

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

THEME :

**Equilibre entre vie privée et vie professionnelle,
et son impact sur la performance de l'employé.**

ETUDE DE CAS : epic EXTRANET

Présenté par :

Mlle. MAROUF Amira

Fettouma

Encadreur :

Mme. BOUCHA Nesrine

Maître de conférences à HEC Alger.

**03^{ème} Promotion
Juin 2016**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management Des Ressources Humaines

THEME :

**Equilibre entre vie privée et vie professionnelle,
et son impact sur la performance de l'employé.**

ETUDE DE CAS : epic EXTRANET

Présenté par :

Mlle. MAROUF Amira

Fettouma

Encadreur :

Mme. BOUCHA Nesrine

Maître de conférences à HEC Alger.

**03^{ème} Promotion
Juin 2016**

Résumé :

Pour se doter d'un potentiel humain hautement performant et assurer sa conservation et son développement, le recours à la mise en place d'un climat de bien-être, lui permettant d'équilibrer entre sa vie privée et sa vie professionnelle, s'avère d'une extrême importance pour l'entreprise. Les conditions de travail constituent, de ce fait, un atout majeur de la performance des ressources humaines qui représentent un élément nécessaire aux succès des entreprises et à leurs pérennités.

Le conflit qui résulte de l'interaction entre la vie privée et la vie professionnelle représente un inconvénient pour l'entreprise ainsi que l'employé, l'entreprise perd avec des coûts que le déséquilibre implique tel que la non performance, l'absentéisme, le turn over...etc.

Le présent mémoire expose les résultats d'une étude sur terrain qui traite l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des employés, et les moyens que met l'entreprise pour soutenir cette problématique. Et avant, une partie théorique, où nous avons défini tous les concepts en rapport de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ainsi que présenter les mesures que peut proposer l'entreprise à ses employés, et enfin l'apport de l'équilibre en matière de performance de l'employé.

Par les résultats obtenus, nous avons pu détecter les points qui dérangent les employés, afin que l'entreprise trouve des solutions favorables.

Mots clés :

Vie privée – vie professionnelle – équilibre – performance - évaluation – bien être.

Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon Directeur de mémoire Madame BOUCHA Nesrine. Je la remercie de m'avoir encadré et orienté.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, de l'école préparatoire de DRARIA et de HEC Alger, pour le savoir qui m'on transmit, sans eux je n'aurais pas été là.

Je tiens aussi a remercier tout les membres de l'epic EXTRANET, plus particulièrement Mr.ZIANE Mustapha, pour sa patience, ainsi que toute son équipe qui a su me mettre a l'aise. Et toutes personnes ayant participé par ses paroles, écrits, conseils et qui ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remercie mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, « Vous vous donnez à fond pour nous soutenir et nous offrir amour et affection. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ».

Je remercie mes frères Walid et Mahdi, tous mes cousins et couines, oncles et tantes pour leur encouragement, et leur prières pour moi.

Je remercie très spécialement Saliha, Soumia, Ferial, Imene qui ont toujours été là pour moi, et pour leur amitié, leur soutien inconditionnel et leur encouragement.

Enfin, je remercie toute personne ayant participé de près ou de loin a l'élaboration de ce travail

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

LISTE DES TABLEAUX

N° du tableau	titre	page
Chapitre 1		
1	Tableau récapitulatif du développement de la GRH	10
2	Evolution de la population active féminine entre 1977 et 2013	12
3	Situation matrimoniale des femmes qui travaillent	20
4	Actions d'articulation travail-famille à mettre en place par toutes les sphères	28
Chapitre 3		
5	La répartition des effectifs selon le sexe chez EXTRANET	72
6	La répartition de l'échantillon utilisé	72
7	Répartition de l'effectif selon la situation familiale	72
8	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.	75
9	Répartition selon la situation familiale de l'échantillon	76
10	Répartition selon l'âge des enfants	76
11	Répartition des réponses de la question N° 09	77
12	répartition des réponses de la question N° 10	77
13	répartition des réponses de la question N°11	78
14	répartition des réponses de la question N°12	78
15	répartition des réponses de la question N°13	79
16	répartition des réponses de la question N°14	79
17	répartition des réponses de la question N°15	80
18	répartition des réponses de la question N°16	80
19	répartition des réponses de la question N°17	80
20	répartition des réponses de la question N°18	81
21	répartition des réponses de la question N°19	81
22	répartition des réponses de la question N°20	82
23	répartition des réponses de la question N°21	82
24	répartition des réponses de la question N°22	82
25	répartition des réponses de la question N°23	83
26	répartition des réponses de la question N°24	83
27	répartition des réponses de la question N°25	83
28	répartition des réponses de la question N°26	84
29	classement des mesures de conciliation des deux sphères de vie	85

