -----	58
7.3	Les services domestiques à accès rapide-----	61
7.4	L'aménagement du temps de travail -----	61
7.5	La gestion de carrière-----	65
7.6	Crèche d'entreprise-----	67
8.	Les meilleurs pays pour l'équilibre vie professionnelle / vie privée ---	67

Partie pratique

Chapitre III : Analyse et interprétation des résultats

1.	Présentation de terrain d'étude -----	72
1.1	Entreprise portuaire de Béjaia -----	72
1.2	Entreprise Bejaia Mediterranean Terminal-----	75
2.	Les caractéristiques de la population d'étude-----	78
3.	Analyse et synthèse des résultats -----	87
3.1	Discussion et synthèse de la première hypothèse -----	104
3.2	Discussion et synthèse de la deuxième hypothèse -----	114

Conclusion générale

La liste bibliographique

Annexes

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BMT	Bejaia Mediterranean Terminal
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CTF	Conciliation Travail Famille
CPM	Chargé de la passation des marchés
DRH	Directeur des Ressources Humaines
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HS	Heures Supplémentaire
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
IPSOS	Institut Politique de Sondage d'Opinion Sociale
MBA	Master of Business Administration
MOAN	Moyen-Orient Afrique du Nord
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
RH	Ressources Humaines
SPA	Société Par Actions

La liste des tableaux

Tableau	Titre du tableau	Page
N°1	La répartition des enquêtés selon le sexe	69
N°2	La répartition de la population d'étude par l'âge	70
N°3	La répartition de la population d'enquête selon la situation matrimoniale	71
N°4	La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction	72
N°5	La répartition des enquêtés selon la catégorie de cadre	73
N°6	La répartition des enquêtés selon leur statut d'emploi	74
N°7	La répartition de la population d'étude selon l'année de recrutement	76
N°8	La répartition des enquêtés selon le poste occupé	77
N°9	La corrélation entre la difficulté de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et le genre	78
N°10	La corrélation entre la difficulté de la conciliation sphère privée/sphère professionnelle et la situation matrimoniale	82
N°11	La corrélation entre la difficulté de l'articulation vie privée/vie professionnelle et la catégorie de cadre	84
N°12	La corrélation entre l'équilibre aspect privé/aspect professionnel et le bon rendement au travail	86
N°13	La corrélation entre d'assumer les engagements professionnelle et les responsabilités familiales	88
N°14	La corrélation entre l'équilibre vie privée/ vie professionnelle et d'avoir des responsabilités liées vis-à-vis des personnes à charge (enfants, personnes âgées, handicapés, petits enfants)	89
N°15	La corrélation entre l'équilibre les responsabilités familiales et les obligations professionnelles.	91
N°16	La corrélation entre l'engagement de l'entreprise et la restauration de bon équilibre dans la vie (privée/professionnelle) des cadres.	93
N°17	La corrélation entre le temps hors de travail et les activités quotidiennes des hommes et femmes cadres	95
N18	La corrélation entre les pratiques CTF mises en place dans l'entreprise et les personnes qui bénéficient de ces mesures.	99
N19	La corrélation entre les initiatives CTF que l'entreprise doit mettre en priorités et le genre de cadre	102
N20	La corrélation entre le travail flexible et la conciliation vie privée/vie professionnelle	105

Introduction
générale

Introduction générale :

Considérant que les transformations sociales, démographiques, économiques, culturelles, de marché du travail et ses perspectives, de ces dernières décennies, ont des impacts forts sur les rapports au travail et à la vie privée en générale.

Dans notre contexte actuel, nous assistons à des mutations de l'environnement des entreprises dans tous ces aspects. La mondialisation des marchés avec tout ce qu'elle implique d'intensification de la concurrence entre les organisations, et l'apparition de nouvelles technologies. Parallèlement l'une des tendances économiques particulièrement marquante qui s'incarne dans l'augmentation du coût de la vie par la hausse des prix de plusieurs éléments de la vie courante et l'augmentation des dépenses liées à la consommation.

De nos jours, les couts d'un turn-over, les congés pour des raisons personnes, maladie...etc. Sont des éléments que les entreprises ne doivent pas négliger dans monde de plus en plus concurrentiel et ou le facteur humain est l'un des leviers les plus importants pour la performance de l'entreprise, l'avantage concurrentiel ne se trouve pas uniquement dans la maitrise des couts ou autre critère économique comme le confirmaient, les théories classiques tel que le taylorisme et le fordisme, mais aussi dans les compétences humaines, il faudra donc réexaminer sérieusement le thème de l'équilibre vie privée et vie professionnelle pour qu'il reflète mieux la société contemporaine, si nous voulons relever avec succès les nouveaux défis économique et sociaux.

L'équilibre entre les responsabilités familiales et les engagements professionnels des travailleurs n'est pas seulement une question d'efficacité à court terme. C'est également un facteur crucial pour accroître la satisfaction que procurent le travail et la productivité des travailleurs ainsi que pour réduire l'absentéisme, la perte de productivité et la rotation du personnel.

Afin d'arriver à une bonne illustration de notre sujet d'étude qui est l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et son impact sur le rendement des cadres au travail, nous avons adopté un plan de travail composé de deux parties essentielles qui est la partie théorique et la partie pratique.

1. La partie théorique :

Chapitre 1 :

Un chapitre dénommé cadre méthodologique de la recherche, dans lequel nous avons développé les points suivants : les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, les études antérieures, la méthode et la technique utilisée, la population de notre enquête, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête et enfin les difficultés rencontrées.

Chapitre II :

Un deuxième chapitre porte sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés, dont lequel nous avons fait une définition sur la conciliation entre les deux sphères puis la signification de la conciliation pour les employés et pour l'entreprises, ensuite la définition de la politique d'équilibre travail/famille et importance de son adoption dans une organisation, on basant sur les plusieurs formes de mesures qu'entreprise doit adopter afin que ses collaborateurs trouvent un équilibre harmonieux entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Et enfin termine avec les meilleurs pays pour l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

2. La partie pratique :

Chapitre III :

Dans cette partie, nous avons présenté tout d'abord les deux entreprises d'accueil, leur historique, leurs missions, leurs objectifs et leurs activités. Ensuite

l'analyse des données dont nous avons analysé les données rassemblées relatives aux hypothèses dans le but de les confirmer ou de les infirmer. En dernier lieu, nous avons terminé par une conclusion générale suivie par une liste bibliographique et les annexes.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème :

Les raisons qui nous ont principalement motivés à choisir ce thème sont les suivantes :

- L'actualité de sujet équilibre vie privée et vie professionnelle.
- Les prétentions personnelles à étudier la situation professionnelle des cadres hommes et femmes dans leur vie professionnelle, afin d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la sociologie du travail et des ressources humaines.
- Ce thème nécessite une étude sociologique, un approfondissement de connaissances, cela est dû aux résultats pertinent et judicieux que l'on peut obtenir via le suivi des cadres dans leur milieu professionnel.
- Le manque de travaux (ouvrages, articles, enquêtes, sondages...) sur notre thème de recherche en Algérie.
- la curiosité et la volonté de découvrir la réalité professionnelle des cadres, dans le but de nous préparer à la vie active.
- Accumuler l'ensemble des informations satisfaisantes pour mieux cerner ce thème.
- Emettant le désir de créer une association, pour aider les cadres en difficulté à trouver l'équilibre entre leurs deux vies.

2. Les objectifs de la recherche :

Les objectifs visés par notre recherche sociologique sont les suivants :

- Démontrer l'impact de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle sur le rendement des cadres dans leur travail au sein de l'entreprise EPB et BMT.
- Savoir à quel degré l'entreprise algérienne accorde de l'importance à l'équilibre de la vie privée et professionnelle de ses cadres au travail.
- Découvrir le terrain et exercer nos connaissances théoriques sur le terrain.

- Analyser la réalité entre les responsabilités professionnelles et les exigences personnelles des cadres.
- Déterminer les obstacles et proposer des mécanismes de l'équilibre entre l'aspect privé et l'aspect professionnel.
- Savoir comment les pratiques d'articulation vie privée/famille et vie professionnelle rendent l'équilibre possible aux cadres dans leur vie.
- Cette étude exploratoire ouvre également une autre perspective pour les recherches futures qui permettent une meilleure compréhension du phénomène à l'étude.

3. La Problématique :

La thématique de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est devenue un enjeu très important à discuter et une problématique de taille universelle qui représente non seulement un défi majeur pour la santé, l'organisation du travail mais aussi un véritable enjeu démocratique et d'égalité entre les femmes et les hommes qui cumulent des rôles multiples dans la vie ; Ils sont à la fois parents, conjoints, travailleurs, citoyens, où ils prennent soin de leurs parents ou proches âgés ,ou même, ils font du bénévolat dans leur collectivité et doivent trouver de temps pour s'occuper de leur propre bien-être physique et mental et aient des loisirs intéressants, à cet effet, il est bien évident de se heurter à de nombreuses difficultés notamment celles liées à l'harmonisation dans toutes ces priorités. Pour cela les travailleurs adoptent de nouvelles politiques de gestion de temps pour s'adapter à l'ère du multitâche.

De plus en plus à l'ordre du jour, ce sujet s'agit d'un défi primordial qui interpelle plusieurs acteurs : les travailleurs, syndicats, municipalités, pouvoirs publics et surtout l'entreprise qui est un acteur incontournable car c'est bien au niveau de l'organisation que se joue dans le détail l'articulation entre les deux vies, mais ainsi que la société de manière plus globale, en raison de son fort impact sur l'équilibre social et économique du pays.

L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail (ménages à deux revenus) et l'apparition de nouvelles structures familiales, les rôles des deux sexes (femme et homme) se sont vus d'une autre optique voire redéfinis, notons même qu'avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, lesquelles permettent maintenant le contact en tout temps et exige une disponibilité accrue : L'utilisation grandissante des ordinateurs portables, smartphones, et tablettes. Ces changements majeurs au niveau de la société ont entraînés une émergence de nouvelle revendication de la part des salariés.

Favoriser un meilleur équilibre, satisfaisant entre les responsabilités liées au travail et les exigences de la vie privée qui est très vaste et qui ne se limite pas uniquement à la famille qui occupe une place bien importante dans la vie personnelle de la plupart des individus tout au long de leur existence, mais s'étend aussi aux amis, aux activités extraprofessionnelles, elle est également hors du cadre de la relation entreprise/salarié, apparaît comme une nouvelle stratégie d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, pour de plus en plus d'entreprises soucieuses d'attirer, motiver et fidéliser ses bonnes compétences nécessaires à leur prospérité, c'est lorsque les employés ne parviennent plus à maintenir cet équilibre satisfaisant qui expose certains problèmes qui nuisent à la fois à l'employeur, à l'employé et à sa famille.

Des études menées par la sociologue canadienne Diane-Gabrielle Tremblay tendent à montrer que le défi d'équilibre et d'articulation travail et vie privée est de plus en plus difficile à relever. Il s'agit selon Tremblay de rendre compatibles les deux sphères professionnelle et privée, en effet la conciliation entre vie professionnelle et vie privée est devenu un slogan. C'est un concept que tout le monde semble appuyer, le terme équilibre fait référence à la perception des salariés cadres mêmes 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. En effet pour l'entreprise, il s'agit de créer une culture de société qui permettra au salarié de se concentrer sur son travail dans l'entreprise. 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.¹

¹KOLSI Mohamed, JAMOUSSE Dorra, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail,(mémoire en GRH), ISG, Tunis, 2007, p 7.

http://www.memoireonline.com/04/08/1039/m_conciliation-vie-privee-vie-professionnelle-engagement-travail0.html#toc0 consulté le [20/12/2016]

Toutefois, il faut reconnaître qu'au cours de ces dix dernières années, de nombreuses enquêtes et recherches ont été l'objet de multiples travaux, européens et internationaux, sur les effets, conséquences du conflit entre les deux vies, avantages et pratiques nécessaires de trouver l'équilibre entre les deux sphères, à savoir professionnelle et privée, ont prouvé que l'équilibre entre les deux vies est possible, et que ces mesures sont bénéfiques et bonne pour les affaires et la santé des entreprises, où elle augmente le niveau d'engagement des employés et réduit les coûts multiples liés au conflit travail-famille (absentéisme accru, départ, démotivation, perte de sentiment de maîtrise de la situation) ainsi qu'aux employés qui permet de diminuée les problèmes de santé liés au stress, (l'anxiété, la fatigue et le burn-out), donne le sentiment d'être important aux yeux des responsables d'entreprises et améliore la concertation et le rendement au travail.

À cet effet, les entreprises à la recherche de maintenir et améliorer leur productivité et qui se veulent d'entre concurrentielles se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de trouver continuellement des solutions et de nouvelles façons d'adapter leurs modes de fonctionnement dans leurs différents aspects aux contraintes imposées à l'extérieur pour faciliter les tâches du travail à ses salariés afin de trouver une meilleur articulation, il est donc inévitable de se demander pourquoi l'équilibre entre travail et vie privée a pu devenir un enjeu aussi important dans notre société.

En effet, les cadres sont absolument les acteurs organisationnels qui assument des grandes responsabilités du travail et réalisent plusieurs tâches au sein de l'entreprise, ce sont les personnes impliquées dans l'organisation à par rapport à d'autres salariés, être un cadre d'entreprise, c'est participer à sa construction, réaliser ses objectifs économiques, sociaux, culturels et à son enrichissement personnel et organisationnel. Pour cela les cadres vivent plus qu'aux autres travailleurs le conflit vie privée et vie professionnelle et certains

ont le sentiment que leur travail les empêche vraiment d'assumer comme il faudrait leurs responsabilités familiales et leur vie privée en générale, donc la difficulté d'articuler vie privée et vie professionnelle est très élevée et assez complexe chez la catégorie socioprofessionnelle des cadres.

Dans ce sens, Grennhauss et Kopelman (1981) cités dans Chenevier (1996) ont observé que l'employé qui occupe un poste avec un niveau hiérarchique élevé a plus de difficultés à concilier le travail-famille. D'autres auteurs affirment que les travailleurs professionnels ont plus de facilité à concilier ces deux aspects, car ils ont plus d'argent et un horaire de travail plus flexible. Pour leur part, Tremblay et al soutiennent que la catégorie professionnelle est une variable susceptible d'influencer la difficulté à concilier le travail et la famille. En fait, les gestionnaires et les professionnels travailleraient un nombre plus élevé d'heures par semaine que les autres catégories d'emploi, ce qui favoriserait la difficulté à concilier le travail-famille.¹

En Algérie, le thème de l'équilibre entre la sphère professionnelle et privée, connaît un intérêt médiatique croissant, les dirigeants, managers et les directeurs des ressources humaine algériens qui gèrent des entreprises de différentes de tailles et dans certains secteurs d'activités commerciales et industrielles adoptent de plus en plus une politique souple de la gestion des ressources humaines dans leur l'entreprise, où l'aspect humain , la satisfaction du personnel et le bien-être au travail figurent lentement dans leur analyse sociales et dans leur pratiques concrètes de management, ces chefs d'entreprises n'ont pas le choix vu la mutation économique et sociales du pays et du monde entier, car il s'agit bien d'un levier important de l'amélioration de la qualité de vie au travail et d'implication, source de performance individuel et collective pour l'entreprise.

¹ NOËLLE MORIN Marie, les pratiques de conciliation travail-famille dans certaines PME de l'Abitibi-Témiscamingue, (mémoire de la maîtrise en gestion des organisations), université du Québec à Chicoutimi, Québec, 2010, p 32.
<http://depositum.uqat.ca/38/1/marie-noellemorin.pdf> consulté le [11/11/2016]

De nos jours, très peu d'informations et les recherches en sociologie restent très timides sur l'articulation vie professionnelle/vie privée, hors des enjeux économiques importants se cachent derrière ce délicat problème, en revanche on trouve un certain nombre d'études sur cette thématique mais très centrées sur la situation des travailleurs de nuit ou bien des femmes algériennes travailleuses à trouver l'équilibre entre leur vie domestique et vie professionnelle, donc dans notre pays ce sujet est encore abordé de manière assez superficielle dans des sondages destinés au grand public.

Donc pour mieux comprendre la mise en application de l'approche multidimensionnelle de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et le bon rendement au travail, notre objectif fondamental dans le cadre d'une recherche sociologique est de mettre en lumière le fait que les entreprises algériennes ont l'intérêt de prendre en compte la problématique de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, ainsi peut apporter et présenter des mécanismes d'une politique de promotion de l'articulation vie privée/vie professionnelle et de la qualité de vie au travail, tout en exposant leur impact sur le rendement des travailleurs au travail.

Sur ce fait, nous sommes très conscient du fait que cette thématique de recherche a déjà été au coeur de plusieurs recherches et traitée à de maintes reprises, raisons pour lesquelles nous avons décidé de réaliser une enquête par questionnaire avec les deux sexes et concerne une catégorie socioprofessionnelle bien définie, à savoir les cadres des trois niveaux que compte l'entreprise portuaire de Bejaia et Bejaia Mediterranean Terminal. Une étude qui traitera d'une manière générale une problématique qui va s'interroger sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et son impact sur le rendement des cadres homme et femme au travail.

Dans cet ordre d'idées nous allons essayer à travers ce rapport de recherche d'apporter des réponses concrètes à ces interrogations suivantes :

- **Est-ce que il y a une relation significative entre l'équilibre vie privée/vie professionnelle et l'amélioration du rendement des cadres au travail ?**
- **Quels sont les mécanismes qui favorisent et facilitent aux hommes et aux femmes cadres de trouver le bon équilibre entre leur deux sphères privée et professionnelle ?**

4. Les hypothèses :

RONGERE définit l'hypothèse de travail comme étant « une proposition de réponses aux questions que l'on se pose à propos de l'objet de la recherche formulée en des termes tels que l'observation et l'analyse puissent fournir une réponse »¹

Pour répondre aux interrogations de la problématique, deux hypothèses sont émises qui cherchent à expliquer l'équilibre des cadres entre leur vie privée et les responsabilités du travail ce qui fait durant toute notre recherche.

- **La première hypothèse :**

L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des cadres améliore leur rendement au travail.

Dans cette hypothèse on essaie de montrer la grande importance d'un bon équilibre entre les deux vies (professionnelle et privée) sur le rendement des cadres dans leur travail.

- **La deuxième hypothèse :**

La flexibilité du travail est l'un des mécanismes qui facilite l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

¹ P. RONGERE, Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1971, p 20

À travers cette hypothèse, on essaie de montrer que malgré la difficulté de trouver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, il y a certains mécanismes qui la facilitent et la rendent possible.

5. Définition des concepts :

À propos de nos deux hypothèses en déduit de définir le concept de : équilibre, vie privée, vie professionnelle, cadre, rendement, flexibilité du travail.

5.1 Equilibre :

- Attitude ou position stable (généralement verticale pour le corps humain) d'un corps ou d'un objet dont le poids est partagé également des deux côtés d'un point d'appui, de sorte que ce corps ou cet objet ne bascule ni d'un côté ni de l'autre.¹
- En sociologie l'équilibre social, État d'intégration dans lequel les tendances compétitives ou antagonistes se compensent réciproquement. Il est impossible que les peuples les plus forts ne tendent pas à s'incorporer les plus faibles (...); c'est une loi mécanique de l'équilibre social non moins nécessaire que celle qui régit l'équilibre des liquides²

5.2 Vie privée :

- La vie privée, est tout ce qui est strictement intime, personnel et qui n'est pas ouvert à tout public. L'article 12 de la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 fait état de la notion de vie privée dans lequel il est rappelé que chacun a droit au respect de sa vie privée. Par conséquent, la notion de vie privée est très vaste et ne se limite pas uniquement à la famille mais s'étend également aux amis, aux activités

¹<http://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9quilibre> consulté le [10/01/20017]

²<http://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9quilibre> consulté le [10/01/2017.]

extraprofessionnelles. Elle est également, hors du cadre de la relation entreprise/salarié, l'individu dispose de toute la liberté d'organisation de son temps et de ses activités (dans la limite de l'organisation sociale et de ses choix antérieurs). Ainsi, parler de « vie privée » a un sens : il s'agit, par-là, de poser en postulat que l'être humain, qu'il soit « actif », chômeur ou retraité, aspire à cultiver, de façon positive, sa vie familiale, sociale, culturelle.¹

- Dictionnaire sociologique de la langue française (le Robert) définit la vie privée comme les « aspects de la vie d'une personne, qui ne sont pas rendus publics ». Néanmoins, la frontière entre public et privé est historiquement mouvante.²

5.3 Vie professionnelle :

- La vie professionnelle s'entend du temps passé dans ou hors de l'entreprise dans le cadre de l'exercice d'un emploi. Ce temps professionnel est régi par des règles définies par l'employeur. La marge d'autonomie du salarié est relativement faible et dépend principalement du mode d'organisation de l'entreprise et de l'autonomie liée à ses fonctions. Hors du cadre de la relation entreprise/salarié, l'individu dispose de toute la liberté d'organisation de son temps et de ses activités (dans la limite de l'organisation sociale et de ses choix antérieurs).³
- La vie professionnelle, peut être définie comme l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité

¹Ibid, p 7.

²AKOUN. A et ANSART .P, Le Robert /Seuil, Dictionnaire de sociologie, ISBN, 1999, p 120.