Liste de figures :

N° de figure	titre	page
1	Démarche de l'évaluation de la performance	39
2	Outils de l'évaluation de la performance des employés	40
3	Rapport entre engagement et articulation	56
4	Répartition effectif selon la situation familiale.	73
5	Motifs des departs	74
6	Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	75

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre 1 : Equilibre vie privée vie professionnelle et ses mesures	5
Section 1 : Généralité de la GRH	7
Section 2 : L'interaction vie privée, vie professionnelle	14
Section 3 : L'équilibre vie privée vie professionnelle.....	23
Chapitre 2 : L'impact de l'équilibre sur la performance	33
Section 1 : Evaluation de la performance des employés	35
Section 2 : La place de la conciliation vie privée vie professionnelle dans la GRH	49
Chapitre 3 : Etude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET	60
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	69
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	73
Conclusion générale	89

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'entreprise doit faire face à beaucoup de changement que subit le monde tel que le processus de la mondialisation économique et culturelle, la croissance économique accrue. Ces changements ont induit des mutations de l'environnement des entreprises marqué par une concurrence de plus en plus rude et l'introduction de l'innovation technologique comme facteur de compétitivité.

Parallèlement à ce processus de mondialisation, l'une des tendances économiques particulièrement significative s'incarne dans l'augmentation du coût de la vie due à la hausse des prix des services liés au confort de la vie courante et l'augmentation des dépenses liées à la consommation.

Aussi par l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, de nouvelle culture se mélange dans le milieu du travail, et l'entreprise doit prendre en considération de nouvelles organisations du travail en faveur des femmes, ainsi que les hommes pour qui de nouvelles tâches se présentent dans la vie privée, pour ceux qui leur femme travail aussi.

Dans cet environnement en mutation continue, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle s'estompe de plus en plus, et les limites du temps de travail disparaissent.

Beaucoup de recherches montrent que la sphère privée et la sphère professionnelle ne peuvent plus être considérées comme des vies indépendantes, mais sont bien des domaines interdépendants.

En effet, si un événement intervient dans l'une des deux sphères, il aura inévitablement des répercussions dans l'autre. Si l'on participe davantage à l'un, il peut y arriver que l'on participe moins à l'autre. D'où la nécessité de rechercher un arbitrage ou un équilibre nouveau entre ces différents sphères.

Par genre, l'ampleur de la charge de travail pénalise aussi bien les femmes que les hommes qui veulent sauvegarder aussi bien leur emploi que leur vie de famille.

C'est pour cela que la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle reste un objectif qui peut garantir la réussite d'un modèle de développement assurant

aussi bien l'efficacité et le rendement du travail et la préservation de la vie privée. Et l'entreprise gagne à avoir un environnement interne calme et serein et un personnel performant, impliqué et puis rapportant.

Dans ce contexte, notre recherche théorique et pratique vise à éclairer la question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle en évaluant les comportements et attitudes face à cette problématique que devraient prendre plus au sérieux les organisations aujourd'hui.

Pour arriver à comprendre notre sujet et entamer notre recherche nous avons formulé notre problématique comme suite :

Comment l'entreprise assure-t-elle la conciliation entre vie privée et vie professionnelle de ses employés ?

Cette problématique sera analysée à la lumière des différents contextes entourant le travail et la vie privée.

Pour répondre à cette question centrale on propose les hypothèses suivantes :

- L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle serait difficile à atteindre vu la demande de l'environnement de l'entreprise aux employés de plus en plus de rendement qui augmente la charge de travail au détriment de la vie privée.
- L'équilibre entre les deux sphères de vie n'est pas seulement l'affaire de l'entreprise seule ou l'employés, mais une collaboration entre les deux afin d'arriver au résultat souhaité.

Afin de mettre en pratique notre recherche théorique et confirmer nos hypothèses quelques questions secondaires se posent :

- 1- quelles sont les mesures que l'entreprise met à la disposition de ses employés ?
- 2- Quelle est la relation entre le personnel et les dirigeants ?
- 3- Quelles sont les conséquences de la charge au travail ?
- 4- Que recouvre la notion d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée selon l'entreprise ?