³ LAMORTHE Valérie et autres, équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question?, (mémoire de fin d'études en management des RH), université Paris IX Dauphine, paris, 2006, p 9.

http://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_GROUP E4_LAMORTHE_LHARIDON_LIENHARD_MENARD_MERCIER.pdf consulté le [10/12/2017]

exercée pour assurer ses besoins. Ce terme concerne la partie d'une existence humaine dans laquelle une activité rémunérée est exercée, les éventuelles heures supplémentaires non payées et les temps de déplacement de et vers le lieu de travail.¹

5.4 Cadre :

- On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise. En France, parler de "cadre" relève d'une approche culturelle. On peut être cadre sans avoir à encadrer une équipe. « Etre cadre c'est avoir un statut, une représentation sociale spécifique, voire adopter un comportement particulier de consommation, c'est adhérer, légalement, à des régimes particuliers comme celui de l'assurance vieillesse ».²
- Un cadre d'entreprise est un salarié dont le niveau de salaire est situé parmi les plus élevés de son entreprise en raison des fonctions et des responsabilités d'encadrement et de management qu'il exerce au sein de celle-ci.³

5.5 Rendement :

- Pour "Godefroid Ghislain MUEPU", le rendement est « la production individuelle du travail humain ». C'est l'effort physique fourni par le

¹Ibid, p 7.

²<http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cadre-161.html> consulté le [12/01/2017]

³<http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition> consulté le [18/01/2017]

travailleur en vue de participer à l'optimisation. Techniquement, l'est la quantité de biens ou services produits en unité de temps.¹

- Le rendement est une proportion entre le résultat obtenu et les moyens ayant été utilisés. Il s'agit du produit ou de l'utilité que rend une personne ou rapporte une chose donnée. Appliqué à une personne, ce terme désigne également l'épuisement ou la faiblesse. Dans le cadre des entreprises, la notion de rendement concerne le résultat qui est obtenu pour chaque unité réalisée au cours d'une activité, que ce soit un département, un bureau ou un seul individu.²

5.6 Flexibilité du travail :

- La flexibilité du travail est la capacité d'une entreprise à s'adapter aux évolutions de sa demande et de son environnement. Cette flexibilité est une des composantes de sa réactivité industrielle. Elle concerne toutes les ressources de l'entreprise et en particulier son personnel, ses ressources humaines. La flexibilité du travail implique donc la remise en cause de l'organisation du travail au sein de l'entreprise ou de la société, afin de s'adapter aux contraintes du marché. La flexibilisation de l'outil de production est une tendance lourde de l'évolution industrielle. En effet, les acteurs économiques tendent à passer de la bureaucratie, mécaniste ou professionnelle (logique productiviste), voire de la technocratie (logique qualitative) à l'adhocratie (adaptation à la demande).³
- La flexibilité du travail, un des moyens permettant à une entreprise de s'adapter aux évolutions de sa demande et de son environnement. Cette flexibilité est une des composantes de sa réactivité industrielle. Elle

¹ MUEPU Godefroid Ghislain, *Thématique Managériale*, Lubumbashi, 2004, p 6.

²<http://lesdefinitions.fr/rendement> consulté le [12/10/2017]

³<http://blog.ojraweb.com/flexibilite-du-travail-definition/> consulté le [15/01/2017]

implique toutes les ressources de l'entreprise et en particulier son personnel, par ses modes de gestion des ressources humaines.¹

6. Etudes antérieures :

Vu le manque d'ouvrages sur notre thématique de recherche nous étions obligé de nous référer à des sites internet fiables où nous avons collecté un ensemble d'informations et de données qui concerne notre thème de recherche « l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur le rendement des cadres au travail. »

6.1 Études et enquêtes sur ce thème dans les pays occidentaux :

6.1.1 Études en France :

➤ Concilier sa vie professionnelle et sa vie privée résultats du sondage TNS Sofres :²

Dans le cadre de la 11^{ème} édition de la semaine pour la qualité de vie au travail (SQVT), le réseau Anact-Aract a réalisé avec l'institut TNS Sofres, un sondage sur la thématique de l'équilibre vie privée et vie professionnelle.

Étude réalisée online du 09 au 16 avril 2014, 1026 travailleurs ont été interrogés pour l'anact, et ces salariés sont actifs occupés, âgés de 18 ans et plus, échantillon issu du panel TNS Sofres, 267 000 adresses en France la représentativité de cet échantillon est assurée par la méthode des quotas : âge, sexe, profession de l'interviewé, secteur d'activité échantillon stratifié par région.

¹ MARECHAL Benoit et autres, la flexibilisation du travail, Swiss LIFE, suisse, 2012, p 3.
<http://www.hrone.lu/sites/default/files/articles/flexibilisationtravailcomplete.pdf> consulté le [13/01/2017]

² ANACT, « Concilier sa vie professionnelle et sa vie privée », TNS Sofres, conférence 11 semaine pour la qualité de vie au travail, Paris, 16-20 juin 2014.
<http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2014.06.17-anact.pdf> consulté le [12/11/2016]

Les objectifs de cette étude est d'établir un état des lieux de la situation et des attentes sur ce sujet. Au-delà, susciter le débat et nourrir la réflexion de l'Anact sur les aspects suivants :

- Quelle importance les Français accordent-ils à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ? Comment évaluent-ils cet équilibre ?
- Les salariés ont-ils le sentiment que leur entreprise s'investit sur le sujet ? Que l'Etat s'investit ?
- Quels bénéfices les salariés anticipent-ils ? Pour qui ?
- Quelles solutions les salariés privilégient-ils ?

Les résultats de cette enquête sociologique :

Selon les enquêteurs, plusieurs perspectives contribuent à se sentir bien dans son milieu du travail, la notion de l'équilibre vie professionnelle et vie privée reste l'un des trois ingrédients majeurs de satisfaction professionnelle avec l'intérêt et la bonne ambiance du travail.

Pour 99% des salariés français interrogés dans cette enquête, il est primordial que le travail permette d'avoir un bon équilibre vie privée - vie professionnelle pour se sentir bien dans son milieu professionnel (dont 75% pour lesquels cela est essentiel), devant même la rémunération. Autonomie, reconnaissance, perspectives d'évolutions, avantage sociaux et le sentiment d'utilité sont, en comparaison, cités par respectivement 52%, 52% 49% 48% et 44% des salariés. Et c'est une conception partagée par tous, quels que soient leur âge, leur sexe, leur situation familiale, leur catégorie socioprofessionnelle, le secteur d'activité et la taille de leur entreprise.

Les salariés interrogés dans cette enquête s'accordent pour positionner l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, intérêt et l'ambiance du travail en tête des facteurs de satisfaction professionnelle. Par ailleurs 76% des salariés français estiment que l'équilibre vie privée – vie professionnelle reste à atteindre

et disent qu'ils arrivent assez facilement à équilibrer leur vie (dont 15% pour lesquels cela est très facile), en revanche lorsque interrogés dans le détail, ils y arrivent plus difficilement et la moitié reconnaît être confrontée à de réelles difficultés à gérer le quotidien à cause de manque de temps notamment. Où 55% des parents estiment qu'ils ne peuvent pas s'occuper de leurs enfants comme ils le souhaiteraient (dont 16% impossible), 49% des salariés éprouvent des difficultés à passer suffisamment de temps avec leur conjoint, 57% ont du mal à accomplir des formalités administratives, 50% n'arrivent pas accomplir des tâches ménagères et domestiques, 51% à passer insuffisamment du temps avec leurs amis et proches, 48% trouvent assez du temps et de vide pour sortir au restaurant, au cinéma...etc., cependant 63% des salariés (27% qui n'y parviennent tout simplement pas) rencontrent des difficultés accorder du temps pour leur loisirs, le travail bénévole et leur activités artistique et culturelles. Les cadres (27%) interrogés dans cette enquête semble ceux qui ont le plus de difficultés à gérer les deux aspects de leur vie au quotidien.

Les chercheurs ont estimé qu'il y a un tiers des salariés interrogés estime consacrer beaucoup de temps à leur travail et pas assez à leur vie privée (34%). Ils sont plus nombreux encore parmi les salariés travaillant 40h et plus par semaine (51%), les managers (39%) ou encore les salariés soumis à des horaires non classiques ou bien atypique (39%) A l'inverse, les salariés en temps partiel sont plus nombreux à estimer avoir trouvé un bon équilibre (72%).

De plus, (22%) des salariés sont souvent préoccupés par des sujets liés à leur vie professionnelle hors de leur travail (dont 84% cadres, 73% femmes pour lesquels cela est souvent), et 12% travaillant sur leur temps personnel. En revanche 23% ne mélange pas entre leur vie professionnelle et vie privée. Ce pourcentage s'élève à 38% parmi les cadres. Inversement, pour 19% des salariés, la vie privée empiète fréquemment sur la vie professionnelle. Enfin, près d'un salarié sur dix, du fait de sa charge de travail, ne parvient pas à prendre tous ses

congés (9%). Une situation nettement plus fréquente parmi les cadres et les salariés qui déclarent travailler 40h ou plus par semaine (19% sur chacune de ces cibles).

Ces observations sont transversales et se retrouvent dans les mêmes mesures quels que soient la taille d'entreprise et le secteur d'activité. Interrogés sur l'évolution de la qualité de leur équilibre vie professionnelle-vie personnelle, les salariés français sont plus nombreux à rendre compte d'une dégradation (34%) que d'une amélioration (21%). Les cadres, à nouveau, se montrent plus négatifs (39%).

D'après les enquêteurs, la majorité des salariés (56%) estime que leur entreprise ne fait pas vraiment beaucoup de chose pour faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, où ils ont donné la note de 5 sur 10, les salariés manifestent leur scepticisme à l'égard de l'investissement des entreprises sur le sujet. Cependant ce score médiocre masque quelques disparités. Si plus de la moitié des salariés estiment que leur entreprise fait très peu d'effort (56% attribuent une note comprise entre 0 et 5), 16% attribuent une très bonne note à leur structure (entre 8 et 10). Les moins de trente ans et les managers, notamment, se montrent plus positifs : respectivement 22% et 20%. Une nouvelle fois, ces observations ne semblent pas liées à la taille ou au secteur d'activité des entreprises. Lorsque mobilisation il y a, les salariés relatent essentiellement un investissement de la part du management de proximité :

Si 49% des salariés estiment que leur supérieur hiérarchique fait des efforts pour les aider à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, seuls 34% estiment que la direction de leur entreprise s'est emparée du sujet. Effet parallèle ou conséquence de cet état de fait ? Toujours est-il que, pour près de la majorité des salariés (48%) qui constatent que des efforts sont entrepris dans leur structure, les effets des mesures semblent bénéficier essentiellement à certaines catégories de salariés. Quant à l'Etat et aux acteurs et décideurs locaux,

rare sont les salariés qui les identifient comme des contributeurs actifs de l'amélioration de cette conciliation (respectivement 29% et 20% estiment qu'ils aident les salariés à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée).

L'étude a montré que près des trois quarts des salariés en sont convaincus, un bon équilibre profite aussi bien aux salariés qu'aux entreprises. 71% des salariés interrogés le pensent, et dans des proportions encore plus importantes, les cadres (79%) et les femmes (76%).

Selon les chercheurs, les pistes préférées des salariés français pour une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle portent sur les aménagements des horaires et modalités de travail. Pour les salariés, le mot d'ordre est l'aménagement du temps et des modalités de travail. Ils estiment que cela les aide ou les aiderait de pouvoir quitter leur lieu de travail en cas d'impératif (74%), voire la plupart sont des cadres 83%, de voir leur charge de travail ou leur rythme aménagé en cas de souci personnel (69%) ou encore de bénéficier d'horaires personnalisés (65%). La prise en compte de l'ensemble des équipes dans l'organisation des horaires de travail est également avancée par 58% des salariés.

Les solutions de conciergerie et de crèche apparaissent secondaires en comparaison à l'instauration d'une plus grande souplesse dans l'organisation du travail (40% et 28% des salariés estiment que cela les aide ou les aiderait). Les horaires atypiques pourtant mal considérés seraient envisageables pour les trois quarts des salariés. Alors que 68% des salariés estiment que les horaires de travail atypiques (travailler de nuit, tard le soir ou encore très tôt le matin) peuvent avoir des effets négatifs pour la santé, 76% des salariés envisageraient d'y recourir si cela pouvait leur permettre de mieux concilier leur vie professionnelle et privée.

➤ **Étude annuelle « Famille et Entreprises » pour La Maison Bleue et Le Figaro économie :¹**

Une étude annuelle sur la thématique de « Famille et Entreprises », réalisée par le cabinet d'Études et conseil pour la stratégie, la communication, le marketing et les relations humaines Viavoice pour la Maison Bleue et le Figaro Economie. Interviews réalisées par téléphone du 20 septembre au 03 octobre 2013. Auprès d'un échantillon de 404 décisionnaires en matière de ressources humaines (dirigeants d'entreprise, directeurs des ressources humaines), représentatif des entreprises françaises de cinq salariés et plus. Représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants : secteur d'activité de l'entreprise, taille de l'entreprise et région.

En effet, dans cette recherche les enquêteurs ont traités plusieurs questions importantes concernant le sujet de l'équilibre entre la vie familiale et professionnelle de côté des responsables en matière de ressources humaines et ces aspects sont les suivants :

Est-ce que la conciliation famille-travail est un sujet clés pour les directeurs et dirigeants de RH des entreprises ? Quelles perceptions les dirigeants et DRH ont-ils de cette problématique ? Quelles sont, selon eux, les principales attentes des salariés ? Quelles sont les aides privilégiées et les types d'aménagement prioritaires selon les responsables de capital humain ? Quelles sont les avantages perçus d'une crèche d'entreprise et les freins à la mise en place d'une crèche d'entreprise ?

Les résultats du sondage ont montré que la grande majorité des répondants pensent que la problématique de l'articulation famille-travail est comme l'affaire capitale de l'entreprise où 58% des dirigeants et directeurs de ressources

¹Béatrice Philippart, et autres, « étude annuelle (Famille et Entreprises) pour La Maison Bleue et Le Figaro économie », Viavoice, Paris, 20 septembre au 3 octobre 2013.
http://www.institut-viavoice.com/world/docs/Etude-annuelle-La-Maison-Bleue_Octobre2013.pdf
consulté le [12/11/2016]

humaines sont très conscients des enjeux et de leurs responsabilités, contre 42% qui estiment que c'est davantage l'affaire des pouvoirs publics (dont 68 % salariés entreprises de 10 à 19).

68% des interviewés estiment que le parcours personnels d'un salarié devrait-il pas être davantage pris en compte par les entreprises en matières des ressources humaines, mais ils sont ainsi 60% dans les entreprises de plus de 100 salariés. Enfin, 57 % des dirigeants et DRH considèrent qu'il faudrait encore innover en termes d'offres de services mis en place au profit des salariés. Un point de vue bien partagé par 72% des responsables en charge des ressources humaines dans les entreprises de plus de 100 salariés. Parmi les aménagements jugés prioritaires par les responsables interrogés on trouve la flexibilité d'horaire du travail selon lequel l'employé choisit lui-même l'heure du début et de la fin de sa journée de travail afin de permettre aux salariés en particulier les parents d'adapter leurs heures de travail aux rythmes et activités de leurs enfants et de leur vie privée en terme général.

La question de flexibilité pour les salariés est également de la souplesse pour faire face à des contraintes du travail et vie privée et leur permettant de trouver un bon équilibre entre les responsabilités professionnelles et les exigences de la vie privée, ou pour pouvoir poser des congés quand ils le souhaitent par exemple.

D'après les chercheurs, 38% des dirigeants des ressources humaines ont estimé que la crèche est une priorité parce qu'est avant tout, est une véritable astuce pour fidéliser ses collaborateurs parents, de nombreux employeurs (34%) optent pour la crèche interentreprise. Car elle développe le bien-être au travail et pour 24%, cela privilégier l'égalité entre les deux sexes (hommes-femmes) et enfin, 23% des sondés estiment qu'elle accroît la performance économique, grâce à une meilleure disponibilité et un plus grand bien-être des salariés. Un autre aménagement considéré comme une priorité par 38% des dirigeants

interrogés dont 33% dans les entreprises de plus de 100 salarié son trouve le télétravail.

En effet, pour l'aménagement de crèche interentreprise, il y a quelques obstacles existent pour 46% des responsables de ressources humaines interviewé, l'aspect du coût de la mise en place d'une crèche au sein de l'entreprise inquiète et freine les initiatives, les responsables en matière des RH craignent un impact budgétaire trop important pour leur entreprise, 24 % évoquent un manque dans les besoins exprimés par les salariés, Certains, 10% des interviewés mentionnent les difficultés juridiques et pratiques de création et de fonctionnement ou encore bien le manque de ressource en interne pour la mise en place et le pilotage du projet.

6.1.2 Études au Canada :

➤ La conciliation vie privée/vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise. Une analyse en termes de genre :¹

Une étude sociologique qui a été menée sur la conciliation vie privée/professionnelle des cadres, réalisée par Françoise Grodent, Aurélie Linckenset et Diane Gabrielle Tremblay, qui ont mobilisé la technique qualitative des entretiens semi-directifs (ni totalement ouverts, ni entièrement centrés sur des questions précises.) Réalisés auprès d'un groupe constitué de 17 gestionnaires, échantillon non pas représentatif, mais bien significatif de ce public, à savoir 08 hommes et 09 femmes, dans un environnement majoritairement masculin celui de la grande entreprise de transport publique québécoise. Afin de les identifier, ils se sont penchés sur l'analyse et le

¹ TREMBLAY, Diane Gabrielle et autres, « la conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec : une analyse en termes de genre », note de recherche no 2011-13, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle selon le genre, édition TÉLUQ –ARUC-GATS, Québec, 2011, p 6-44.
<http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf/ARUC-NR11-13.pdf> consulté le [12/10/2016]

traitement d'une multitude de variables telles que les temporalités, la carrière, la qualité de vie, la nature du poste, le secteur d'activité, les particularités familiales.

Dans ce rapport de recherche, les chercheuses ont abordé le sujet de la conciliation vie privée et vie professionnelle selon le genre et par rapport une catégorie socioprofessionnelle bien définie, à savoir les cadres hommes et femmes des trois premiers niveaux, sur les quatre que compte cette entreprise. Donc le principal objectif d'aborder cette thématique, notamment, analyser le rapport existant de l'équilibre entre la vie familiale et le la vie professionnelle des cadres et le genre dans la façon de prioriser les exigences familiales et personnelles, également les responsabilités professionnelles, dans la façon de gérer la relation à l'entreprise ainsi que la carrière professionnelle caractérisée, en partie, par les promotions et les opportunités d'ascension hiérarchique...etc.

En effet, les 17 entretiens, d'une durée comprise entre 40 minutes et 2h20, ont tous été enregistrés et ensuite retranscrits afin de faciliter le traitement ultérieur des données mises en évidence et de positionner les individus sondés en fonction de diverses variables telles que le vécu de travail, leur implication ou encore la gestion de leurs diverses temporalités. En outre, les interrogés femmes et hommes cadres sont de la génération Y, X ou des baby-boomers. 04 femmes mariées, 04 vivent en couple « hors mariage », et une veuve. Plus de la moitié de ces femmes n'ont pas des enfants (5/9), 04 elles ont de un à trois enfants à prendre en charge. 05 femmes sur 09 ont un conjoint également cadre et une dans la même entreprise et 02 descendantes de cadre et cela par leur père.

Les résultats de cette enquête :

Les différences entre les hommes et les femmes cadres, une question de genre ou de personnalité :

Les chercheurs sont arrivés au constat qu'il existe clairement une différence entre les hommes et les femmes cadres, et cela, selon les propos des femmes gestionnaires innervées dans cette enquête.

De plus, les femmes présenteraient naturellement davantage de compétences en lien avec les relations humaines telles que le fait d'écouter, de communiquer, de concerter et d'avoir le sens de l'empathie. Toujours selon elles, un homme est plus relâché dans sa façon de travailler et dans sa structure alors qu'une femme est plus droite, stricte, perfectionniste et professionnelle. Elle aura besoin d'être davantage informée alors que son confrère peut se contenter et a tendance à entrer dans des jeux de pouvoir pour arriver à ses fins. Même si la réponse du public masculin à la question de savoir s'il existe une différence entre les hommes et les femmes gestionnaires est souvent négative, il estime quand même que les jeunes femmes cadres sont plus organisées et ont davantage la volonté de progresser ou d'apprendre. Les hommes, quant à eux, sont plus orientés sur les opérations, la gestion, le business, les résultats ainsi que sur le côté pragmatique et cartésien du travail.

La conciliation, une question familiale :

En matière de conciliation vie privée et vie professionnelle, les femmes font souvent référence à l'emploi de leur conjoint, au temps que ce dernier consacre à ses activités professionnelles et à la compatibilité des horaires. Toutefois, certains partenaires, de par leur travail davantage flexible. D'autres sont encourageants, soutenant et conciliants. Deux femmes ont quand même exprimé le fait que leurs conjoints ne souhaitent pas voir leur travail entraver leur vie privée. Enfin, un d'entre eux a renoncé consciemment au fait d'occuper des postes à responsabilités, cela afin de permettre à sa partenaire de lancer sa carrière, et de rester disponible pour ses enfants. Les femmes mettent en place diverses stratégies afin d'améliorer l'adéquation entre le travail et la famille tout en étant moins stressées et en ne renonçant pas à leurs carrières.

La présence d'enfants et leur âge semblent également importants et pris en considération par les femmes dans la gestion de cette problématique d'adéquation. Les gestionnaires sondées sans enfant, soit lié à leur jeune âge, soit dû à des raisons personnelles, consacrent davantage de temps à leurs loisirs sportifs ou autres, qu'elles considèrent comme essentiels. Aussi, elles envisagent plus difficilement une éventuelle conciliation de leurs responsabilités professionnelles avec des enfants. Une fois qu'ils sont grands, les enfants demandent moins de temps et d'attention de la part de leurs parents. Ceux-ci peuvent alors se consacrer à nouveau davantage à leur carrière. Le rôle du conjoint occupe aussi une place importante pour les hommes. Ils soulignent l'aide que leur concubine a apporté ou apporte à leur carrière.

Selon les chercheurs, l'objectif des hommes est aussi de calquer au maximum leurs horaires sur ceux de leurs partenaires, ils mettent également en évidence la nécessité de prioriser leurs diverses tâches pour avoir du temps à consacrer à leur famille. Ils semblent donc plus disponibles pour leurs enfants et davantage prêts à s'impliquer dans les activités ménagères et domestiques. Les hommes soulignent, de manière plus récurrente que les femmes. Pour eux, le travail est important mais pas au détriment de la relation de couple ou de la famille. Le divorce vécu par certains hommes peut les pousser à devoir revoir l'organisation de leur quotidien tant professionnel que familial. Les familles recomposées et les systèmes de garde alternée induisent également une autre perception de la thématique de la conciliation. Les parents de gestionnaires font également partie de la problématique d'adéquation entre vie privée et vie professionnelle. Les femmes consacrent peu de temps à ces derniers et ne les intègrent pas spécialement dans leur recherche d'équilibre. Dans la même lignée, deux hommes interrogés indiquent que l'autonomie de leurs parents ne les encourage pas à s'en occuper régulièrement et à leur dédier davantage de temps. Un autre, à l'inverse, stipule qu'il se sent redevable envers sa mère. Il en

est de même d'un deuxième individu sondé qui estime important de prendre soin de sa mère, même s'il le fait de manière occasionnelle.

➤ **Conciliation emploi-famille et temps de travail ; de nouveaux enjeux sociétaux les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques :¹**

Une étude sociologique qui a été menée par questionnaire postal sur : la conciliation emploi-famille et temps de travail, de nouveaux enjeux sociétaux. Une enquête réalisée dans plusieurs secteurs économiques (secteurs de l'éducation, santé, entreprises privées, gouvernement...etc.) par la chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir direction de la recherche (Diane-Gabrielle Tremblay), Télé-université de l'Université du Québec, Montréal, Québec, Canada, 2003.

Les femmes répondantes à ce questionnaire sont donc finalement des employées de bureau (50,5 %), des professionnelles (35,5 %), des techniciennes (5,4 %), des employées de soutien (5,1 %), des cadres (1,4 %) et d'ouvrières (0,4 %). Les hommes sont principalement des professionnels (42 %), des techniciens (16,8 %), des ouvriers (13,2 %), des cadres (11,4 %), des employés de soutien (7,5 %), des employés de bureau (5,7 %).

Les questions sur le temps de travail inspirées du questionnaire de Boulin, Cette et Verger (1998), ainsi que des questions sur la conciliation emploi-famille, les attitudes des supérieurs et des collègues notamment, qui sont inspirées principalement du questionnaire de Guérin et al. (1997). Ils ont ajouté quelques éléments spécifiques sur l'aménagement et la réduction du temps de travail et sur la conciliation emploi-famille à partir de leur propre revue des écrits.

¹TREMBLAY Diane Gabrielle, « conciliation emploi-famille et temps de travail ; de nouveaux enjeux sociétaux les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques », 2003-7, les sources de difficultés de conciliation, télé-université du Québec, Québec, p 3-14.
<https://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-07.pdf> consulté le [11/11/2016]

Le questionnaire, s'adressait aux hommes et femmes (mère, père) qui ont au moins un enfant ou une personne (handicapée ou âgée) à leur charge. De ce fait, le taux de réponse n'a pas le sens habituel, puisqu'un grand nombre de personnes ne se trouvent pas dans cette situation et qu'il est impossible pour les chercheurs de savoir combien de personnes se trouvent ou non dans cette situation. Ils ont posté environ 6000 questionnaires et qu'ils ont reçu 1200 questionnaires, ce qui représente un taux de réponse de 20 %, soit un taux acceptable pour une enquête postale. Dans ce rapport de recherche, les enquêteurs se sont intéressées à la perspective des pères et mère (leurs voisins), car ils sont persuadés que la question emploi-travail n'est pas une question de femmes seulement mais bien une question de société.

Les différences entre les hommes et les femmes :

Les chercheurs ont voulu voir s'il existait des différences significatives entre les hommes et les femmes sous différents angles pertinents du point de vue de la conciliation emploi-famille.

En ce qui concerne les données descriptives sur l'emploi, les salaires des femmes sont inférieurs à ceux des hommes : en moyenne 35 000 \$ pour les femmes et 46 000 \$ pour les hommes.

La durée hebdomadaire du travail est également significativement différente : 34,5 heures en moyenne pour les femmes, contre 40,1 heures pour les hommes, ce qui s'apparente à l'écart de 6 heures (33 contre 39 heures) que l'ils retrouvent sur le marché du travail en général. Ils notent aussi que les pourcentages de responsabilités familiales assumées par le conjoint sont significativement différents, soit 39,02 % en moyenne pour les conjoints des femmes et 55,22 % pour les conjointes des hommes. Les milliers de répondants (1045 pour être précis) travaillent souvent en horaires décalés, hors du 9 à 5 ; c'est le cas de 55 % des femmes et de 47 % des hommes. Ces derniers sont toutefois plus nombreux à travailler le soir (18 % contre 12 % pour les femmes), de nuit (11 % contre 3 % pour les femmes), ainsi que le samedi (13% contre 8

%). Le nombre de semaines de vacances est très semblable, près de 04 en moyenne chez les hommes comme les femmes. Le nombre moyen d'enfants est de 1.76 chez les femmes et 1.91 chez les hommes et l'âge moyen des enfants est de 10.7 chez les femmes et de 19.7 chez les hommes, ce qui signifie que leurs groupes ont des enfants assez âgés en moyenne.

Les enquêteurs ont aussi identifié un certain nombre de variables nominales qui sont significativement liées au sexe. Ainsi, le type de contrat de travail, l'horaire de travail, l'utilisation des pauses pour rattraper des tâches familiales, le transport des enfants, sont autant de phénomènes différenciés selon le sexe. D'après les résultats de cette recherche, les femmes travaillent plus souvent à temps partiel (13 % contre 3,3 % pour les hommes), elles sont plus souvent temporaires dans leur emploi (6,3 % contre 3 % pour le temps plein temporaire et 2,6 % contre 0,9 % pour le temps partiel temporaire). Les femmes transportent davantage leurs enfants, surtout en fin de journée, elles utilisent davantage leurs pauses pour rattraper des tâches familiales. Et aussi que les femmes ont moins de latitude et d'autonomie que les hommes dans l'organisation de leur travail, ce qui complexifie la conciliation emploi-famille. Par ailleurs, les femmes semblent bénéficier de davantage de soutien de la part de leurs collègues et de leur supérieur que ce n'est pas le cas pour les hommes.

L'écart est significatif pour le soutien des collègues : 4.69 sur une échelle de 7 pour les femmes et 4.14 pour les hommes. L'écart n'est toutefois pas statistiquement significatif pour le soutien du supérieur. Les femmes jouissent d'un soutien du supérieur évalué à 4.15 en moyenne sur une échelle de 7, alors que c'est de 4.02 pour les hommes. Les femmes utilisent un peu plus de services de conciliation (1.46 contre 1.07 pour les hommes).

Diane-Gabrielle Tremblay et ses collègues chercheurs ont étudié le comportement des hommes et des femmes dans l'emploi et les décisions relatives à l'emploi. Ils font ressortir ici les variables dichotomiques qui sont significativement liées au sexe. Ils observent que les femmes ont plus souvent

que les hommes refusé des responsabilités professionnelles à cause de leurs obligations familiales (27,9 % contre 17,9 % chez les hommes), qu'elles ont un peu plus souvent refusé des promotions, que les deux groupes sont à égalité pour le refus de mutations, mais que les femmes sont nettement plus nombreuses à avoir songé à quitter leur emploi pour des raisons liées à la conciliation travail-famille (18 %) et aux enfants (12 %), donc pour des raisons liées à la conciliation dans 30 % des cas; ce n'est le cas que de 13 % des hommes.

En ce qui concerne les aménagements du temps de travail, ils ont observé que les femmes seraient plus disposées à accepter une réduction volontaire du temps de travail (57,6 % contre 50,3 %), alors que les hommes sont un peu plus nombreux (65 %) à souhaiter une semaine comprimée à 4 jours (60 % pour les femmes), ou encore une annualisation (variation des horaires sur l'année : 46 % pour les hommes contre 43 % pour les femmes). Les femmes sont plus nombreuses que les hommes (39,8 % contre 25,2 %) à connaître les positions de leur syndicat en matière de temps de travail (sans doute parce que cette dimension est plus importante pour elles). Enfin, en ce qui concerne directement la conciliation emploi-famille, d'après les chercheurs, les femmes ont plus de difficultés à concilier l'emploi et la famille : elles sont 35 % à le penser contre 28 % chez les hommes. Par ailleurs, elles sont 55,2 % à avoir des difficultés de conciliation telles qu'elles les ont définies à partir de deux questions (manque de temps et difficultés), alors que cette difficulté ne retrouve que 42,6 % d'hommes dans cette catégorie. Cette dernière variable (DIFFCONC) a été construite à partir de deux questions afin d'obtenir des groupes se trouvant dans des situations extrêmes du point de vue de la conciliation (i.e. gens qui ont des difficultés et manquent de temps d'une part et gens sans difficultés ni manque de temps d'autre part) et de pouvoir faire des tests statistiques plus approfondis.

6.2 Études et enquêtes sur ce thème dans les pays du Maghreb :

6.2.1 Étude au Maghreb

- **L'équilibre travail/vie privée, les Maghrébins enregistrent une amélioration de 53 % :¹**

Une étude commandée par le fournisseur d'espaces de travail Regus en mai 2012 sur l'équilibre travail/vie privée lequel montre que davantage de salariés dans le monde entier affirment noter une amélioration en la matière. L'indice prend en compte des indicateurs de satisfaction professionnelle et les déclarations des sondés quant à l'équilibre travail/vie privée qu'ils atteignent, qu'il corrèle à des données concrètes telles que les horaires de travail et la durée des trajets entre domicile et lieu de travail issues d'une étude mondiale menée auprès de plus de 16 000 professionnels dans plus de 80 pays.

Dans les pays du Maghreb, dont l'Algérie, il en ressort une amélioration de 53 % du rapport travail/vie privée entre 2010 et 2012. Le score du Maghreb dans le cadre de cet indice est de 116 en deçà de la moyenne mondiale qui s'établit à 124, lit-on dans le rapport de Regus concernant les pays du Maghreb. Plus de la moitié des sondés déclarent s'épanouir davantage dans leur travail (76%) et plus d'un tiers estiment disposer de suffisamment de temps à passer à la maison ou à consacrer à leurs loisirs (39%). La majorité des travailleurs (79%) affirment être plus performants qu'en 2010, ce qui vient confirmer le lien entre productivité et équilibre travail/vie privée. Plus d'un tiers (37%) des personnes interrogées constatent que les entreprises se sont efforcées de réduire la durée des trajets travail-domicile pour leurs employés, reconnaissant ainsi l'impact négatif de trajets quotidiens trop longs.

¹BEN MOHAMED Ali, 30 juin 2012, « les Maghrébins enregistrent une amélioration de 53 % », l'Econews. Alger.
http://www.leconews.com/fr/actualites/internationale/les-maghrebins-enregistrent-une-amelioration-de-53-30-06-2012-158604_268.php consulté le [01/11/2016]

- **Dans une récente enquête relative à la situation économique en 2013, il a été révélé que presque la moitié des cadres de la région Moyen-Orient Afrique du Nord travaillent depuis leurs domiciles et ce, pendant la moitié de la semaine.¹**

En effet, l'enquête de Regus, fournisseur mondial d'espaces de travail, réalisée auprès de plus de 26 000 chefs d'entreprises dans 90 pays, dont 13 pays de la région MOAN, a révélé que 48 % des personnes interrogées travaillent désormais à distance au moins la moitié de la semaine. Pas moins de 68 % des responsables sondés de la région MOAN estiment qu'il est tout à fait possible de gérer efficacement les travailleurs à distance. En outre, l'enquête Regus indique que 49 % des entreprises de la région MOAN utilisent des systèmes de surveillance de performances spécifiques, tandis que 41 % des responsables qui travaillent à distance utilisent les appels vidéo pour communiquer avec leurs équipes. Pour sa part, Thierry Vernet, directeur régional de Regus pour l'Afrique du Nord, considère que « le travail flexible est profitable pour toutes les parties lorsque l'équipe dirigeante prend les devants ». M. Vernet précise que les hommes et femmes d'affaires à qui nous avons parlé nous ont indiqué que la confiance et la liberté jouent un rôle clé dans la gestion à distance et que lorsque fois que ces éléments sont en place, les avantages sont évidents pour tous».

L'expérience du travail flexible peut être particulièrement fructueuse pour les jeunes travailleurs. Ainsi, 44 % des personnes interrogées dans la région MOAN pensent que les jeunes employés deviennent plus responsables dans des conditions de travail à distance précise encore la même source. En outre, le travail flexible est perçu comme un moteur d'interactions d'un nouveau genre entre les responsables et les membres de leur équipe. 36 % des sondés estiment que la gestion à distance permet de maintenir une relation plus professionnelle.

¹KHELIFA Litamine, 05 novembre 2013 « 48% des employés travaillent à distance », L'éconews, Alger.
http://www.leconews.com/fr/emploi/tendance-emploi/48-des-employes-travaillent-a-distance-05-11-2013-165969_344.php consulté le [01/11/2016]

6.2.2 Étude en Tunisie :

➤ **La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail** ¹

Une étude tunisienne sous le thème « la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail », réalisé en 2007 par Kolsi Mohamed et Jamoussi Dorra dans le cadre d'un mémoire de recherche en GRH, au sein de l'institut supérieur de gestion Tunis.

En effet, dans cette recherche les enquêteurs ont traités plusieurs questions importantes, telles que : Les logiques des travailleurs concernant la conception des mesures de conciliation ainsi que le niveau de pratique de ces mesures dans le contexte Tunisien. D'une part, ils veulent savoir comment les travailleurs pensent-ils du thème de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, aussi dans quelles mesures sont-ils conscients du fait qu'il faut négliger l'idée traditionnelle de gestion où l'employé est sensé séparer les deux sphères, celle de la famille et du travail et laisser ses problèmes personnels chez soi et consacré toute son énergie au travail. D'autre part, ils veulent savoir comment les salariés de leur part, perçoivent ils la relation entre le travail et le hors travail, et croient-ils vraiment que les mesures de conciliation permettent de combattre le stress et d'être impliqué dans le travail ?

Méthodologie de recherche :

Les enquêteurs ont fait dans le but d'une approche empirique de ce sujet, une enquête qualitative. Le choix de cette méthode se justifie selon eux par le caractère complexe et difficilement quantifiable du thème de la conciliation vie privée et vie professionnelle. Pour cela ils ont choisi d'avoir recours à des entretiens semi-directifs.

¹KOLSI Mohamed, JAMOUSSE Dorra, Op. Cit, p 40-65.

Ils ont effectués leur étude dans plusieurs organisations tunisiennes, auprès de cinq entreprises à savoir Tunisaire, Fineasoft, Géonumérique, Ets Ben Ayed et la Société Tunisienne de Télémarketing.

La population étudiée :

La population étudiée était porté par deux soucis majeurs. D'une part, ils ont voulu constituer un échantillon qui soit le plus hétérogène possible. Ce choix se justifie par le désir de savoir si le problème de conciliation entre vie privée et vie professionnelle touche les individus quelque soient leurs spécificités, ou au contraire, il se limite à certains secteurs d'activité, ou certaines catégories socioprofessionnelles. D'autre part, ils ont voulu que leur échantillon ne se limite pas uniquement à un seul régime horaire.

Dans ce rapport de recherche, les chercheurs ont pu dégager les impacts qui peuvent résulter de l'instauration des mesures de conciliation entre activité professionnelle et vie familiale sur le degré d'engagement professionnel, ils ont pu déduire que la reconnaissance de ces besoins non professionnel constitue le principale déterminant de l'engagement du personnel à l'égard de son employeur et plusieurs interviewés soulignent que cette reconnaissance est plus efficace que la mise en oeuvre d'entente officielle la préoccupation la plus importante des travailleurs participant à l'entretien et la reconnaissance par la direction de la vie personnel et familiale des employés. Cette tendance se confirme puisque plus de 60% des employés affirment que la capacité de concilier vie professionnelle et vie familiale est d'une grande importance dans la décision de rester ou non dans l'entreprise. Cela illustre bien la relation qui existe entre la conciliation entre la sphère familiale et le degré d'engagement des travailleurs qui sont même prêt à quitter leur entreprise à défaut de conciliation. Au niveau de l'analyse des réponses, ils ont pu dégager une divergence par rapport aux réponses des dirigeants et celles des salariés. La majorité des dirigeants affirment que c'est important de concilier entre travail et vie personnel mais quant à eux, ils gardent

toujours le plaisir de travailler surtout lorsqu'ils sont libres d'organiser leur travail de la manière la plus efficace, l'effet de la perception de prestige externe à la firme. Tous cela les rendent engagés dans leurs missions et seront prêt à s'investir dans leur travail même au détriment de leurs vies familiales.

7. Les méthodes et les techniques utilisées :

• La méthode de recherche :

L'utilisation de la méthode est indispensable dans chaque recherche scientifique, dans la mesure où la méthode est déterminée par l'objectif poursuivi. « Elle est un ensemble de pratique et de procédure mises en œuvre en vue d'obtenir des résultats scientifiques¹. »

Selon M. ANGERS comme : « un ensemble des procédures qui visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales ou du genre « plus grande ou plus petit que », ou numérique avec l'analyse de calcul, la plupart des recherches quant on fait d'indices, de taux de moyenne ou plus généralement d'outil qui fournit la statistique ».²

• La technique utilisée :

Selon GRAWITZ, « une technique représente des procédés opératoires, rigoureux bien définis, transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptés au genre de problème et de phénomène en cause qui utilise toute recherche ou application de caractère scientifique en science sociales, dans les sciences en général »³

La technique que nous avons utilisée est le questionnaire qui se définit comme : « un ensemble de questions posées aux individus de l'échantillon, susceptible de donner lieu à un traitement informatique des réponses ». ⁴ L'utilisation du questionnaire est liée à la méthode choisie, ainsi qu'aux concepts utilisés dans les hypothèses et à la nature de notre échantillon et notre

¹ANGERS, M, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd Casbah, 1997, p 58.

²ANGERS.M, Op. Cit, p 60.

³ GRAWITZ, Madeleine ; Méthodes des sciences sociales, 4^e édition, Daroz, Paris, 1979, p 345.

² AKOUN. A et ANSART, Op. Cit, p 435.

thème, également cette utilisation fréquente est due au traitement facile de l'outil.

8. La population d'enquête :

Selon ANGERS Maurice la population est un « ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation ».¹

L'effectif total de l'entreprise « EPB » en 31/12/2016 est de 1426 travailleurs, cette entreprise contient 181 cadres (165 permanents, 16 contractuels), dont 50 cadres sont des femmes. Pour la deuxième entreprise d'accueil « BMT », la totalité d'effectif en 28/12/2016 est 653 dont 35 sont des cadres permanents et contractuels.

Notre recherche est d'étudier la thématique de l'équilibre vie privée et vie professionnelle les hommes et femmes, sur une tranche d'âges variées, et concerne une catégorie socioprofessionnelle bien définie, à savoir les cadres des trois niveaux qui compte c'est deux entreprises. Dans notre travail, nous avons opté pour une enquête par questionnaire auto administré qui était d'un côté une exigence de l'entreprise, et d'un autre coté l'outil efficace dans ce genre de situation où la taille d'échantillon est vaste et l'indisponibilité des cadres qui n'ont pas vraiment de temps libre pour participer à cette étude, ainsi la limite de la durée de notre stage, enfin c'est la technique qui correspond mieux aux hypothèses et notre thème de recherche.

Dans l'entreprise de l'EPB, nous avons rencontré des obstacles pour étudier toute la population cadre, suite au refus de notre tutrice de stage de distribuer le questionnaire à tous les cadres, elle justifie l'indisponibilité de ses collègues cadres qui travaillent loin de l'entreprise ou dans différents lieux et sont souvent occupés. De ce fait, on était dans l'obligation à cerner un nombre précis en le limitant à 60 cadres hommes et femmes de trois niveaux. En revanche au sein de l'entreprise BMT nous avons travaillé avec la totalité de la catégorie

¹ ANGERS. M, Op. Cit, p367.

socioprofessionnelle cadre, à savoir les dirigeants, les supérieurs et les cadres moyens.

9. La pré-enquête :

Dans tout rapport de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile à laquelle il faut recourir, car elle nous oriente vers des pistes et questions, elle nous permet de contacter notre terrain d'investigation et de consulter toutes les conditions de fonctionnement de l'entreprise d'accueil. Notre pré-enquête dans l'entreprise EPB, s'est déroulée au mois de décembre, et celle de BMT au mois de février.

Nous sommes présentés au niveau de département de GRH, nous avons interrogé quelques fonctionnaires cadres en ressources humaines tout en expliquant l'objet de notre recherche, en vue d'éclairer quelques points et de rassembler les informations souhaitées. Cette pré-enquête a pour but de cerner la problématique de connaître bien notre échantillon, notre terrain d'étude et concevoir la technique la plus adéquate à utiliser.

10. Le déroulement de l'enquête :

La première enquête s'est déroulée du 01/12/2016 au 28/02/2017. Durant cette période, notre tutrice de stage a distribué les 60 questionnaires sur l'ensemble des cadres hommes et femmes (60/181 cadres) qui travaillent dans les différents services de l'entreprise EPB. Après un délai de 15 jours, nous avons reçu 25 questionnaires qui représentent un pourcentage de 13.81%.

La deuxième enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise BMT du 01/02/2017 au 01/05/2017. Pendant cette période notre encadrant du stage dans cette entreprise s'est chargé par lui-même de distribuer les questionnaires à la totalité de ses collègues cadres (35 cadres). Après un délai de 15 jours, nous avons reçu 15 questionnaires qui représentent un taux de 42.85 participants. Au total, nous avons reçu 40 questionnaires.