Pour bien approfondir la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle comme sujet de management des ressources humaines, nous nous sommes basés sur

une méthodologie de travail qualitative et analytique. Qualitative, par une recherche bibliographique variée entre ouvrages, revues scientifiques, encyclopédie, ainsi que des sites internet. Quant à la partie pratique –analytique- une étude a été réalisée auprès des employés de l'entreprise où nous avons effectué notre stage pratique. Les données analysées proviennent de l'enquête quantitative et qualitative réalisée par questionnaire et entretien. Le questionnaire ayant servi à la collecte des données comprend plusieurs parties qui traitent certains côtés du sujet, à savoir, l'impact du travail sur la vie privée et vice versa et les conditions de travail.

A travers ce mémoire on essayera de présenter l'importance qu'a cet équilibre pour les entreprises algériennes, vu les avantages qu'un travailleur en état de bien-être peut apporter et présenter ainsi quelques mesures pour faciliter l'équilibre entre les deux sphères de la vie.

Notre travail est structuré en trois chapitres, les deux premiers consacrés à la partie pratique et le troisième à la partie théorique.

Le premier chapitre sera composé de trois sections, qui définiront en premier lieu les concepts principaux, à savoir la vie privée et la vie professionnelle, le lien existant entre ces deux sphères, ensuite les mesures à appliquer pour un bon équilibre.

Dans le second chapitre, nous verrons l'impact qu'a l'équilibre sur la performance des employés, ainsi que d'autres apports de l'équilibre.

Enfin, dans le troisième chapitre, englobera notre étude de cas, par une présentation de l'organisme d'accueil, suivi de l'analyse du questionnaire et de l'entretien.

Chapitre I:
**Equilibre vie privée vie
professionnelle**

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Face aux nouveaux défis économiques, sociaux et technologiques ; la GRH se doit d'aller au-delà de la simple gestion du personnel sur le plan recrutement, formation, motivation et tout ce qui en suit. Comme l'indique l'intitulé du thème, la vie privée rentre dans le domaine, au moment où la vie professionnelle se répercute sur cette dernière. Et c'est au DRH de s'occuper de cette problématique, qui présente des effets négatifs sur le rendement de l'employé et par la suite va nuire à l'entreprise.

Afin de traiter cette thématique, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, dans la première section ; on abordera une généralité sur les ressources humaines avec ces définitions son historique et les défis auxquels elle est confrontée. La deuxième va être consacrée aux interactions entre la vie privée et la vie professionnelle; des causes et effets du conflit entre ces deux derniers. Et en dernier on présentera le concept de l'équilibre ainsi que les éléments qui le favorisent.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Section 1: généralité sur la GRH

1.1 La fonction GRH :

« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité »¹.

« La Gestion des Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, procédures,...etc.) et des activités (recrutement...etc.) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources »².

D'après les définitions précédentes, on peut conclure que la GRH est une fonction clé au cœur de l'organisation et de l'entreprise. Elle fournit un personnel compétent et motivé, qui assure le bon déroulement de l'entreprise et qui garantit sa productivité, du moment où c'est l'élément principal dans l'organisation.

La Gestion des ressources humaines se résume dans ces quatre points suivants³:

Le recrutement des salariés, afin de faire concorder les besoins en compétences dans l'entreprise avec les talents individuels.

- La rémunération du personnel, la GRH englobe tant le service paie que la motivation par le salaire.
- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

¹ CADIN (L), PIGEYRE (F), GERINE (F) : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2012, P. 05

² SEKIOU, BLONDIN, PERETTI, et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Debock, Bruxelles, 2001, P.10

³ <http://www.talentsoft.fr/faq/definition-ressources-humaines> consulté le 26/04/16

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

- L'amélioration des conditions de travail, la fonction Ressources Humaines va au-delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie, de par la prise en compte de la motivation et du stress de son Capital Humain.

La GRH englobe toutes les activités liées au personnel de l'entreprise et a pour mission le suivi des employés des leur embauche dans l'entreprise.