En effet, notre questionnaire contient 30 questions entre ouvertes et fermées, et comporte trois volets :

- Le premier Axe porte sur les données personnelles des enquêté(e)s comme l'âge, sexe, ancienneté, situation familiale, statut d'emploi...etc.
- Le deuxième Axe porte les questions qui sont liées à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et son influence sur le rendement des cadres au travail.
- Le troisième Axe porte les questions sur les mécanismes d'équilibre vie privée/vie professionnelle.
- En fin une question ouverte porte sur le thème en générale.

11. Les difficultés rencontrées :

Toute réalisation d'une recherche scientifique peut être confronté à des difficultés tant sur le cadre théorique ou pratique, et parmi les obstacles qui ont ralenti notre étude on peut citer :

- Le manque et la non disponibilité de certains ouvrages à la bibliothèque, qui traitent notre thème de recherche.
- Le problème d'avoir l'autorisation d'accès à l'entreprise, ce qui entrave l'avancement et le bon déroulement de notre enquête.
- La difficulté d'interroger tous les cadres qui travaillent dans les deux entreprises à cause de leur occupation professionnelle.
- Difficultés liées au délai de retour des questionnaires, car certains recrues nous ont fait perdre un temps considérable pour la réalisation de notre travail.

12. Les avantages de notre étude :

- Appliquer nos connaissances théoriques sur terrain et avoir plus d'expériences.
- Echanger quelques idées avec les concernés.
- découvrir la réalité professionnelle des salariés en particulier les cadres en RH.
- L'appréciation du travail de recherche.
- Apprendre à élaborer et conduire une recherche scientifique.

Chapitre II

Cadre théorique de la recherche

1. Définition de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle :

Concilier activité professionnelle et famille équivaut, tant pour un homme que pour une femme, à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisée sur le plan du salaire, de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches.¹

2. Le concept de conciliation travail-famille :

Ensemble des modalités, des dispositifs et des stratégies mis en place en concertation avec les syndicats, les employés, le patronat et les différents paliers de gouvernements pour permettre d'harmoniser les responsabilités et les activités familiales, professionnelles, personnelles et sociales en tentant d'assouplir les contraintes et les exigences du monde du travail et d'offrir des ressources aidantes, dans une perspective d'équité et de responsabilité sociale.²

3. Articulation, conciliation, équilibre la sphère professionnelle et privée :

Les termes de « articulation, conciliation, équilibre » recouvrent des perceptions différentes que l'on se place du côté du salarié ou de celui de l'employeur. Pour le salarié, il s'agit de répondre aux besoins des deux sphères dont les demandes ou les disponibilités requises peuvent être contradictoires, voire conflictuelles. Pour l'entreprise, il s'agit de créer une culture de société qui permette au salarié de se concentrer sur son travail dans l'entreprise. La notion de conciliation est le fruit de thèses élaborées par des chercheurs en management et des sociologues (notamment, sur ces sujets, Sieber, Friedman, Greenhaus et Hall). Elle repose sur la thèse du conflit entre les deux sphères professionnelle et

¹KOLSI Mohamed, JAMOUISSIDorra, Op. Cit, p 6.

² <http://www.fec.lacsq.org/dossiers/conciliation-famille-travail/la-cft-a-la-fec/> consulté le [22/1/2017]

privée. Cette thèse, la plus répandue, ne constitue cependant pas l'unique conception de la relation entre les deux sphères.

Concilier recouvre l'ensemble des moyens d'agir sur le temps de travail, à savoir les mesures visant à rendre l'organisation du travail plus souple et à réduire la pression qu'exerce le travail sur le hors travail, ainsi que les aides à l'organisation du travail (télétravail, crèches, EAP...). Les politiques de flexibilité par des arrangements individuels ou des organisations collectives du travail pour alléger la pression de la sphère travail sur celle du non travail sont notamment visées. Il s'agit, selon les travaux de Friedman et de Greenhaus, de rendre compatibles les deux sphères professionnelle et privée. Pour ces chercheurs, le conflit apparaît, en effet, lorsque l'on est préoccupé par son travail à un moment de la vie hors travail ou inversement. L'enjeu n'est pas lié à la gestion du temps, mais à l'implication psychologique liée aux contraintes de cohabitation des deux sphères.

À ce conflit ressenti par les salariés entre travail et hors travail, les entreprises répondent donc en créant de la congruence. Ce mot vient d'un terme mathématique signifiant égalité de figures géométriques². Les entreprises vont par le biais de mesures diverses ouvrir des voies de passage entre la vie privée et la vie professionnelle, créant parfois une confusion entre les deux sphères. Il est intéressant de noter, d'ailleurs, qu'aux Etats Unis ce sont ces politiques « interventionnistes », qui sont le plus appréciées des salariés, contrairement aux préconisations des sociologues du travail qui privilégient la séparation des deux sphères. Ce sont également ces mesures qui sont perçues comme les plus efficaces par les entreprises.

Pour éviter les références trop connotées, nous avons donc choisi d'utiliser le terme d'équilibre qui 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.¹

4. La signification de la conciliation pour les employés :

Le travail occupe beaucoup de temps. Il assure la sécurité financière, il procure un sentiment d'appartenance mais, par-dessus tout, c'est encore, à tort ou à raison, le moyen privilégié par lequel on se valorise face aux autres et face à soi-même, la famille est aussi un lieu où il est possible de s'épanouir, en offrant le soin et l'attention nécessaires aux enfants et au conjoint. Par conséquent, les engagements professionnels et le temps consacré à la famille entrent en concurrence, un individu actif doit alors revoir sa manière de dépenser son énergie afin de maintenir un équilibre personnel et sauvegarder le capital de compétences acquis aussi bien à son poste de travail que dans son lieu de famille, or actuellement le soutien de la part de l'employeur est minime et le père ou la mère actifs se retrouvent parfois dans des situations complexes d'où la difficulté de choisir entre la carrière ou la vie de famille.²

5. La conception de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle de point de vue entreprises.

5.1 Définition des politiques de conciliation dans l'Entreprise :

Les politiques de conciliation peuvent être définies comme les conditions d'emploi, les objectifs fixés et les processus de travail qui apportent un soutien direct à la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La prise en compte de l'engagement familial des travailleurs fait aujourd'hui partie intégrante d'une politique personnelle tournée vers l'avenir. La conciliation entre activité professionnelle et famille est un élément constitutif de la qualité de l'emploi, au même titre que le perfectionnement professionnel, la

¹LAMORTHE Valérie et autres, Op. Cit, p10.

² Ibid.p 6.

santé et le bien-être, la sécurité d'emploi et la satisfaction à l'égard des conditions de travail plus générale l'engagement professionnel.

Une politique de conciliation entre activité professionnelle et famille touche à la culture de l'entreprise, à son mode de gestion et à son organisation. Elle se base sur un esprit de partenariat entre employeur et employé(e) : la prise en compte par la direction des attentes personnelles des collaboratrices et collaborateurs et l'intéressement du personnel aux priorités de l'entreprise. Cette politique devrait être conçue comme un processus continu et évolutif plutôt que comme un ensemble de mesures isolées. Le soutien explicite de la direction, la définition d'objectifs clairs, la communication à l'interne et le suivi de la mise en oeuvre, dans un esprit d'amélioration continue, en sont des étapes obligatoires.¹

5.2 L'importance de l'adoption d'une politique de conciliation dans l'Entreprise :

Les entreprises qui prennent des mesures dans ce sens ont de nombreux gains à en tirer : elles s'adaptent à l'évolution des exigences dans le monde du travail et tirent parti de façon optimale des ressources de chaque individu. De nombreuses études faites en entreprise démontrent une augmentation de la motivation de la part du personnel qui dispose d'une autonomie dans l'organisation. Par conséquent, ce thème d'étude présente un grand nombre d'intérêts. C'est un sujet qui intéresse de plus en plus les entreprises à la fois pour promouvoir une image, maintenir un niveau de productivité élevé, et une plus grande implication de la part de ses employés devenir attractive pour les hauts potentiels.²

¹Ibid, p 7.

²KOLSI Mohamed, JAMOSSI Dorra, Op.Cit, p 8.

6. La sainte trinité (plus un) du lieu de travail :

On trouve trois aspects liés au lieu de travail qui sont essentiels pour que chacun puisse atteindre l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée et réaliser ses ambitions. Une quatrième dimension est également cruciale pour ces trois aspects :

- **Influence** : Le fait d'être en mesure d'exercer une influence sur sa manière de travailler constitue un facteur clé dans la réalisation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cela passe notamment par un bon équilibre entre responsabilité et autorité et par le fait d'être habilité à résoudre les problèmes qui se présentent au travail, mais également des facteurs comme le fait de pouvoir quitter le travail plus tôt lorsque cela est nécessaire.
- **Assentiment** : Il est crucial de recevoir des signes d'appréciation et de reconnaissance au travail. Mais les « louanges » ne suffisent pas. Ce critère suppose également de recevoir un retour d'expérience clair et constructif de la part de ses supérieurs ainsi que de ses collègues.
- **Engagement** : Sur le lieu de travail d'aujourd'hui, l'inspiration et la stimulation sont des éléments indispensables. Un cadre de travail positif et un travail stimulant donnent de l'énergie et font qu'il est plus facile de traverser des périodes où la charge de travail est importante.
- **Leadership** : La relation entre l'employé et son ou ses supérieurs est essentielle. La confiance en son supérieur est un élément crucial pour l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ainsi que pour la satisfaction professionnelle et quant aux risques qu'un employé démissionne ou se fasse porter pâle.¹

¹ULF Boman et autres, « gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée », kairos future, Stockholm, 2008, p 25
http://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/FR-Kairos%20Future%20WLB_print.pdfconsulté le [31/03/2017]

7. Les mesures d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle :

7.1 L'aide aux membres de la famille :

Compte tenu de l'augmentation de la participation des femmes sur le marché du travail, de la mobilité géographique plus importante des travailleurs et des liens plus faibles avec la famille élargie, il devient de plus en plus difficile pour de jeunes parents qui travaillent de maintenir l'équilibre dans l'accomplissement de leurs responsabilités professionnelles sans compromettre la réalisation de leurs responsabilités familiales. Plusieurs organisations ayant pris conscience de cette problématique, ils ont développés des mesures pour venir en aide à la famille. Les suivantes sont les plus utilisées :¹

7.1.1 Le service de garderie pour enfants d'âge préscolaire :

Les services de garderie donnent la chance aux employés / parents d'une ou de plusieurs organisations de pouvoir faire garder leur(s) enfant(s) sur les lieux de travail ou à proximité de celui-ci. L'implantation d'un service de garderie facilite l'harmonisation du travail et de la vie familiale pour les employés du fait qu'il réduit le temps consacré aux déplacements. Évidemment, cette mesure permet aux parents de consacrer plus de temps aux enfants tout en facilitant la gestion de leur temps. De plus, dans un contexte où les places de garderie se font plutôt rares, l'implantation d'une telle mesure a souvent pour conséquence d'assurer une place en garderie pour les enfants des salariés, ce qui facilite d'autant la vie des parents.²

7.1.2 Les subventions et le financement des frais de garde :

Des subventions et du financement sont offerts par certaines organisations aux salariés qui ont un/des enfant(s) en bas âge afin de participer au paiement des frais de garde de leur(s) enfant(s) lorsqu'ils sont au travail. Dans la littérature, deux types d'aide ont été répertoriés concernant cette mesure : des

¹TREMBLAY Louis-Charles, intervention dans le milieu conciliation travail-famille, institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, Québec, 2008, p 26.

<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs67304> consulté le [04/04/2017]

² Ibid. p 26.

subventions générales pour les soins des enfants et le remboursement de frais de garde lors de circonstances particulières (formation, heures supplémentaire, ...). Les coûts des services de garde représentent une dépense importante pour les ménages qui ont de jeunes enfants. Conséquemment, le fait d'offrir une subvention ou un financement à ce chapitre est une bonne façon d'aider les employés à accéder plus facilement à ce service souvent primordial pour eux. L'implantation de cette pratique peut inciter certains employés à travailler à temps plein plutôt qu'à temps partiel de même qu'à être plus disponible pour du temps supplémentaire.

En comparaison avec le service de garderie, les subventions et le financement des frais de garde laissent les employés décider eux-mêmes du «comment» et du «où» se dispenseront les services de garde pour leur enfant. Toutefois, cette mesure ne règle en rien les problèmes d'accessibilité, de déplacements et d'heures d'ouvertures limitées que vivent certains employés avec leurs garderies respectives. Étant une mesure très marginale au Canada, les effets de l'implantation de mesures de subvention et de financement des frais de garde sur les employés et l'organisation sont peu connus.¹

7.1.3 Les services de garde pour les enfants d'âge scolaire :

Les services de garde des enfants d'âge scolaire sont offerts avant et/ou après les heures de classe, durant les congés pédagogiques et pendant les vacances. Ces services peuvent être notamment prodigués à l'école, dans des garderies, dans des centres de loisirs, à domicile ou même dans l'organisation. Selon la situation, l'employeur peut offrir son aide en accordant un appui financier, des locaux ou des équipements. Pour les employés ayant des enfants d'âge scolaire, les journées pédagogiques peuvent être un véritable casse-tête en l'absence d'aide extérieure. Même pendant les semaines régulières d'école, il arrive que certains travailleurs n'aient pas un horaire qui cadre parfaitement bien avec celui des enfants. Cette mesure favorise donc un meilleur arrimage entre

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 28.

les différentes activités des membres de la cellule familiale, ce qui contribue par le fait même à une meilleure conciliation travail famille.¹

7.1.4 L'aide financière à l'éducation :

Les services d'aide financière à l'éducation sont offerts aux enfants d'employés afin de les aider à payer une partie des coûts de leur éducation. En général, ces services sont accordés sous forme de prêts et de bourses aux étudiants de niveaux collégial et universitaire. Toutefois, il arrive dans certains cas que cette aide soit dirigée vers les enfants d'un plus jeune âge (primaire et secondaire) sous forme de bonis sur le salaire lors de la rentrée scolaire. Ordinairement, la scolarisation des enfants entraîne des dépenses importantes pour les parents. Pour plusieurs d'entre eux, la rentrée scolaire représente un moment où le portefeuille est mis à rude épreuve. La mise en place d'une telle mesure diminue les tensions que peuvent vivre les employés à certains moments précis de l'année et favorise du même coup une meilleure stabilité économique pour ces familles.²

7.2 Les congés et les avantages sociaux :

7.2.1 Les compléments de salaire et/ou de congés à la naissance ou à l'adoption :

Les congés relatifs aux droits parentaux sont incontestablement une mesure très estimée des employés concernés. Il peut s'agir de surplus à l'assurance-chômage, de congés maternité, de congés parentaux, de congés d'adoption de même que de diverses mesures relatives à la grossesse. Par ailleurs, mentionnons que les dispositions ici visées concernent uniquement celles qui excèdent les lois provinciales ou fédérales. Les diverses dispositions prévues à ce chapitre ont comme premier objectif de permettre aux parents de laisser complètement ou partiellement leur travail afin de s'occuper du nouveau membre de la famille. Plus particulièrement, elles donnent la possibilité aux

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 29.

²TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 30.

femmes enceintes de prendre congé pendant les derniers mois de leur grossesse et pour récupérer après la naissance. Loin d'être superflues, ces mesures représentent bien souvent un besoin de premier ordre pour les employés.¹

7.2.2 Les congés liés aux responsabilités familiales :

La présence de congés donnant la possibilité aux employés de prendre soin des membres de leur famille ou d'assumer d'autres responsabilités familiales est fondamentale pour la conciliation entre le travail et la vie familiale des employés. Plus souvent qu'autrement, les travailleurs utilisent ces congés afin de palier à une situation imprévisible et exceptionnelle.

En général, les organisations qui offrent de ce genre de congés font en sorte que ceux-ci soient puisés à même la banque de congés maladie ou à défaut, sans solde. Évidemment, le nombre de jours accordé aux employés est différent d'une organisation à l'autre. Toutefois, mentionnons que ce nombre varie ordinairement entre deux et cinq jours. Au total, trois types de congés sont reconnus comme étant directement liés aux responsabilités familiales. Il s'agit de congés pour la garde et la santé des membres de la famille, de congés pour grands événements familiaux et/ou de la vie personnelle et de congés pour raison personnelle. Voyons plus en détails en quoi chacun d'eux consiste.²

A. Les congés pour la garde et la santé des membres de la famille :

S'occuper d'un membre de la famille qui a besoin d'aide demande bien souvent beaucoup de temps aux personnes qui en ont la charge. Combiner ces responsabilités avec celles d'un emploi peut donc, par moment, s'avérer très difficile pour les travailleurs. Faute d'un bon réseau de soutien, il est fort possible qu'il arrive que ceux-ci soient obligés de rester quelques jours à la maison pour, par exemple, s'occuper d'un enfant malade, conduire un membre de la famille à l'hôpital, conduire un membre de la famille chez le médecin. Outre les congés de courte durée, il est possible aussi que les employés aient

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 35.

²TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 36.

besoin d'une période de congés plus longue afin de prendre soin d'un membre de la famille. Dans ces situations, il peut s'avérer bien difficile de concilier le travail avec la vie familiale. Selon la littérature ; Tremblay (2003) et Villeneuve (2001), il semble que les femmes soient plus touchées par cette problématique du fait qu'elles assument, encore de nos jours, une part importante des responsabilités liées à la famille. Donner la possibilité aux employés de prendre une période de congés afin de s'occuper de leur famille permet donc d'amener, dans une certaine mesure, un meilleur équilibre et une plus grande tranquillité dans la vie de leur vie personnelle.

Dans bien des cas, il semble que l'implantation de ce type de congés limite une mauvaise utilisation des congés maladie. Les congés pour la garde et la santé des membres de la famille peuvent prendre diverses formes dans les organisations. Il peut s'agir de congés pour obligations familiales générales, pour le soin d'une personne âgée, pour l'éducation des enfants, congés en cas de maladie ou d'accident d'un membre de la famille, congé pour rendez-vous, congés liés à la violence conjugale ou à d'autres urgences domestiques ou familiales (Rochon, 2000). Les lois en vigueur ne contraignent pas les organisations à verser un salaire aux employés lors de ces congés. Quelques entreprises offrent à leurs employés de prendre une partie des journées maladie cumulées afin de s'affranchir de leurs obligations familiales.¹

B. Les congés pour grands événements familiaux et/ou de la vie personnelle :

Outre la garde et la santé des membres de la famille, un salarié peut aussi avoir besoin de congés pour des événements familiaux : mariage, funérailles, déménagement, collation de grade, célébration religieuse ou tout autres grands événements qui marquent la vie familiale et personnelle. Reconnaisant ce besoin, diverses organisations ont mis en place des mesures plus généreuses que ne l'exige la loi et permettent ainsi à leurs employés d'avoir davantage de

¹Ibid, p 36.

possibilités pour concilier leurs obligations professionnelles avec leur vie familiale/personnelle. Encore ici, il semble que l'implantation de ce type de congés limite une mauvaise utilisation des congés maladie.¹

C. Les congés pour raisons personnelles

D'application plus générale, les congés pour raisons personnelles peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé. La souplesse avec laquelle est appliquée cette mesure (aucune justification n'est requise) facilite l'organisation de la vie familiale puisqu'il devient facile de quitter le travail sans avoir à justifier le motif. De ce fait, ce type de congés à l'avantage d'être favorable à la conciliation travail-vie personnelle de tous les employés, qu'ils aient ou non des personnes à leur charge. Selon les établissements, les congés pour raisons personnelles peuvent être rémunérés ou non.²

7.3 Les services domestiques à accès rapide :

Les services domestiques à accès rapide permettent aux employés d'accéder, sur les lieux de travail ou à proximité, à des services qui prennent en charge certaines tâches domestiques comme le lavage, la préparation des repas ou l'entretien du véhicule. Les personnes qui doivent à la fois travailler et élever des enfants et/ou s'occuper d'une personne à autonomie réduite ont peu de temps pour eux-mêmes. En effet, ces travailleurs doivent, en plus de leurs responsabilités professionnelles, aller porter et chercher leur(s) enfant(s) à la garderie, préparer les repas, faire le ménage, aider à faire les devoirs des enfants, laver les enfants en bas âge, etc. Par ailleurs, mentionnons que cette mesure est davantage présente dans les établissements qui comptent parmi leur personnel une proportion d'employés féminins plus importante que la moyenne.³

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 38.

²Ibid, p 38.

³TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 46.

7.4L'aménagement du temps de travail :

L'aménagement du temps de travail est un facteur de grande importance en matière de conciliation travail famille. En effet, une certaine souplesse en ce qui concerne l'aménagement de travail permet aux travailleurs de passer davantage de temps de qualité avec leur famille et leurs amis. Les besoins étant différents pour chaque employé :

«... L'horaire de travail peut contribuer à un milieu de travail favorable à la famille de deux façons. D'une part, les travailleurs peuvent préférer un horaire fixe, qui leur permet de travailler aux mêmes heures les mêmes jours de chaque semaine, et en tant que parent, de planifier les services de garderie, les rendez-vous, les tâches ménagères, les loisirs et les activités sociales avec les amis et la famille. D'autre part, nombre de travailleurs préfèrent une certaine souplesse dans leur horaire afin de pouvoir réagir à des besoins familiaux imprévus».

Des études ont démontré que le stress au travail est lié au nombre d'heures travaillées de même qu'à la façon dont ces heures sont réparties. Qu'il soit court ou long, l'horaire de travail peut ainsi amener des effets négatifs sur la vie familiale et personnelle si l'horaire de travail est en conflit avec les autres activités de l'employé. En somme, six mesures concernant l'aménagement du temps de travail seront ici exposées. Examinons-les brièvement à tour de rôle.¹

7.4.1 L'horaire flexible :

L'horaire flexible permet aux employés de varier l'heure d'arrivée et l'heure de départ tout en respectant certaines lignes directrices précises. Il peut s'agir d'horaire avec des plages de présence obligatoire, d'accumulation de temps qui peut être repris par l'employé après entente avec son supérieur ou d'un horaire basé sur un nombre d'heures fixes par jour, par semaine ou par mois. D'ordinaire, l'application de ces pratiques n'a aucun effet sur le nombre total d'heures travaillées.²

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 47.

²TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 48.

7.4.2 L'horaire comprimé volontaire :

Souvent appelé «la semaine de 4 jours» ou «4-36», l'horaire comprimé volontaire permet aux employés d'allonger sur une base volontaire de travail afin de réduire le nombre de jours du cycle de travail. D'ordinaire, l'application de cette pratique n'engendre aucune réduction du temps de travail. Cette pratique peut bien entendu aider à mieux concilier le travail et la famille, dans le sens où les travailleurs ont la possibilité d'allonger leurs fins de semaine en obtenant des congés supplémentaires. L'horaire de travail comprimé s'avère très avantageux pour les employés désireux de diminuer leur nombre de jours de travail alors qu'ils n'ont pas les moyens au niveau financier de réduire leur nombre d'heures. L'utilisation de cette pratique permet aussi aux employés de réduire le temps total consacré aux déplacements par semaine. Toutefois, les quarts de travail plus longs augmentent le risque de fatigue physique et mentale. ; Ce ne sont pas tous les employés qui ont suffisamment d'énergie et de résistance pour effectuer une semaine comprimée sur de longue période.¹

7.4.3 L'horaire à la carte :

L'horaire à la carte est confectionné sur mesure afin de respecter les disponibilités ou les besoins de l'employé qui en fait la demande. Ainsi, l'employé a l'avantage de pouvoir répartir dans la semaine les heures qu'il doit accomplir comme il le souhaite. Sans contredit la plus souple des mesures d'aménagement du temps de travail, l'horaire à la carte répond pratiquement à tous les besoins de conciliation travail famille/vie personnelle qui peuvent se présenter. Cette pratique permet à l'employé d'aplanir la majorité des obstacles à l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales en diminuant grandement le risque de conflits entre ces deux aspects.²

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 49.

² TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 50.

7.4.4 La réduction du temps de travail :

L'absence de temps libre afin de passer du temps en compagnie des membres de sa famille, pour effectuer des loisirs ou pour toute autre chose jugée importante pour les employés est sans contredit l'un des conflits les plus fréquents en CTF. Outre l'emploi à temps partiel, 4 autres pratiques sont fréquemment utilisées dans les organisations afin de réduire le temps passé au travail. Il s'agit du travail à temps partiel volontaire, du congé partiel, de la retraite graduelle et du partage d'emploi. Faisons maintenant un petit survol sur chacune de ces quatre mesures,¹

A. Le travail à temps partiel volontaire :

Le travail à temps partiel volontaire permet aux employés de travailler un nombre d'heures inférieur à la normale. Il s'agit donc de leur permettre de passer d'un poste à temps plein à un poste à temps partiel et vice-versa lorsqu'ils en font la demande.

B. Le congé partiel :

Le congé partiel offre la possibilité aux employés de demander de réduire le nombre d'heures travaillées dans leur cycle de travail. Semblable au travail à temps partiel volontaire, le congé partiel se distingue par son caractère temporaire, sa durée prédéterminée et par le fait que les travailleurs conservent leur statut d'employé à temps plein.

C. La retraite graduelle :

L'application de mesures de retraite graduelle rend possible, pour les employés les plus âgés, un retrait progressif de la vie active au travail. Ces employés profitent ainsi d'une réduction du nombre d'heures de travail pendant les derniers moments de leur carrière.

D. Le travail partagé :

Le travail partagé est une mesure qui permet, à l'employé qui en fait la demande, de partager un poste à temps plein avec un (parfois plus) autre

¹ TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 51.

employé. Les responsabilités et les heures de travail sont ainsi partagées ou réparties entre eux. Règle générale, une telle entente demande une participation volontaire de l'employé et doit évidemment faire l'objet d'une approbation par un supérieur. Indéniablement, une diminution du nombre d'heures travaillées contribue à concilier les obligations professionnelles et familiales. Ce genre de mesure contribué également à favoriser le retour au travail des employés ayant interrompu leur carrière pendant un certain temps ou peut aider à garder plus longtemps les employés qui, à défaut de telle mesure, prendraient leur retraite. Selon Guérin (1993), les organisations qui mettent en place des mesures de réduction de temps de travail sont plus présentes dans le secteur de la santé, de l'administration provinciale et de l'éducation. De plus, le même auteur mentionne que dans ces organisations, le nombre de femmes est plus élevé que la moyenne.¹

7.4.5 Le travail à domicile :

Appelé aussi télétravail ou travail à distance, le travail à domicile permet aux employés qui en ont l'autorisation de faire une partie ou l'ensemble de leur travail dans un lieu extérieur de leur travail étant habituellement au lieu de résidence de l'employé. Le travail à domicile offre beaucoup de souplesse aux travailleurs qui ont des obligations familiales. En effet, elle leur permet :

«...d'organiser leur journée de travail en fonction de leurs besoins personnels et familiaux, de limiter les dépenses liées au travail de réduire le temps de déplacement, de travailler dans un environnement moins stressant et moins perturbateur. En général le télétravail peut permettre à l'employé de travailler de travailler plus près de la famille, et lui apporter ainsi une certaine tranquillité d'esprit, tout en donnant à la famille l'occasion de partager plus de temps, à l'heure des repas ainsi qu'avant et après l'école».²

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 52

²TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 54.

7.5 La gestion de carrière :

La planification du déroulement de la carrière est de plus en plus importante pour la nouvelle génération de travailleurs. De ce fait, quelque mesure permettant de faciliter l'atteinte des objectifs de carrière en regard des exigences de la vie familiale diminue le risque de conflit entre le travail et la famille. Les deux mesures retenues à ce chapitre sont le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement. Examinons-les plus en détails :

7.5.1 Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales :

Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales offre la possibilité aux employés qui en font la demande, une modification temporaire de leurs tâches ou de leur cheminement de carrière. Il peut s'agir par exemple de limiter les transferts, de retarder une promotion, de limiter les responsabilités, de maintenir un horaire stable, de réduire les heures supplémentaires, etc.

Pour les parents de jeunes enfants, il est possible qu'une mutation arrive à un moment peu propice par rapport au déroulement ou au fonctionnement harmonieux de la vie de famille. Il peut arriver, aussi, que l'employé ne puisse disposer, en raison de contraintes personnelles, de temps suffisant pour s'investir dans une nouvelle assignation professionnelle plus exigeante. La possibilité de profiter d'une telle mesure évite bien souvent à l'employé d'être contraint à faire un choix déchirant entre la famille et le travail. En ce sens, la mise en place de mesures de cheminement de carrière adaptées aux exigences familiales contribue de manière substantielle à l'atteinte d'une meilleure qualité d'harmonisation travail famille. Mentionnons par ailleurs que cette technique, quoique peu utilisée, est davantage présente dans les organisations ayant une main d'oeuvre majoritairement masculine.¹

7.5.2 L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement :

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 55.

L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement a pour objectif de faciliter l'intégration sociale de membre(s) de la famille de l'employé qui est muté/promu dans une autre ville, une autre région ou un autre pays. Les établissements disposant de ce genre de mesure proposent de multiples services qui varient d'un endroit à l'autre. Ceux-ci peuvent, par exemple, prendre la forme d'informations et de conseils sur les écoles, sur le marché local de l'emploi, de recherche active d'emploi pour le conjoint ; de visites de familiarisation pour les membres de la famille ; d'aide financière au déménagement ; de compensation monétaire pour perte d'emploi du conjoint.

Les frais de déménagement sont relativement coûteux et les autres les désagréments engendrés par un déménagement sont nombreux pour la famille (changement de demeure, période d'insécurité, perte du réseau social, changement d'école, etc.) ; la mise en oeuvre de mesures d'aide aux familles d'employés déplacées peut s'avérer fort profitable au point de vue de la CTF pour les employés concernés. Ainsi, cette pratique favorise l'épanouissement professionnel en tenant compte des besoins immédiats de la famille. Elle permet à la famille une adaptation plus facile au nouveau milieu, et à l'employé une meilleure concentration sur ses obligations professionnelles.¹

7.6 Crèche d'entreprise :

La crèche d'entreprise est un type de crèche particulièrement apprécié par les parents et les entreprises. La crèche d'entreprise offre aux parents salariés une solution pour garder leurs enfants. Pour les parents les avantages sont multiples : mode de garde à proximité de leur travail par un professionnel de la Petite Enfance, horaires de garde adaptés à leur emploi du temps, facilité d'obtention d'une place.

L'entreprise s'assure quant à elle avec ce système un investissement supérieur de ses salariés, une disponibilité accrue et une diminution de

¹TREMBLAY Louis-Charles, Op. Cit, p 56.

l'absentéisme. La crèche d'entreprise offre les mêmes garanties que dans une crèche collective ou une micro-crèche.¹

8. Les meilleurs pays pour l'équilibre vie professionnelle / vie privée :

Dans quels pays est-il le plus facile de gérer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ? Où a-t-on le plus de temps pour soi ? Découvrez les résultats de l'étude menée par l'OCDE avec le support de Sodexo.

Aujourd'hui, le monde de l'entreprise s'intéresse de plus en plus aux questions de la qualité de vie. Santé, bien-être au travail, ambiance au travail... Toutes ces questions affectent non seulement la capacité de l'entreprise à bien fonctionner, mais aussi la productivité des salariés. Parmi les critères les plus importants dans ce domaine, on trouve l'équilibre vie professionnelle / vie privée. En effet, un salarié qui n'a pas le temps de s'occuper de lui, de sa famille ou de sa vie privée est bien souvent un salarié stressé et moins productif. L'OCDE vient de sortir à ce sujet son enquête annuelle, qui classe les pays membres en fonction de la qualité de l'équilibre vie privée / vie pro. Où est-il le plus facile de conjuguer vie privée et vie professionnelle ? Dans quels pays a-t-on le plus de temps pour soi ? Quels pays travaillent le plus ?

8.1 Equilibre vie privée / vie professionnelle : les pays du nord encore au top :

Comme dans le classement des pays qui protègent le mieux leur environnement, ce sont les pays du Nord qui occupent les premières places. Ce sont en particulier les pays du Nord de l'Europe qui sont les précurseurs en matière d'équilibre vie privée / vie professionnelle. Dans le top 10, on trouve ainsi le Danemark (1er), les Pays-Bas (3ème), la Norvège (5ème), la Suède (6ème) ou encore l'Irlande (9ème). Parmi les autres pays du Top 10, on trouve surtout des pays européens (Espagne 2ème, Belgique 4ème, Allemagne 7ème, Russie 8ème et Luxembourg 10ème).

¹<https://www.comundi.fr/informations/creche-entreprise.html> consulté le [04/04/2017]

Globalement, on remarque que dans ces pays, les salariés disposent d'au moins 15 – 16 heures chaque jour pour s'occuper d'eux-mêmes, de leurs loisirs ou de leur famille. Cela signifie que le temps de travail, ajouté au temps de trajet domicile-travail, n'excède pas 8 à 9 heures quotidienne. Ces pays, ce sont aussi ceux que l'on retrouve parmi les pays les plus productifs du monde. Cela confirme ce que l'on avait déjà vu dans une précédente étude : travailler moins longtemps permet d'être plus productif au travail.

8.2 Les temps de trajet et les durées de travail trop importants :

Parmi les pays qui occupent les places les plus basses du classement, on trouve la Turquie, le Mexique, le Chili ou encore Israël. Rien d'étonnant quand on sait que dans ces pays, le temps de travail hebdomadaire est compris entre 43 et 49 heures (39 pour Israël). Difficile dans ces conditions de pouvoir profiter de sa famille ou de ses loisirs. Dans d'autres pays comme le Japon, ce sont les temps de trajet importants qui affectent l'équilibre vie privée / vie professionnelle. Dans ce pays où 22% de la population travaille déjà plus de 50 heures par semaine, les trajets quotidiens rendent encore plus difficile la gestion de la vie privée.

On observe donc de grosses disparités dans l'équilibre vie privée / vie professionnelle, y compris au sein de l'OCDE. Temps de travail, temps de trajet, mais aussi travail effectué sur son temps libre : tout cela influence fortement la capacité des salariés à jouir de leur temps. De plus, avec le développement des nouvelles technologies et du digital, il est de plus en plus facile pour le travail d'envahir la vie privée.¹

¹<http://e-rse.net/top-pays-qualite-de-vie-travail-19375/#gs.tUPOpDc>consulté le [10/01/2017]

Partie pratique

Chapitre III

Analyse et interprétation des résultats

1. Présentation de terrain d'étude :

1.1 Entreprise portuaire de Béjaïa :¹

Le port de Bejaia joue un rôle important dans les transactions nationales et internationales vu sa place et sa position géographique. Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'entreprise portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

➤ Historique de création de l'EPB :

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes. L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN). Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment

¹ L'ensemble des données sont tirées d'un document interne de l'entreprise EPB.

dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

➤ **Situation géographique :**

Le port de Béjaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

● **Missions et activités de l'EPB**

● **Ses Missions :**

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

- **Ses Activités :**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.

➤ **Description des services :**

L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie. L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin. D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

2.1 Entreprise Bejaia Mediterranean Terminal :¹

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestation sur la base 24H /7j.

➤ l'historique :

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour

¹ L'ensemble des données sont tirées d'un document interne de l'entreprise BMT.

la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004. Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) a 51% et PORTEK une société Singapourienne a 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs port dans le monde. En 2011 PORTECK Systems and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

➤ **Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa**

• **Missions de BMT Spa :**

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissent son succès et sa pérennité.

• **Les objectifs de BMT Spa :**

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence national et international.
- Gagner des parts importantes de marché.

➤ **Activités et performances de BMT Spa :**

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients. Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

➤ **Les opérations du terminal :**

• **Opérations planification :**

- Planification des escales
- Planification déchargement /chargement
- Planification du parc à conteneurs

• **Opérations de manutention :**

- La réception des navires porte-conteneurs
- La préparation des conteneurs pour chargement au navire
- Le chargement des conteneurs du navire

• **Opération d'acconage :**

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone «REEFERS».

2. Les caractéristiques de la population d'étude :

La description de ces caractéristiques est nécessaire dans la mesure où elle peut nous fournir des informations explicatives à leurs réponses qui seront analysés. Le questionnaire que nous avons élaboré contient des questions liées à la présentation des caractéristiques de la population étudiée, et des questions destinées à infirmer ou confirmer les hypothèses émises dans notre rapport de recherche.

Tableau N°1 : La répartition des enquêtés selon le sexe.

Sexe	Effectif	Pourcentage (%)
Masculin	27	67.5
Féminin	13	32.5
Total	40	100

Dans ce premier tableau, nous déduisons que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont de la catégorie masculine, avec un pourcentage de 67.5%, face à un pourcentage de 32.5% du sexe féminin.

La domination du sexe masculin dans les deux entreprises (EPB, BMT) n'est pas dû à l'importance du niveau d'instruction et de la compétence du sexe masculin, mais en effet, la nature de secteur d'activité, le lieu où se trouve les deux entreprises et surtout l'organisation du travail qui jouent énormément un rôle très important contre leurs intégration professionnelles. Les femmes occupent des postes proches en termes de responsabilité, mais elles sont moins nombreuses que les hommes, en proportion, à avoir ensuite la possibilité de s'élever dans la hiérarchie ou à prendre des postes d'envergure plus importante. En outre, malgré la forte présence des femmes dans le marché du travail, elles

candidatent moins souvent que les hommes aux postes à haute responsabilité. Rappelons que les postes hiérarchiquement élevés impliquent des temps de travail très longs qui sont plus difficilement conciliables avec une vie de famille qui est souvent à la charge des femmes.

On finit par dire que les raisons de cet écart remarquable qui les sépare est visible aux critères de recrutement adopté par l'EPB et BMT, notamment la disponibilité et la nature des tâches qu'ils effectuent.

Tableau N°02 : La répartition de la population d'étude par l'âge.

Âge	Effectif	Pourcentage (%)
[26-36] ans	17	42.5
[37-47] ans	18	45
[48-58[ans	05	12.5
Total	40	100

En analysant la tendance générale de ce tableau, nous remarquons que la majorité des cadres de l'entreprise EPB et BMT constitue la catégorie d'âge allant de 37 ans à 47 ans avec un pourcentage de 45%, suivie de la tranche d'âge entre 26 ans et 36 ans avec un pourcentage de 42.5% contrairement à 12.5% pour la tranche d'âge allant de 48ans à 58 ans et plus.

À partir de ces résultats, les deux entreprises possèdent un personnel jeune, pour les deux premières catégories, cela s'explique par la politique de gestion des ressources humaines adopté par les dirigeants de l'entreprise dans l'intégration de ses candidats pour but de les former et d'améliorer leurs carrières professionnelles avec un programme d'intégration efficace afin de les

fidéliser, préservés et motivés, dont l'objectif est de garantir un personnel stable qui va influencer le bon fonctionnement du système organisationnel et productif de l'entreprise.

On finit par dire que plus la personne est jeune, plus elle aura la capacité d'acquérir de l'expérience et du savoir-faire qui peut conduire au développement d'une culture de métier.

Tableau N°03 : La répartition de la population d'enquête selon la situation matrimoniale.

Catégorie	Effectif	Pourcentage(%)
Marié	32	80
Divorcé	01	2.5
Veuf	00	00
Célibataire	07	17.5
Total	40	100

À partir des résultats déduits dans le tableau ci-dessus, 80% des cadres de notre échantillon sont mariés, suivi des célibataires avec un pourcentage de 17.5%, les divorcés par un très faible taux de 2.5%, et enfin l'absence des veuf(e)s.

Selon ces résultats, nous trouvons que la majorité des enquêtés sont mariés, cela indique la stabilité d'emploi dans l'entreprise EPB et BMT, les bonnes conditions de vie et l'assurance d'une source de financement stable et régulière à encourager les cadres de construire une famille. En outre, ce qui montre l'importance d'être marié, avoir une situation familiale assurée et l'intérêt de développer ses compétences. De ce point, on peut expliquer aussi le taux faible des personnes célibataires par le fait que cette catégorie s'investit pleinement

dans l'accomplissement de leurs tâches, afin d'améliorer leurs conditions de vie et de créer à leurs tour une famille et de fonder leurs foyers.

Tableau N°04 : La répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.

Nature du diplôme	Effectif	Pourcentage(%)
Ingénieur	11	27.5
Licencié	16	40
Bac	01	2.5
Autres	12	30
Total	40	100

D'après ce tableau ci-dessus, on constate que la plus grande partie des cadres de notre population d'étude ont un niveau élevé. 40% sont des licenciés, suivi de 30% qui ont des diplômes (Master 1, BTS, MBA...etc.), un taux de 27.5% pour les ingénieurs et de 2.5% pour le niveau baccalauréat.

À partir de cette lecture statistique, nous remarquons que la plupart des cadres occupant des postes à haute responsabilité sont des universitaires. Cela s'explique, par la politique générale du recrutement adopté par l'entreprise EPB et BMT, où elles ont axées sur la primauté au recrutement des diplômés universitaires, au regard des tâches qui nécessite un certains savoir et de connaissances, ainsi la volonté de la direction de l'organisation d'enrichir le niveau intellectuel de son personnel et de construire une catégorie des groupes et des équipes compétitives pour mieux manipuler et s'adapter rapidement à sa

méthode de travail dans le but d'assurer une bonne organisation également une meilleure performance afin de réaliser leurs objectifs économiques et organisationnels. Tandis, qu'on a enregistré une seule personne à un niveau d'instruction moyen, ce qui peut être expliqué par le besoin de l'entreprise à une main d'œuvre qualifiée.

Tableau N°05 : La répartition des enquêtés selon la catégorie de cadre.

Catégorie	Effectif	Pourcentage(%)
Dirigeant	01	2.5
Supérieur	17	42.5
Moyen	22	55
Total	40	100

On déduit dans le tableau précédent que les cadres du niveau moyen sont de 55%, suivie par la catégorie de cadre supérieur qui représente un taux de 42% et un pourcentage de 2.5% pour les dirigeants. Selon ces résultats, on conclue que la majorité des femmes et hommes cadres enquêtés dans notre étude travaillent généralement en tant que cadre moyen et supérieurs dans cette entreprise (EPB/BMT).

On peut expliquer ceci d'une manière logique, dans cette entreprise (EPB, BMT) les cadres moyens et supérieurs sont largement nombreux que la

catégorie dirigeant, car l'entreprise les a besoin pour encadrer, motiver et surtout gérer la main d'œuvre qui s'occupe de la gestion portuaire, chargée de la sécurité portuaire et la manutention aux navires, également réaliser d'autres tâches comme la charge d'études commercial...etc.

Les dirigeants sont au haut de l'échelle du statut cadre, ces cadres ont principalement une grande autonomie d'exercice et un niveau de responsabilité élevé. Mais ils doivent aussi, comme leur nom l'indique, faire partie de la direction de l'entreprise pour diriger l'ensemble de ses structures, ses fonctions et son personnel. En réalité, on a besoin que d'une minorité de personnes qui répondent parfaitement aux caractéristiques d'un leadership.

Tableau N°06 : La répartition des enquêtés selon leur statut d'emploi.

Statut d'emploi	Effectif	Pourcentage (%)
Permanent	37	92.5
Contractuel	03	7.5
Total	40	100

Au vu des données du tableau ci-dessus, nous remarquons que les cadres permanents représentent près de 92.5% de notre population d'enquête. Les 7.5% restants sont "contractuels", ce qui signifie qu'ils sont liés à l'entreprise par un contrat de travail conforme aux dispositions du code du travail.