1.2 Historique :

La GRH est passée par plusieurs étapes d'évaluation, d'après LAKHDER SEKIOU et autres, on peut distinguer quatre étapes⁴:

1.2.1 Les origines :

L'époque d'avant l'industrialisation, ou il y a avait juste le travail artisanal fait par personne individuellement, il existait quelque organisations ou les premières relations employeur salariés se développèrent. Et c'est en 1550 qu'apparaissent des problèmes liés aux ressources humaines telles que l'organisation, la sélection, la formation... etc.

Avec l'industrialisation, plusieurs taches, requérant peu de qualification en terme de spécialisation, étaient répétitives et effectuées dans un environnement malsain. Ce qui a engendré des problèmes sociaux, et les employeurs prirent conscience d'offrir une aide aux salariés pour régler leurs problèmes personnels tels que le logement, soins médicaux.

1.2.2 L'apparition des services de ressources humaines :

A la fin du XIXème siècle l'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisé, la performance était faible. Puis en 1880 F.W Taylor a pu démontrer que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont permis d'aboutir à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés.

Avec le développement du taylorisme dans les premières décennies du XXème siècle, et la croissance de la taille des organisations apparaissent les services du personnel, pour les tâches de recrutement, embauche.

⁴ SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M), *Passion--ressources humaines*, illustrée, 1995 p.9.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

A partir des décennies 1920, apparaissent les principes d'E. Mayo qui mettaient en cause le manque de motivation au travail, et donnent naissance à l'école des relations humaines.

1.2.3 L'émergence des relations industrielles et relations humaines:

1940-1950 ont vu se développer le phénomène de la syndicalisation, après cela apparaît l'école des relationnistes, qui prête plus d'attention à la motivation, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail, à la santé psychologique, la communication et participation.

1.2.4 L'âge de la maturité des ressources humaines:

Les années 1970 ont vu apparaître, une ère de professionnalisation, les défis à affronter ont entraîné un renouvellement des pratiques des pratiques. Durant cette décennie, on a vu apparaître la direction par objectifs, l'aménagement du temps du travail, l'intervention plus poussée des gouvernements, etc.

1.2.5 Professionnalisations des services de ressources humaines:

La nouvelle maturité des services de RH leur permet d'avoir un statut plus élevé dans la structure organisationnelle. Les nouveaux professionnels de la GRH sont associés aux réflexions de la direction générale. Le responsable du service RH devient « directeur des relations humaines », « directeur des relations social », « vice-président aux ressources humaines » et les relations industrielles se rattachent à ce service.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Tableau N°1: Tableau récapitulatif du développement de la GRH

TYPES DE GESTION	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Intitulé du responsable de Fonction	Chef du Personnel	la Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910 - 1960	1960 - 1970	À partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : compétences, évaluation des performances

Source: Dietrich A., Pigeyre F., La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte, Repères, 2005.

Dans cette représentation conçue de manière séquentielle, chaque modèle est supposé se construire contre le précédent pour en améliorer les défauts et dépasser les limites. Ainsi la gestion des Relations Humaines constituerait une amélioration de l'administration du personnel.

1.3 Les défis de la GRH :

Nombreux sont les nouveaux défis de la gestion des ressources humaines, on en retient quelque uns:

- ✓ La féminisation du travail et la prise en compte des besoins nouveaux.
- ✓ Le spectre des connaissances des personnels, mieux formés, mieux informés, donc plus exigeants.
- ✓ L'évolution des attentes des acteurs et leurs besoins nouveaux notamment en matière communication, de reconnaissance, de valorisation afin d'adhérer à un challenge commun.
- ✓ La prise en compte des aspirations et du juste équilibre entre temps personnel et professionnel.⁵

⁵ BUCK (JEAN-YVES), *des ressources humaines aux ressources de l'excellence*, édition afnor, 2014 p.39.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Quelles que soient ces activités, elles se complexifient sans cesse, ne serait-ce que par le seul effet du temps. Quoique l'on fasse, quoique l'on imagine, la perpétuelle remise en cause de ces systèmes de fonctionnement est une donnée immuable, qui rend encore plus délicats le pilotage et l'anticipation.

Pour un dirigeant, la tâche est rude, et prendre en compte tous ces facteurs relève du pur fantasme.

L'époque du « patron omniscient » est totalement révolue, ce qui nécessite des délégations, un partage de connaissances, une communication tant ascendante que descendante, le droit à l'erreur, l'adaptation des modes de management, l'intégration des besoins des individus, la prise en compte de leurs attentes, pour faire de l'entreprise une richesse collective décloisonnée, créative et innovante.

1