Selon ces résultats statistiques, pour les contractuels, nous avons enregistré trois personnes seulement, par contre les contractuels présentent la majorité. Nous constatons qu'il y a un rapport de confiance entre l'employé et l'employeur de l'entreprise (EPB, BMT). En outre, l'entreprise adopte une politique de fidélisation de ses collaborateurs. Celle-ci assure son personnel, les connaissances de l'entreprise, les conditions de travail à respecter et le degré du travail à fournir, ainsi on peut dire que c'est une stratégie de l'organisation pour avoir une stabilité de travail à long terme, et une implication durable de leurs cadres dans les projets de l'entreprise.

Une autre lecture du côté des cadres, nous pouvons dire que ces derniers sont arrivés à convaincre leur employeur de l'importance de les recrutés sur des postes permanents, vu leur compétences et leur bonne maîtrise des tâches dont ils ont en charge au sein de l'organisation. Cela leur assure la stabilité de l'emploi, ce qui leur permet d'envisager de faire des prêts pour un bien matériel et immobilier. Alors que pour le recruteur, il s'agit surtout d'avantages matériels et physiques, pour le recruté, ce sera plutôt un avantage financier.

Tableau N°07 : La répartition de la population d'étude selon l'année de recrutement :

Année de recrutement	Effectif	Pourcentage (%)
[1985-1990]	01	2.5
] 1990-1995]	01	2.5
] 1995-2000]	06	15
] 2000-2005]	06	15
] 2005-2010]	13	32.5
] 2010-2015[13	32.5
Total	40	100

Le tableau précédent indique que 32.5% des enquêtés sont nouvellement recrutés en]2005-2010], et] 2010-2015[, en suite avec un taux de 15% qui représente les enquêtés recrutés en [1995-2000] et] 2000-2005], en dernière position, 2.5% qui représente les enquêtés recrutés en [1985-1990] et] 1990-1995].

D'après les résultats obtenus, on conclue que l'entreprise EPB et BMT ont eu un taux de recrutement élevé durant ces dernières années, cela s'explique par l'extension de l'entreprise (EPB/BMT) qui demande une politique de recrutement accéléré afin de combler les nouveaux postes de travail. Ajoutons à cela que les deux entreprises ont connu ces dernières années de nouveaux recrutements afin de renouveler ces compétences.

Tableau N°08 : La répartition des enquêtés selon le poste occupé :

Poste occupé	Effectif	Pourcentage(%)
Chef de département	04	10
Capitaine	02	05
Chargé d'études	08	20
Chef de section	01	2.5
Gestionnaire administratif	01	2.5
Chef de service	03	7.5
Chef d'atelier	01	2.5
Auditeur interne	02	05
HSE	01	2.5
CPM	01	2.5
Trésorier	01	2.5
DRH	01	2.5
Responsable marketing	01	2.5
Ne se prononce pas	13	32.5
Total	40	100

Selon les données de ce tableau, on déduit que les femmes et les hommes cadres interrogés occupent des postes très variés au sein de leur organisation, on remarque que la majorité de notre échantillon travaillent en tant que des chargés d'études avec un pourcentage de 20%, suivi de 10% pour le poste de chef de département, et un taux de 7.5% pour le poste de chef de service. Et enfin 32.5% des cadres ne se prononcent pas.

Selon les résultats obtenus, les cadres de notre échantillon d'étude dans l'entreprise EPB et BMT occupent généralement des postes administratifs et la majorité ne déclarent pas le profil de leur poste occupé dans l'organisation. Cela explique que les enquêtés veulent maintenir la confidentialité de leur identité.

3. Analyse et synthèse des résultats :

L'étude que nous avons menée sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et son impact sur le rendement des cadres au travail auprès des cadres de l'entreprise portuaire de Béjaia, et Bejaia Mediterranean Terminal, nous a permis de vérifier nos deux hypothèses.

➤ Vérification de la première hypothèse :

Notre première hypothèse est « L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des cadres améliore leur rendement au travail ». Dans cette hypothèse, nous avons tiré deux variables :

- L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.
- L'amélioration du rendement au travail.

Tableau N°9 : La corrélation entre la difficulté de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et le genre.

difficulté de l'équilibre Sexe	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Homme	03	11.11	24	88.88	27	100
Femme	05	38.46	08	61.53	13	100
Total	08	20	32	80	40	100

À base de ce tableau précédent nous observons clairement que la majorité de notre enquêtés avec un pourcentage de 80% déclarent qu'ils n'éprouvent pas des difficultés à équilibrer les différents aspects de leur vie (privé,

professionnel), dont un taux de 88.88% sont des hommes et un pourcentage de 61.53% sont des femmes.

Les données de ce tableau montrent les réponses des cadres selon leur sexe, d'où nous considérons que la difficulté de trouver un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle concerne plus au moins les hommes cadres que leurs collègues femmes cadres, cela nous pouvons l'expliquer par une réalité que le partage de responsabilités familiales entre les femmes et les hommes dans notre société moderne est encore inégal, généralement la femme se charge de la plupart des tâches domestiques même si c'est une salariée. Les cadres hommes ne participent systématiquement pas aux responsabilités familiales ou bien ils en font mais gardent les tâches les plus gratifiantes, donc c'est possible que les hommes s'y mettent mais les femmes en font régulièrement et toujours plus.

Par ailleurs, 20% des cadres enquêtés affirment qu'ils ont des difficultés réelles dans la conciliation entre leurs exigences de la vie privée et leurs responsabilités de la vie professionnelle, en revanche, lorsqu'interrogés dans le détail, 38.46% sont des femmes et 11.11% sont des hommes.

D'après cela, la difficulté de conciliation travail/famille est une question qui concerne majoritairement les femmes, car en réalité elles ont trois vies et plusieurs rôles à cumuler dans leur vie personnelle ; ce sont encore elles qui sanctionnées par le fait d'avoir des enfants, qui assument les tâches ménagères, ainsi elles consacrent davantage leur temps aux activités liées à l'éducation des enfants ou à la prise en charge d'un parent ou d'un proche âgé plus le travail rémunéré au sein d'une organisation, pour cela elles subissent de plein fouet cette difficulté de conciliation, puisque ce sont elles qui vont ajuster leur vie professionnelle en conséquence et non les hommes.

Dans ce sens, une étude canadienne réalisée par la sociologue D. TREMBLAY sur « la conciliation emploi-famille et temps de travail, de

nouveaux enjeux sociétaux ». ¹ Elle a montré que les femmes québécoises ont plus de difficultés à concilier l'emploi et la famille que les hommes, elles sont 35 % à le penser contre 28 % chez les hommes. Par ailleurs, elles sont 55,2 % à avoir des difficultés de conciliation, alors que cette difficulté ne retrouve que 42,6 % d'hommes dans cette catégorie.

Dans une autre recherche d'analyse en termes de genre, sous le thème : la conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec. La chercheuse D. Gabrielle TREMBLAY, A. LINCKENS et F. GRODENT déclarent que « ...la conciliation entre vie privée et vie professionnelle n'est pas perçue de manière identique par les hommes et par les femmes. Les premiers ont tendance à exprimer le regret de ne pas pouvoir voir davantage leur(s) enfant(s) alors que les secondes s'épuisent à essayer de jouer simultanément les deux rôles, à savoir celui de mère et celui de salariée. Par des récits de vie menés auprès d'une trentaine de cadres, hommes et femmes, en activité, Bastid souligne également que la question de la conciliation entre la carrière et la sphère privée est abordée de manière plus systématique et importante par les femmes que par les hommes, notamment en ce qui concerne la maternité et le fait d'avoir des enfants. Pour les femmes, cet équilibre varie en fonction du temps, de l'évolution professionnelle, de l'âge des enfants ou encore des opportunités de carrière. Pour elles, la problématique réside dans le fait que la vie privée a tendance à prendre le dessus sur la sphère professionnelle même si la priorité n'est pas spécialement donnée à la famille, celle-ci étant davantage accordée au besoin, à la nécessité de conciliation. Notons que pour les hommes, c'est l'inverse ; il s'agit de la sphère professionnelle qui empiète sur la vie privée... ». ²

¹TREMBLAY Diane Gabrielle, Op. Cit, p 11.

²TREMBLAY, Diane Gabrielle et autre, Op. Cit, p 8.

<http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf/ARUC-NR11-13.pdf> consulté le [18/11/2017]

Un sondage Ipsos pour le magazine "Elle", publié en 2013¹, la majorité des femmes considère qu'il est très difficile de trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En France, 92% des femmes ont de plus en plus de difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle. Précarité, temps partiel, les femmes héritent souvent des postes les plus ingrats dans l'entreprise et peinent à grimper dans la hiérarchie, selon ce sondage. De nombreuses salariées optent pour un travail à mi-temps. Un emploi du temps professionnel chargé ne favorise pas l'équilibre familial. 57% des femmes jugent qu'avoir un enfant les pénalise dans leur carrière. "Prendre un congé parental constitue un suicide professionnel pour les hommes, un risque que n'hésitent pas à prendre les femmes actives car elles n'ont pas le choix", souligne Dominique Lévy, directrice générale Ipsos France.

D'après les résultats des enquêtes précédentes, nous pouvons constater que la difficulté d'équilibrer entre la vie privée et la vie professionnelle comme problématique universelle qui a touché toutes les sociétés, les femmes peu importe leur nationalité ou bien le pays où se trouvent, sont principalement les plus touchés et il existe des différences significatives entre les hommes et les femmes sous différents angles pertinents du point de vue de la conciliation travail-famille.

¹ Magazine Elle, 04 avril 2013, « comment concilier vie professionnelle, vie privée et familiale, en tant que femme ? » Ipsos, Paris.
<http://www.elle.fr/Societe/Le-travail/Faire-bouger-les-choses/Concilier-vie-pro-et-perso-un-casse-tete-pour-92-des-femmes-2475150> consulté le [25/04/2017]

Tableau N°10 : La corrélation entre la difficulté de la conciliation sphère privée/sphère professionnelle et la situation matrimoniale.

Difficulté conciliation Situation matrimoniale	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Marié	07	21.87	25	78.12	32	100
Divorcé	01	100	00	00	01	100
Veuf	00	00	00	00	00	100
Célibataire	01	14.28	06	85.71	07	100
Total	09	22.5	31	77.5	40	100

D'après les données de ce tableau ci-dessus, nous observons que 77.5% des cadres enquêtés dans notre recherche n'ont pas la difficulté à équilibrer leur vie privée et vie professionnelle, contre 22.5% affirment l'inverse, mais interrogés dans le détail, ils y vivent cette difficulté différemment à par rapport à leur situation familiale :

85.71% des cadres célibataires estiment de ne pas avoir une difficulté de CTF, et ils y arrivent à articuler leur vies, contre 14.28% déclarent que ils n'y arrivent pas. Par ailleurs, 78.12% des cadres mariés n'éprouvent pas des difficultés contre 21.87% qui ont du mal.

Selon cette lecteur statistique, nous pouvons constater que les cadres célibataires sont moins touchés par la difficulté d'articuler leurs deux vies (privée et professionnelle) que les mariés, et cela est dû à leur rôle et à leur engagement dans la société. Les célibataires n'ont pas des grandes

responsabilités vis-à-vis à leur famille ou ils en ont mais très limités à par rapport aux celles des mariés, généralement ils se concentrent que sur eux même, ils s'investissent pleinement dans l'accomplissement de leurs tâches, afin d'améliorer leurs conditions de vie et de créer à leurs tour une famille et de fonder leurs foyers.

En revanche, les cadres mariés sont dans l'obligation d'investir et financer dans leur foyer, être présent pratiquement dans tous les évènements familiaux, passer suffisamment de temps avec leur conjoint et l'aider dans les préoccupations de la vie, et dans le cas ils ont des enfants c'est encore une troisième vie, celle des parents qui ont pour responsabilité première l'éducation et la protection de leurs enfants, ainsi ils doivent veiller à l'épanouissement personnel de ces derniers en instaurant un climat familial de bonheur, d'amour et de compréhension mutuelle au sein de la famille. Et enfin c'est très difficile de trouver suffisamment du temps pour gérer toutes ces priorités.

Cependant, 100% de la catégorie de cadre divorcé (une personne uniquement) estime avoir une difficulté à articuler entre leurs responsabilités familiales et professionnelles, et cette situation peut s'explique par la responsabilité de cette catégorie des enquêtés qui doit assumer tout seul les engagements familiaux et de la vie privée en général, et dans le cas où il y a des enfants au milieu, ils sont dans l'obligation de leur offrir beaucoup du temps pour les suivre dans leur parcours de vie, donc souvent ce n'est pas évident de s'organiser et atteindre un bon équilibre lorsqu'on est seul à se battre.

À la lumière des résultats obtenus, on peut déduire et confirmer que la situation matrimoniale a un impact très important sur la conciliation travail-vie privée.

Tableau N°11 : La corrélation entre la difficulté de l'articulation vie privée/vie professionnelle et la catégorie de cadre.

difficulté d'articulation Catégorie de cadre	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Dirigeant	00	00	01	100	01	100
Supérieur	03	17.64	14	82.35	17	100
Moyen	07	31.81	15	68.18	22	100
Total	10	25	30	75	40	100

On observe selon les données statistiques présentées par ce tableau que un taux de 75% des cadres ne trouve pas des problèmes de concilier leur vie (vie privée et vie professionnelle) : 100% cadres dirigeants, 82.35% cadres supérieurs, 68.18% cadres moyens. En outre, un pourcentage de 25% des cadres à avoir du mal à trouver un équilibre convenable entre leurs responsabilités personnelles et les obligations liées à leur rôle dans l'entreprise : 31.81% sont des cadres moyens, en revanche 17.64% sont des cadres supérieurs.

On déduit d'après le constat ci-dessus, qui souffre moins de ce sujet sont beaucoup plus les cadres dirigeants et supérieurs qui ont dans leur équipe plusieurs cadres et des rôles auxquels sont confiés des responsabilités dont l'importance implique exige une disponibilité permanente, raison pour laquelle ils bénéficient de plusieurs privilèges et avantages tel qu'une grande indépendance pour l'organisation de leur emploi du temps, ils sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome, en effet, nous avons remarqué cette autonomie dans leur travail pendant notre enquête du terrain au

sein de leur entreprise, où nous avons observé que les cadres du poste supérieur et dirigeants de l'EPB et BMT ont un pouvoir important qui leur donne cette possibilité de faire ou refusé des renions et séminaires, ainsi organiser le travail comme convient à leur disponibilité. En outre, ces cadres perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise, et ce dernier élément leur permettent de dépenser généreusement dans les pratiques d'équilibre vie privée et vie professionnelle telles que mettre leur enfant dans une garderie, chargé quelqu'un pour prendre soin de leurs parents âgés, acheter une maison à proximité de l'entreprise et investir dans un véhicule pour aller au travail, pour cela malgré quelques difficultés de conciliation mais ils y arrivent souvent. Par contre, les cadres moyens ayant une certaine autonomie dans leurs décisions, ne bénéficient pas des mêmes privilèges en particulier le salaire et la flexibilité au travail, de ce fait, ils ont davantage du mal à trouver un bon équilibre travail/vie privée.

Enfin, on peut dire que l'analyse montre que la catégorie de cadre à une influence très importante sur l'articulation aspect travail/vie privée.

Tableau N°12 : La corrélation entre l'équilibre aspect privé/aspect professionnel et le bon rendement au travail.

Difficulté d'équilibre / Bon rendement	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui, c'est un enjeu clé de bon rendement au travail	09	23.68	29	76.31	38	100
Non, ce n'est pas un enjeu clé de bon rendement au travail	01	50	01	50	02	100
Total	10	25	30	75	40	100

La lecture du tableau précédent montre que la plus grande partie des enquêtés avec un pourcentage de 75% n'éprouvent pas des difficultés à articuler leur sphère privée et leur sphère professionnelle, pensent que la CTF est un enjeu-clé de bon rendement au travail pour un taux qui représente 76.31% contre un pourcentage de 50% qui affirme le contraire. D'autre part, un taux de 25% des cadres qui ont des difficultés de trouver un bon équilibre entre leur vie, 50% d'eux pensent que la conciliation travail-vie privée n'est pas un enjeu clé de bon rendement au travail contre 23.68% des cadres qui déclarent qu'il y a une relation significative entre la CTF et le bon rendement au travail.

Selon ces résultats et l'analyse de la question ouverte que on a posée à nos enquêtés sur ce sujet, on constate que les cadres sont très conscients que l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle rassure le bon rendement au travail. Une chose qui a été confirmée par la plupart de nos enquêtés, un homme cadre dirigeant, marié et âgé de 39 ans « *La vie privée et la vie professionnelle sont liées, lorsqu'on arrive à articuler les deux, le bon*

rendement arrivera.» Une autre cadre moyen mariée âgée de 39 ans déclare « Il y a un impact fort ! Une personne déséquilibrée dans sa vie privée/vie professionnelle ne peut pas donner un bon rendement au travail, elle devient faible et tracasser par les détériorations de la situation. » Un autre cadre moyen, marié et âgé de 48 ans « Plutôt je dirais qu'on ne peut pas les séparés ! »

Toutefois, les cadres ont présenté plusieurs avantages de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle afin de confirmer sa relation significative avec le bon rendement, d'après eux, est une source de bien-être au travail, ce qu'une cadre moyen divorcée, âgée de 47 ans affirme « *Vies équilibrés, être bien dans sa tête, égale un bon rendement au travail.* », et autre cadre supérieur, marié âgé de 39 ans confirme « *Moi par exemple, lorsque j'arrive à équilibrer mes deux vies, je me sens à l'aise et tranquille, et puis je me donne à fond dans mon travail.* », favorise la concentration au travail, cela assuré par un cadre supérieur, célibataire, âgé de 32 ans « *Surtout la concentration, une personne lorsque arrive à équilibré ses deux vies, elle se concentre davantage sur son travail et cela amène à l'amélioration de son rendement au travail.* », est important outil de la motivation chez les salariés et diminue le stress, ce que une cadre supérieur mariée âgée de 42 ans montre « *Oui ! Diminution du stress et meilleure motivation, du coup un très bon rendement.* » Et lutte contre l'absentéisme, ceci indique un cadre moyen marié et âgé de 31 ans « *Moins d'absentéisme, plus de concentration sur le travail, après un bon rendement et une meilleure performance.* »

D'après cette analyse, on peut déduire qu'il y a un lien fort entre l'équilibre vie privée/vie professionnelle et le bon rendement au travail.

Tableau N°13 : La corrélation entre d'assumer les engagements professionnelle et les responsabilités familiales.

Difficulté de CTF	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Responsabilités professionnelles						
Oui, j'ai refusé	03	37.5	05	62.5	8	100
Non, je n'ai pas refusé	06	18.75	26	81.25	32	100
Total	09	22.5	31	77.5	40	100

Nous constatons à travers les résultats statistiques du tableau précédent, que 77.5% des cadres enquêtés dans cette recherche qui n'ont pas du mal à équilibrer leur vie (privée et professionnelle) un pourcentage de 81.25% des cadres affirment qu'ils n'ont pas refusé des responsabilités professionnelles à cause de leur obligations familiales contre 62.5% qui l'infirmes. En outre, 22.5% des enquêtés qui ont vraiment du mal à trouver un bon équilibre dans leurs vies, 37.5% ont déjà refusé des responsabilités professionnelles à cause de leurs obligations familiales, contre 18.75% qui ont confirmé l'inverse dans la même catégorie.

À travers cela, on peut constater que les cadres qui n'éprouvent pas des difficultés à équilibrer les différents aspects de leur vie privée c'est-à-dire qu'ils ont un certain équilibre harmonieux, ils assument parfaitement leurs tâches leurs missions dans l'entreprise, en revanche, les cadres qu'ils n'arrivent pas à équilibrer (travail-famille), leurs obligations familiales les empêchent à assumer leur responsabilités professionnelles.

On peut conclure, que les obligations familiales ont une influence sur l'engagement des travailleurs au travail, lorsque les cadres ont un bon équilibre travail-vie privée, ils ne refusent jamais leurs responsabilités professionnelles, mais quand cette conciliation entre les deux mondes n'existe pas, là les cadres n'assument pas leur tâches du travail et préfèrent de s'occuper de leur famille.

Tableau N°14 : La corrélation entre l'équilibre vie privée/ vie professionnelle et d'avoir des responsabilités liées vis-à-vis à des personnes à charge.

Equilibre vie privé/vie professionnelle Responsabilités liées vis-à-vis des personnes à charge	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Avoir des responsabilités	06	24	19	76	25	100
Ne pas avoir des responsabilités	02	13.33	13	86.66	15	100
Total	08	20	32	80	40	100

À partir de ce présent tableau, on remarque que 80% des cadres arrivent à concilier leur travail et vie privée, estiment qu'ils n'ont pas des responsabilités vis-à-vis à des enfants, personnes âgées, handicapés ou petits enfants pour un pourcentage de 86.66% contre 76% qui estiment le contraire.

D'un autre côté, 20% des enquêtés n'arrivent pas à équilibrer leur vie, 24% ont des responsabilités liées vis-à-vis à des personnes à charge, contre 13.33% qui n'ont pas ce genre de charge à leurs responsabilités.

Nous constatons que la plupart des cadres qui arrivent à équilibrer bien leur vie privée et vie professionnelle n'ont pas des grandes responsabilités familiales telles que s'occuper des enfants, personnes âgées ou petits fils, par contre les cadres qui n'ont pas un bon équilibre entre travail/famille, on remarque qu'ils ont des responsabilités liées aux personnes à charge.

Alors lorsqu'un cadre a des responsabilités familiales liées à des personnes à charge en réalité, il a plusieurs vies et multiples rôles à jouer, celui de conjoint(e), père ou mère qui s'occupe dans son enfant, la personne qui prend en charge de son proche âgé plus celui d'un cadre au sein d'une entreprise que lui obligé de respecter un planning d'horaires, et ce n'est pas évident de trouver du temps et gérer toutes diverses exigences et responsabilités de chacun de ces rôles. Enfin on peut confirmer donc qu'il y a une relation significative entre le bon équilibre (vie privée/vie professionnelle) et les responsabilités liées vis-à-vis à la familiale.

Tableau N°15 : La corrélation entre l'équilibre les responsabilités familiales et les obligations professionnelles.

CTF Consacré trop temps au travail	Oui, très facile		Assez facile		Non, très difficile		Assez difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	02	11.76	11	64.70	02	11.76	02	11.76	17	100
Non	04	17.39	17	73.91	01	4.34	01	4.34	23	100
Total	06	15	28	70	03	7.5	03	7.5	40	100

Nous observons dans ce tableau que la majorité de nos enquêtés arrivent à équilibrer leur vie privée et vie professionnelle, dont un pourcentage de 70% d'une manière assez facile et 15% d'une manière très facile, contre un taux de 7.5% pour les cadres estiment arrivent d'une manière « assez difficile » ou « très difficile ».

Dans la catégorie des personnes enquêtées qui arrivent à articuler leur vie, 73.91% (assez facile) et 17.39% (très facile) estiment qu'ils ne consacrent pas beaucoup du temps au travail et assez à leur vie privée, mais plutôt ils le partagent d'une manière égale, autrement dit, ils arrivent à équilibrer les deux mondes, et cela est confirmé par un cadre supérieur marié âgé de 36 ans « *Souvent oui, j'arrive à équilibrer assez bien mes deux vies.* », un autre cadre

moyen marié âgé de 33 ans affirme aussi avoir un bon équilibre « *En fait, malgré quelques difficultés et obstacles, je m'organise parfaitement et je trouve un équilibre entre ma vie privée et mon travail* », un cadre supérieur marié âgé de 29 ans indique « *J'arrive à concilier le temps passé au travail et celui passé avec ma famille, en respectant le temps important à chacun.*», un d'entre eux, cadre moyen marié âgé de 48 ans explique « *Puisque généralement, quand je suis au travail, mes enfants sont à l'école, et ma femme au travail, donc il y n'a pas de problème la dessous, il y a un équilibre* ».

Les cadres qui ont cette difficulté de conciliation, on remarque 11.76% d'eux déclarent avoir consacré beaucoup du temps à leur vie professionnelle qu'à leur vie privée contre 4.34% qui montre l'inverse. Un d'entre eux, une cadre supérieur marié âgée de 42 ans affirme « *Nous passons les ¾ de la journée au travail et le reste nous essayons d'assumer le maximum possible nos responsabilités familiales* », rajoute une cadre moyen mariée âgée de 39 ans « *Le fait de se retrouver au travail du 8h à 16h30 et des fois plus, c'est toute la journée qu'est passée donc les membres de notre famille on les voit que peu* », confirme aussi, un cadre supérieur marié âgé de 41 ans « *Beaucoup du temps pour le travail et il me reste que le week-end pour ma vie privée* », assure un autre cadre moyen marié âgé de 34 ans « *Pratiquement toute la journée au travail, et je rentre chez moi, complètement épuisée* »

Nous pouvons déduire à travers ces résultants, que le temps consacré à l'une de vie (privée ou professionnelle) peut déterminer à atteindre ou non pas à atteindre un bon équilibre, quand une personne gère bien son temps, ne consacre pas trop du temps à sa vie professionnelle et elle essaye de donner aussi du temps à sa vie privée, là elle peut avoir une bonne conciliation, et dans le cas où elle est à fond de son travail et partage mal son temps et donne la plupart à son métier afin d'avoir une carrière professionnelle réussite, l'équilibre ce ne sera pas présent et il y'aura peut-être même des conflits travail-famille et des

problèmes de santé liés à la fatigue, stress, l'anxiété, la fatigue, épuisement professionnel, et cela amène au départ, démotivation, faible rendement, perte de sentiment de maîtrise de la situation et d'autres problèmes.

Tableau N°16 : La corrélation entre l'engagement de l'entreprise et la restauration de bon équilibre dans la vie (privée/professionnelle) des cadres.

CTF L'engagement de l'entreprise	Oui, très facile		Assez facile		Non, très difficile		Assez difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui, c'est un enjeu majeur pour notre entreprise	03	13.63	14	63.63	02	9.09	03	13.63	22	100
Non, ce n'est pas un enjeu majeur pour notre entreprise	03	16.66	12	66.66	02	11.11	01	5.55	18	100
Total	06	15	26	65	04	10	04	10	40	100

Le tableau ci-dessus nous montre, que 65% des cadres enquêtés qui arrivent « assez facile » à concilier leur vie privée et vie professionnelle dont 66.66% pensent que restaurer le bon équilibre dans la vie des cadres n'est pas un enjeu majeur pour leur entreprise, et c'est le même cas pour la catégorie des cadres (15%) qui concilient leur vie « très facilement » pour un taux de 16.66%,

et 11.11% pour la catégorie des enquêtés qui y arrivent mais « difficilement ». Par ailleurs, nous remarquons qu'il n'y a que 13.63% des cadres qui équilibrent leur travail/famille « assez difficile » qui estiment que l'entreprise où travaillent considère que le sujet de conciliation comme un enjeu clé majeur.

L'une des enquêtées de l'entreprise (EPB ou BMT), cadre supérieur célibataire âgée de 29 ans, affirme « *Absolument pas, la CTF n'est pas un enjeu clé dans notre entreprise, il n'y a pas de mécanismes d'équilibre* », un autre cadre supérieur marié âgé de 39 ans confirme « *Notre entreprise ne fait pas beaucoup de choses pour que ses collaborateurs travaillent en tout équilibre travail/familleje dirais que notre entreprise n'est pas intéressée à ce sujet* », rajoute un cadre moyen marié âgé de 31 ans indique que « *Pour le moment, l'entreprise n'a pas un engagement réel : c'est-à-dire qu'elle ne investisse pas vraiment dans les mesures d'équilibre travail-vie privée, mais après elle va être dans l'obligation de s'engager afin d'appliquer un programme de conciliation*»

Nous remarquons qu'en général les cadres estiment que leur entreprise ne considère pas le sujet de CTF comme un enjeu primordial dans sa gestion du travail et elle ne fait pratiquement rien pour que ses salariés en particulier les cadres trouvent un bon équilibre vie privée et vie professionnelle. Les chefs de ces entreprises (BMT et EPB) n'adoptent pas encore une politique de la gestion des ressources humaines qui est basé sur la conciliation vie privée et vie professionnelle et le bien-être au travail. Et cela, on peut l'expliquer par le manque de conscience de la part de ces responsables de la grande importance de ce sujet et les bénéfices qui peuvent être traduits positivement sur la productivité et la réalisation des projets de l'entreprise en court et en long terme.

À partir de ces données, on peut dire qu'il y a un lien fort entre la conciliation vie privée et vie professionnelle et l'engagement de l'entreprise qui

reste très important, car dans l'entreprise où se joue la conciliation dans les détails.

Tableau N°17 : La corrélation entre le temps hors de travail et les activités quotidiennes des hommes et femmes cadres.

N.B : le présent de ce tableau tient compte des nombres de réponses et non de la taille de l'échantillon, un sujet peut cocher plusieurs réponses.

activités quotidie mes Temps consacré	Tâches ménagères		Soins aux enfants		Sorties familiales		bénévolat		sport		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
0h	06	7.22	17	20.48	04	4.81	38	45.7 8	18	21.6 8	83	100
1h-3h	17	40.47	06	14.28	07	16.66	02	4.76	10	23.8 0	42	100
4h-6h	07	17.5	06	15	19	47.50	00	00	08	20	40	100
7h-9h	03	20	03	20	06	40	00	00	03	20	15	100
10h-12h	04	30.76	06	46.15	02	15.38	00	00	01	7.69	13	100
13h-15h	03	42.85	02	28.57	02	28.57	00	00	00	00	07	100
Total	40	20	40	20	40	20	40	20	40	20	200	100

Le tableau précédent montre que les cadres consacrent une grande partie de leur temps hors du travail pour des sorties familiales avec un taux de 47.50%

pour 4h à 6h par semaine et 40% pour 7h à 9h par semaine, suivi de prendre soins aux enfants par un pourcentage de 46.15% pour 10h à 12h par semaine, et puis 42.85% s'occuper de leurs tâches ménagères pour 13h-15h, enfin 23.80% de la population d'étude fait du sport pour 1h à 3h par semaine.

Dans une autre lecture, on remarque que les cadres ne participent généralement pas aux activités associatives pour un pourcentage de 45.78% contre 4.76% qu'ils font du bénévolat. En outre, 21.68% ne font pas carrément du sport.

À travers cette lecture statistique, nous constatons que les cadres donnent une partie très importante de leur temps libre à leur propre famille, où ils le partagent entre sorties familiales et prendre soins de leur enfants, et cela explique par la situation matrimoniale de nos enquêtés qui sont généralement des cadres mariés (voir le tableau N°3). Ensuite, les tâches ménagères prennent aussi une place importante dans les activités quotidiennes des cadres de cette entreprise (EPB et BMT), pratiqués régulièrement et lorsque ils le reste encore du temps libre, ils préfèrent de faire un peu du sport. Par ailleurs, il apparaît que le travail au sein de leur entreprise les empêche d'avoir des activités associatives.

Nous avons observé que les multiples rôles qu'occupent les cadres/parents/conjoints amènent ces derniers à devoir jongler avec les diverses exigences et responsabilités de chacun de ces rôles. De façon claire, ils en ont beaucoup de choses à faire en revanche, peu de temps libre, et ce manque du temps les obligent à consacrer tous leur temps libre qu'activités quotidiennes primordiales.

Enfin, selon cette analyse on peut déduire que le travail à l'entreprise empiète sur la vie privée des cadres femmes et hommes.

3.1 Discussion et synthèse de la première hypothèse :

Selon les données de notre terrain d'étude, nous avons obtenu les résultats suivants :

Le tableau N°9 nous montre que les femmes cadres de l'entreprise EPB et BMT sont les plus touchées que les hommes par la difficulté de l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle avec un taux de 38.46% pour les femmes et un taux de 11.11% pour les hommes et cela est dû à plusieurs facteurs et raisons telles que l'inégalité entre homme et femme et les rôles sociaux entre les deux sexes au sein de leur famille, où le travail domestique reste toujours une affaire pour les femmes, donc c'est pourquoi elles sont celles qui souffrent le plus dans cette problématique.

Le tableau N°10 démontre que le genre ne constitue pas, à lui seul, la variable influençant sur la conciliation travail/vie privée qui est vécue différemment par les personnes selon leur situation matrimoniale, nous constatons que les cadres mariés avec un pourcentage de 21.87% et les divorcés avec un taux de 100% n'arrivent pas facilement à articuler leurs obligations familiales et professionnelles, par contre, les célibataires y arrivent avec un pourcentage de 85.71%. Ainsi la catégorie de cadre a une influence importante, où les cadres moyens avec un taux de 31.81% ont davantage du mal à avoir un équilibre entre les deux aspects de vie par rapport aux cadres supérieurs et dirigeants, cela le montre le tableau de corrélation N°11.

Le tableau N°12 concernant l'impact de l'équilibre vie privée et vie professionnelle sur le rendement des cadres au travail, d'après l'analyse des réponses des cadres de l'EPB et BMT à nos questions ouvertes et fermées, nous constatons que la majorité des cadres avec un taux de 76.31% sont conscients de l'importance de cette influence.

Le tableau N°13 montre clairement que les obligations familiales des cadres EPB et BMT avec un taux de 37.5% ont empiété fortement leur engagement au travail. Dans ce sens, le tableau N°14 montre aussi que les responsabilités vis-à-vis aux personnes à charge ont un impact sur la conciliation.

Le tableau N°15 montre que les cadres enquêtés ne consacrant pas trop de temps à leur travail sont de 73.91%, ce qui leur permet d'équilibrer les aspects de leurs vies assez facilement.

Le tableau N°16 montre que 66.66% des enquêtés affirment que la conciliation entre les deux vies des cadres n'est pas un enjeu majeur pour leur entreprise, autrement dit l'entreprise EPB et BMT ne s'intéressent pas à ce sujet.

À travers le tableau N°17, les cadres consacrent la majorité de leur temps hors du travail pour leur famille, entre faire des tâches ménagères (42.85%), sortir avec les membres de leur famille (47.50%) et s'occuper de leurs enfants (46.15%). Pour les obligations envers la société, la plupart affirment que le travail les empêchent d'avoir plus d'activités associatives, ce qui explique cette difficulté.

On finit par dire que les corrélations démontrent qu'il existe une relation significative entre la conciliation vie privée/vie professionnelle et le rendement des cadres au travail, de ce fait, il s'avère que la première hypothèse « L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des cadres améliore leur rendement au travail » est confirmée.

Vérification de la deuxième hypothèse :

Notre deuxième hypothèse est « La flexibilité du travail est l'un des mécanismes qui facilite l'équilibre vie privée/vie professionnelle »

Dans cette hypothèse, nous avons tiré deux variables :

- Le mécanisme de la flexibilité au travail.

- L'équilibre vie privée et vie professionnelle.

Tableau N°18 : La corrélation entre les pratiques CTF mises en place dans l'entreprise et les personnes qui bénéficient de ces mesures.

N.B : le présent tableau tient compte des nombres de réponses et non de la taille de l'échantillon, un sujet peut cocher plusieurs réponses (le tableau N°18, N°19).

bénéficient de mesures CTF Les pratiques de CTF	Tous les salariés		Certaines catégories de salariés		Presque tous les salariés		Les supérieurs hiérarchiques seulement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Aide financière pour les frais de garde	-	-	02	100	-	-	-	-	02	100
Congé parental rémunéré	-	-	-	-	-	-	-	-	00	100
Congé maternité rémunéré	11	42.30	10	38.46	02	7.69	03	11.53	26	100
Congés pour raisons personnelles	13	43.33	10	33.33	04	13.33	03	10	30	100
Absences autorisées en cas de maladie d'un enfant	10	41.66	08	33.33	03	12.5	03	12.5	24	100
Priorité des choix pour la période de vacances annuelles	02	25	04	50	01	12.5	01	12.5	08	100
Vacances supplémentaires aux frais de	-	-	02	66.66	-	-	01	33.33	03	100

l'employé										
Programme d'aide aux employés	03	25	07	58.33	01	8.33	01	8.33	12	100
Possibilité de refuser des HS	-	-	-	-	-	-	-	-	00	100
Remboursement des frais de déplacement	12	36.36	13	39.39	04	12.12	04	12.12	33	100
Mécanisme de remplacement le jour même	02	18.18	06	54.54	01	9.09	02	18.18	11	100
Total	53	35.57	62	41.61	16	10.73	18	12.08	149	100

Suivant la tendance générale du tableau ci-dessus, on trouve que la plupart de notre échantillon d'étude avec un taux de 41.61% et 35.57% affirment que certaines catégories de salariés ou tous les salariés bénéficient des pratiques de CTF existantes actuellement dans leur entreprise. En revanche 12.08% d'entre eux déclarent que les supérieurs hiérarchiques seulement qui bénéficient de ces mécanismes contre 10.73% des cadres enquêtés montrent « presque tous les salariés ». Selon ces résultats on peut comprendre que l'entreprise EPB et BMT ne font pas la différence entre ses collaborateurs concentrant les mesures d'équilibre vie privée et vie professionnelle peu importe leur position ou leur niveau hiérarchique.

Dans une autre lecture, nous observons que la plupart de notre enquêtés affirment qu'ils bénéficient d'aide financière pour les frais de garde avec un taux de 100%, 66.66% vacances supplémentaires aux frais de l'employé, 58.33% programme d'aide aux employés, 54.54% mécanisme de remplacement jour même, 50% priorité de choix pour la période de vacances annuelles, 43.33% congé pour raisons personnelles, 42.30% congé maternité, 41.66 absences

autorisées en cas de maladie d'un enfant, et 39.39% remboursement des frais de déplacement.

Nos résultats indiquent que les deux entreprises EPB et BMT s'en tiennent aux pratiques de conciliation vie privée et vie professionnelle qui sont généralement implantées dans la plupart des entreprises, ou celles qui sont réglementées par la loi sur les normes du travail, comme par exemple le congé de maternité, durant les périodes pré et postnatales, les salariées bénéficient de ce type de congé conformément à la loi en vigueur. La maternité doit, néanmoins, être justifiée par un certificat établi par un médecin ou une sage-femme. Une fois le certificat présenté, la femme enceinte a droit à un congé de maternité dont la durée légale est de quatorze semaines, soit trois mois et demi, soit quatre-vingt-dix-huit jours (98 jours). Ce congé est complètement indemnisé par l'organisme de la sécurité sociale (CNAS), selon l'article 55 de la loi 90/11 du 21 avril 1990 du code du travail. En outre, le congé pour raisons personnelles s'agit d'une autorisation d'absence pour des raisons personnelles ou bien familiales, le travailleur bénéficie de trois (3) jours ouvrables rémunérés, à l'occasion de chacun des événements familiaux : mariage du travailleur, naissance d'un enfant du travailleur, mariage de l'un des descendants du travailleur, décès d'ascendant, descendant et collatéral au 1er degré du travailleur ou de son conjoint, décès du conjoint du travailleur. Cela indiqué par la responsable des ressources humaines et développement personnel qui nous encadré pendant toute la période du stage pratique.

Par ailleurs, nous remarquons que le congé parental n'est pas encore adopté par cette entreprise (EPB et BMT) comme la totalité des entreprises de pays, car n'est pas encore réglementé par loi (le code du travail), ainsi les cadres n'ont pas cette possibilité de refusé des horaires supplémentaires exigées par leur entreprise.

On déduit que les mécanismes d'équilibre vie privée et vie professionnelle existant actuellement dans ces deux entreprises incluses dans les mesures de condition du travail, et que l'entreprise ne fait pas grande chose pour aider ses collaborateurs de trouver une bonne conciliation.

Tableau 19 : La corrélation entre les initiatives CTF que l'entreprise doit mettre en priorités et le genre de cadre.

pratiques de CTF Sexe	Des horaires du travail flexible		Réduction du temps de travail		Télétravail		Service ou biens offerts sur le lieu de travail		Autres		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Homme	15	36.58	04	9.75	07	17.07	13	31.70	02	4.87	41	100
Femme	10	50	02	10	00	00	08	40	00	00	20	100
Total	25	40.98	06	9.83	07	11.47	21	34.42	02	3.27	61	100

Le tableau précédent dans la première lecture, on remarque que la plupart de nos cadres avec un pourcentage de 40.98% montrent que le mécanisme des horaires du travail flexibles qui souhaitent leur entreprise met en priorité dans sa gestion du travail, ainsi les services ou bien offerts sur le lieu de travail avec un taux de 34.42%, cela devant la réduction du temps de travail 9.83%, télétravail 11.47% et autre pratiques 3.27% cité par nos enquêtés (logement à proximité de l'entreprise).

Dans une question ouverte sur ce thème, les cadres enquêtés ont justifié leur choix de flexibilité des horaires du travail. La plupart à considérer que les horaires du travail flexible contribuent à la productivité, développe le sens des

responsabilités, une meilleure gestion du temps, favorise la créativité, ainsi qu'améliore la qualité, la rapidité et l'efficacité de la prise de décision.

Dans une étude, plus de deux travailleurs du Maghreb sur cinq (46%) sont désormais libérés du carcan de leur bureau. C'est ce que révèle la dernière enquête commandée par Regus, premier fournisseur mondial d'espaces de travail flexibles, auprès de plus de 16.000 professionnels répartis sur plus de 80 pays. Des résultats de l'enquête de Regus, il en ressort que de plus en plus d'entreprises mettent en place des pratiques de travail flexible pour les travailleurs.

Cette étude confirme que 79% des collaborateurs travailleraient également davantage s'ils pouvaient réduire le temps passé en déplacements entre leur domicile et leur travail, ce qui bénéficierait à l'entreprise. Cette étude corrobore une précédente étude de Regus montrant que 72% des entreprises mondiales affirment avoir vu leur productivité augmenter grâce à l'assouplissement de leurs méthodes de travail. Même chose pour les entreprises maghrébines et algériennes où il est montré que les tendances pour plus de flexibilité dans le travail se confirment au fil des années. Pour le cas Algérie, Regus fait constater que la demande sur les espaces de travail flexibles a augmenté de 53% en 2011 comparé à 2010. Cette tendance se conforme en 2012 puisque les mêmes orientations pour des conditions plus flexibles de travail se font sentir.¹

Par ailleurs, les autres cadres qui ont estimé que l'entreprise doit mettre en place des services ou biens offerts sur le lieu de travail (crèche, salle de sport...etc.) afin de trouver un bon équilibre vie privée et vie professionnelle, un cadre supérieur marié âgé de 37ans déclare « *c'est pratique de mettre des services pareils au sein de l'entreprise, cela va nous aider à trouver un bon*

¹BEN MOHAMED Ali, 14 août 2012, « demande sur des espaces de travail plus flexibles : évolution de 46% au Maghreb », L'éco news, Alger.
http://www.leconews.com/fr/emploi/tendance-emploi/evolution-de-46-au-maghreb-14-08-2012-159280_344.phpconsulté le [18/02/20017]

équilibre », confirme d'autre, cadre moyen célibataire âgé de 29 ans « *c'est un avantage pour les salariés et pour l'entreprise* », une autre cadre moyen mariée âgée de 36 ans « *pour faciliter la tâche surtout pour nous les femmes qui restent tout le temps préoccupées pour nos enfants* »

Dans une deuxième lecture, nous observons qu'elles sont 50% qui pensent que l'entreprise doit mettre en place un système de gestion des ressources humaines basé sur la flexibilité des horaires du travail et 40% demandent des services (crèche, salle de sport...) dans l'entreprise, contre 36.58% cadres hommes sont pour les horaires du travail flexible et 31.70% sont pour les services. D'après cela on peut dire que les femmes demandent davantage des services tel que la crèche interentreprise et les horaires du travail flexible que les hommes, car sont plus touchées par la problématique de trouver du temps pour équilibrer leur vie privée et vie professionnelle que les hommes.

On déduit à travers cette analyse que les cadres s'intéressent aux mécanismes qui leur permettent de gagner du temps et se présente par la flexibilité au travail et les services interentreprise, sont les plus demandé par nos cadres à cause de manque du temps et la charge de leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Tableau N°20 : La corrélation entre le travail flexible et la conciliation vie privée/vie professionnelle.

les cadres bénéficient d'un travail flexible flexibilité du travail	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Élément important pour la CTF	04	100	00	00	04	100
A favoriser	02	66.66	01	33.33	03	100
A étudier	02	40	03	60	05	100
Ne se prononce pas	07	25	21	75	28	100
Total	15	37.5	25	62.5	40	100

Le tableau ci-dessus nous montre que 62.5% des enquêtés ne bénéficient pas d'un travail flexible contre 37.5% affirme bien l'inverse. Mais interrogés dans le détail, on trouve 100% des enquêtés estiment que la flexibilité au travail est un élément important pour la CTF, 75% n'ont pas répondu à cette question, mais 60.66% affirment que la mise en place de cette mesure reste à favoriser et 60% à étudier.

D'après cette lecture statistique, nous remarquons que la plupart des cadres pensent que la mise en place de la flexibilité au travail dans la gestion des ressources humaines et organisation du travail est très importante, car elle amène à la conciliation entre la sphère privée et professionnelle des salariés, la chercheuse canadienne Diane-Gabrielle TREMBLAY montre que la flexibilité « *qui est préconisée comme un facilitateur de la conciliation travail-famille/vie personnelle doit être distinguée* » de celle parfois recherchée par les employeurs

*et qui consiste à rentabiliser davantage leurs entreprises ».*¹ De ce fait, la réalisation de ces mesures dans l'entreprise reste vivement à étudier et surtout à favoriser car à son avantage est pour l'entreprise (moins d'absentéisme de ses salariés, bon rendement et meilleure performance de ses collaborateurs....) et le salarié (équilibre travail-famille, moins de stress, une bonne gestion de carrière), selon Liz MORRIS,² directrice d'un cabinet de conseils et de formation à Working Families, explique que le travail flexible peut exister sous de nombreuses formes différentes. Elle ajoute que s'il peut être idéal pour réduire le temps passé dans les transports, en condensant vos heures de travail ou en travaillant chez vous, tout en vous permettant de respecter d'autres engagements en dehors du bureau, le travail flexible est également bénéfique aux employeurs. « *Le besoin d'une certaine flexibilité dans le travail peut être introduit par une entreprise ou un employé et prend en compte l'attitude ainsi que le comportement de la personne. Cette flexibilité permet à l'employé de trouver un équilibre entre son emploi et ses autres engagements et donne à l'employeur la possibilité d'organiser le travail pour mieux répondre aux besoins de son entreprise.* » explique-t-elle.

À travers ces données, on peut constater qu'il y a une corrélation forte entre la flexibilité au travail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

3.2 Discussion et synthèse de la deuxième hypothèse :

D'après les données de notre terrain d'étude, nous avons obtenu les résultats suivants :

À propos des pratiques de l'équilibre vie privée et vie professionnelle, le tableau N°18 montre que l'entreprise EPB et BMT adoptent uniquement les

¹GREENHALGH DE CERQUEIRA LIMA Paulo-Cesar, « les impacts de la flexibilité du travail sur l'interaction travail-famille/vie personnelle », l'articulation travail-famille et la flexibilité au travail, SociologieS, Brésil, 2013.

<https://sociologies.revues.org/4461> consulté le [12/04/2017]

²<https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/le-travail-flexible-aussi-benefique-aux-employes-quaux-patrons> consulté le [12/04/2017]

mesures qui se trouvent dans leur source du code du travail, tel que le congé de maternité, le congé pour des raisons personnelles et absence au cas de maladie d'un enfant, et certaines catégories de nos enquêtés bénéficient de ces mesures avec un taux de 41.61% ou tous les salariés avec un taux de 35.57%.

En ce qui concerne les initiatives de l'équilibre qui peuvent prendre plusieurs formes dans l'entreprise, le tableau N°19 montre que les cadres ont majoritairement choisi la flexibilité au travail (50% femme contre 36.58% homme) et les services ou biens offerts sur le lieu de travail (40% femme et 31.70% homme), cela justifié car ce sont les femmes qui souffrent le plus de manque du temps pour accomplir leur différentes tâches à l'entreprise et à la maison.

Le tableau N°20 montre que 62.5% des cadres de l'EPB et BMT ne bénéficient pas du travail flexible, et la totalité confirme son importance dans la conciliation, 66.66% demandent à la favoriser dans la gestion du travail de leur entreprise, l'un des cadres dans le questionnaire n°16[H-[43] cadre moyen] déclare à cet effet : « *La flexibilité au travail influence positivement sur le rendement des salariés au travail, du coup la performance de l'entreprise, alors à favoriser* », une autre dans le questionnaire n°39[F-[38] cadre supérieur] confirme « *Il est déjà difficile de concilier les deux vies, surtout lorsque la vie professionnelle est moins flexible, elle prend le dessous sur la vie privée* »

On finit par dire que les corrélations démontrent qu'il existe une relation significative entre la facilité de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et le mécanisme de flexibilité au travail, de ce fait, il s'avère que la deuxième hypothèse « *La flexibilité du travail est l'un des mécanismes qui facilite l'équilibre vie privée/vie professionnelle* » est confirmée.

*Conclusion
générale*

Conclusion générale :

Notre étude a été réalisée dans deux lieux différents, la première au sein de l'entreprise Portuaire de Béjaia et la deuxième dans l'entreprise Bejaia Mediterranean Terminal qui porte sur le thème « L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et son impact sur le rendement des cadres au travail » réalisée auprès d'une catégorie socioprofessionnelle bien définie, à savoir les cadres dirigeants, supérieurs et moyens.

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est un sujet d'actualité qui fait appel à plusieurs disciplines comme la sociologie, la psychologie, la santé, l'économie et l'histoire, ainsi que la culture de chaque pays. En effet, cette thématique n'est pas nouvelle, mais de nombreux phénomènes sont en cause, ces derniers faisant en sorte qu'il est devenu de plus en plus difficile aujourd'hui d'équilibrer le monde professionnel et la vie privée en terme générale.

Suite aux analyses menées dans cette recherche, et à travers notre passage dans les deux entreprises, nous ont permis de démontrer qu'entre la vie privée et la vie professionnelle il n'y a pas un conflit ou une difficulté totale, sinon ce serait la rupture avec l'un ou l'autre, en revanche, la difficulté d'équilibre est réelle, les femmes généralement manifestent plus ce mal du trouver une bonne articulation entre le temps pour gérer leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations vis-à-vis à la famille que les hommes, et cette difficulté augmente encore lorsqu'il y a des enfants au milieu ou d'autres personnes à prendre en charge. De cela, le fait d'être une femme ou un homme a d'impact sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, mais le genre ne constitue pas, à lui seul, puisque cette articulation est vécue différemment par les personnes selon l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, la nature du poste, les particularités familiales, le nombre et l'âge de leurs enfants, le statut (salarié d'une petite ou grande entreprise, indépendant, etc.), le lieu de leur travail, le

secteur d'activité (culture plus ou moins forte du présentéisme), la personnalité, leur histoire personnelle et familiale, leur conjoint... etc. jouent également un rôle. En effet, les cadres de l'EPB et BMT manquent du temps libre, mais cela les empêche pas d'accorder beaucoup de leur temps hors de travail à leur propre famille, que la considèrent en prioritaire devant la réussite au travail. La famille empêche des fois les cadres à remplir leurs exigences professionnelles, donc l'exigence économique n'est pas prépondérante par rapport à toutes les exigences sociales. En outre, cette enquête nous a aidé à confirmer que l'équilibre entre la sphère travail et la sphère famille améliore davantage le rendement des cadres au travail, toutefois, l'EPB et BMT ne font pas grande chose concernant les mécanismes de CTF, où certains pensent que ne les considère pas comme un sujet central qui devrait représenter pour l'entreprise dans son organisation du travail, ainsi nous avons remarqué qu'il n'y a pas une politique d'équilibre mais des pratiques incluses dans les conditions de travail protégé par la loi. De plus la flexibilité au travail qu'est un élément important dans la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines figure faiblement dans la gestion de l'entreprise EPB et BMT, pour ceci ses collaborateurs demandent plus en plus un travail flexible, mais ainsi des services mis en place dans le lieu de travail (crèche, salle de sport...etc.).

Bien que cette recherche quantitative soit du type exploratoire, ses résultats montrent en général que le concept de CTF n'a pas encore une place dans la gestion des ressources humaines des entreprises algériennes, ces dernières adhèrent encore à la philosophie classique de gestion où la dimension économique prime toujours sur l'aspect humain. À cet égard, la satisfaction du personnel n'est pas vraiment l'un des soucis majeurs des dirigeants. Ces derniers ne croient pas encore au fait, prouvé par les pays développés, que pour maintenir et même améliorer leur niveau d'implication et par la suite de productivité, d'innovation et de qualité des produits et services.

Pendant nos recherches, nous avons constaté qu'il n'existe pas de politique de conciliation « universelle ». Il est indispensable d'élaborer des instruments « sur mesure » qui permettront de répondre aux besoins spécifiques des travailleurs et de l'entreprise. Ces dernières devront penser à motiver leurs personnels, les adhérer aux objectifs de l'organisation et écouter leurs problèmes en vue de les réduire. Le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes revêt une grande importance et impose de compenser le désavantage des femmes en ce concerne les conditions d'accès et de participation au marché du travail et le désavantage des hommes pour ce qui est des conditions de participation à la vie familiale, désavantages résultant de pratiques sociales qui font toujours considérer le travail non rémunéré accompli dans l'intérêt de la famille comme une responsabilité principale des femmes et le travail rémunéré dans la sphère économique comme une responsabilité principale des hommes. Trouver le bon équilibre tant pour les hommes que pour les femmes est essentiel à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale/vie privée, car les avancées ne seront possibles que si chaque sexe en bénéficie.

Cette étude pourrait servir à la révision et à l'élaboration de politiques familiales compatibles avec la mission de gouvernement qui favorise un assouplissement des rôles au travail de façon à ce qu'il soit plus facile pour les femmes de poursuivre une carrière productive et stimulante, et pour les hommes de contribuer davantage à la vie familiale.

Enfin, ce rapport de recherche a répondu à plusieurs questions, mais en même temps, nous a laissé d'autres intégrations, concernant en particulier la situation des femmes qui occupent des postes de hautes responsabilités dans l'entreprise ; comment les femmes cadres supérieurs et dirigeant font-elles afin de réussir dans leur vie privée et leur vie professionnelle ? Comment concilient leurs rôles de mère, épouse avec leurs responsabilités de dirigeante ? comment font-elles pour améliorer cet équilibre ?

*La liste
bibliographique*

La liste bibliographique

Les ouvrages fondamentaux :

- MUEPU Godefroid Ghislain, Thématique Managériale, Lubumbashi, 2004.

Les ouvrages méthodologiques :

- ANGERS.M, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales humaines, éd casbah, Alger, 1997.
- GRAWITZ, Madeleine ; Méthodes des sciences sociales, 4^e édition, Daroz, Paris, 1979.
- P. RONGERE, Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1971.

Les revues :

- ANACT, « Concilier sa vie professionnelle et sa vie privée », TNS Sofres, conférence 11 semaine pour la qualité de vie au travail, Paris, 16-20 juin 2014.
<http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2014.06.17-anact.pdf>
- Béatrice Philippart, et autres, « étude annuelle (Famille et Entreprises) pour La Maison Bleue et Le Figaro économie », cabinet de consulats Viavoice, Paris, 20 septembre au 3 octobre 2013.
http://www.institut-viavoice.com/world/docs/Etude-annuelle-La-Maison-Bleue_Octobre2013.pdf
- GREENHALGH DE CERQUEIRA LIMA Paulo-Cesar, « les impacts de la flexibilité du travail sur l'interaction travail-famille/vie personnelle », l'articulation travail-famille et la flexibilité au travail, SociologieS, Brésil, 2013.
<https://sociologies.revues.org/4461>
- MARECHAL Benoit et autres, la flexibilisation du travail, Swiss LIFE, suisse, 2012.

<http://www.hrone.lu/sites/default/files/articles/flexibilisationtravailcomplete.pdf>

- TREMBLAY, Diane Gabrielle et autre, « la conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec : une analyse en termes de genre », note de recherche no 2011-13, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle selon le genre, édition TÉLUQ –ARUC-GATS, Québec, 2011.
- TREMBLAY Diane Gabrielle, « conciliation emploi-famille et temps de travail ; de nouveaux enjeux sociétaux les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques », 2003-7, les sources de difficultés de conciliation, télé-université du Québec, Québec.2003.
<https://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-07.pdf>
<http://benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/aruc/IMG/pdf/ARUC-NR11-13.pdf>
- TREMBLAY Louis-Charles, intervention dans le milieu conciliation travail-famille, institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, Québec, 2008.
<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs67304>
- ULF Boman et autres, « gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée », kairos future, Stockholm, 2008.
http://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/FR-Kairos%20Future%20WLB_print.pdf

Les mémoires et synthèses :

- KOLSI Mohamed, JAMOSSI Dorra, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail, (mémoire en GRH), ISG, Tunis, 2007.
http://www.memoireonline.com/04/08/1039/m_conciliation-vie-privee-vie-professionnelle-engagement-travail0.html#toc0

- LAMORTHE Valérie et autres, équilibre vie professionnelle-vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question?, (mémoire de fin d'études en management des RH), université Paris IX Dauphine, Paris, 2006.
http://mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_GROUPE4_LAMORTHE_LHARIDON_LIENHARD_MENARD_MERCIER.pdf
- NOËLLE MORIN Marie, Les pratiques de conciliation travail-famille dans certaines PME de l'Abitibi-Témiscamingue, (mémoire de la maîtrise en gestion des organisations), université du Québec à Chicoutimi, Québec, 2010.
<http://depositum.uqat.ca/38/1/marie-noellemorin.pdf>

Les articles :

- BEN MOHAMED Ali, 30 juin 2012, « les Maghrébins enregistrent une amélioration de 53 % », l'Econews. Alger.
http://www.leconews.com/fr/actualites/internationale/les-maghrebins-enregistrent-une-amelioration-de-53-30-06-2012-158604_268.php
- BEN MOHAMED Ali, 14 août 2012, « demande sur des espaces de travail plus flexibles : évolution de 46% au Maghreb », L'éco news, Alger.
http://www.leconews.com/fr/emploi/tendance-emploi/evolution-de-46-au-maghreb-14-08-2012-159280_344.php
- KHELIFA Litamine, 05 novembre 2013, « 48% des employés travaillent à distance », L'éconews. Alger.
http://www.leconews.com/fr/emploi/tendance-emploi/48-des-employes-travaillent-a-distance-05-11-2013-165969_344.php
- Magazine Elle, 04 avril 2013, « comment concilier vie professionnelle, vie privée et familiale, en tant que femme ? » Ipsos, Paris.
<http://www.elle.fr/Societe/Le-travail/Faire-bouger-les-choses/Concilier-vie-pro-et-perso-un-casse-tete-pour-92-des-femmes-2475150>

Les dictionnaires :

- AKOUN. A et ANSART .P, Le Robert /Seuil, Dictionnaire de sociologie, ISBN, 1999.

Les sites web :

<http://www.hrone.lu/sites/default/files/articles/flexibilisationtravailcomplete.pdf>

<http://www.fec.lacsq.org/dossiers/conciliation-famille-travail/la-cft-a-la-fec/>

<https://www.comundi.fr/informations/creche-entreprise.html>

<http://e-rse.net/top-pays-qualite-de-vie-travail-19375/#gs.tUOPDc>

<http://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9quilibre>

<http://lesdefinitions.fr/rendement>

<http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition>

<http://blog.ojraweb.com/flexibilite-du-travail-definition/>

<http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cadre-161.html>

<https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/le-travail-flexible-aussi-benefique-aux-employes-qu-aux-patrons>

Annexes

Annexe N°1

Ministère de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Béjaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Questionnaire de recherche

Madame, Mademoiselle, Monsieur ;

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle en Sociologie option Travail et Ressources Humaines, ayant pour thème « **l'Équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et son impact sur le rendement des cadres au travail.** », nous avons l'honneur de vous solliciter de bien vouloir répondre objectivement à ce questionnaire. Nous vous remercions d'avance de votre aimable collaboration.

Remarque :

Le fait que vous remplissiez et nous retourniez ce questionnaire atteste de votre consentement à participer à cette recherche. Dans le but d'alléger la forme du questionnaire, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans aucune discrimination.

Réalisé par : M. ATOUT Fahem

Encadré par : Dr GONZAR Naima

Janvier 2017

I. Axe des données personnelles :

1. Sexe :

Homme

Femme

2. Age :.....ans.

3. Situation matrimoniale :

Marié

Divorcé

Veuf

Célibataire

4. Niveau d'instruction :

Ingénieur Licencié

Bac Autres

5. Catégorie de cadre :

Dirigeant Supérieur Moyen

6. Statut d'emploi :

Permanent Contractuel

7. Le statut professionnel de votre conjoint :

Sans activité Salarié

Cadre Autre cas

8. Année de recrutement :.....

9. Combien d'heures travaillez-vous par semaine :.....Heures.

10. Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?.....

II. Equilibre vie privée/vie professionnelle et le bon rendement au travail :

11. Éprouvez-vous des difficultés à équilibrer les différents aspects de votre vie :

Oui

Non

12. Arrivez-vous à équilibrer votre vie privée et vie professionnelle ?

- Oui, très facile
- Assez facile
- Assez difficile
- Non, très difficile

13. Au cours des dernières années, diriez-vous que votre équilibre vie privée / vie professionnelle ?

- S'est dégradé
- S'est amélioré
- Est resté le même

14. Pensez-vous que l'équilibre vie professionnelle/privée est un enjeu-clé de bon rendement au travail :

Oui Non

Pourquoi :.....
.....
.....
.....

15. Avez-vous refusé des responsabilités professionnelles à cause de vos obligations familiales :

Oui Non

16. Estimez-vous que vous consacrez trop de temps à votre travail et assez à votre vie privée :

Oui Non

Pourquoi :.....
.....
.....
.....

17. Avez-vous des responsabilités liées à des personnes à charge (enfants, personnes âgées, handicapé, petits enfants) :

Oui Non

18. Pensez-vous que restaurer le bon équilibre dans la vie des cadres est un enjeu majeur pour votre entreprise :

Oui

Non

Comment :.....
.....
.....
.....

19. Remarquez-vous que les dirigeants de votre entreprise font des efforts pour permettre à ses salariés d'avoir un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ?

- Oui, beaucoup

- Oui, un peu d'efforts

- Non, aucuns efforts

20. D'après vous, d'ici 5 ans, la conciliation vie privée/vie professionnelle devrait représenter pour votre entreprise :

- Un enjeu central

- Un enjeu assez central

- Un enjeu pas central

21. Combien de temps consacrez-vous par semaine, aux différentes activités suivantes :

- Tâches ménagères : H

- Soins aux enfants (bain, repas, devoir, etc.) : H

- Sorties familiales : H

- Bénévolat : H

- Sport : H

III. Les mécanismes d'équilibre vie privée/professionnelle :

22. Quelles sont les pratiques existantes actuellement dans l'entreprise où vous travaillez :

- Aide financière pour les frais de garde.

- Congé parental rémunéré.
- Congé maternité rémunéré.
- Congés pour raisons personnelles.
- Absences autorisées en cas de maladie d'un enfant.
- Priorité des choix pour la période de vacances annuelles.
- Vacances supplémentaires aux frais de l'employé.
- Programme d'aide aux employés.
- Possibilité de refuser des heures supplémentaires.
- Remboursement des frais de déplacement.
- Mécanisme de remplacement le jour même.

23. Autres pratiques mises en place dans votre entreprise :

.....

.....

.....

.....

24. Les mesures mises en place pour un équilibre harmonieux entre la vie privée et la vie professionnelle bénéficient-elles selon vous ?

- Tous les salariés.
- Presque tous les salariés.
- Certaines catégories de salariés.
- Les supérieurs hiérarchiques seulement.

25. Est-ce que vous bénéficiez d'un travail flexible ?

Oui Non

26. Avez-vous un commentaire à faire sur la flexibilité du travail ?

.....

.....

.....

.....

27. Les mesures d'équilibre vie privée et vie professionnelle ont-elles été bien accueillies par l'ensemble du personnel de l'entreprise ?

- Accueil généralement favorable
- Accueil généralement défavorable
- Accueil favorable par une partie du personnel seulement
- Accueil défavorable par une partie du personnel seulement

Expliquez :.....
.....
.....
.....

28. Les initiatives d'équilibre entre la vie privée et professionnelle peuvent prendre plusieurs formes, quelles sont les formes dont vous pensez que votre entreprise doit mettre en priorité dans sa gestion du travail ?

- Des horaires du travail flexible
- Réduction du temps de travail
- Télétravail
- Service ou biens offerts sur le lieu de travail (crèche, salle de sport...etc.)
- Autres :

Pourquoi :.....
.....
.....
.....

29. Souhaitez-vous que le dossier de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle soit l'objet d'avancées la plus importantes dans l'entreprise ?

Oui Non

30. Avez-vous des commentaires concernant l'équilibre entre vie privée/ vie professionnelle ?

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration



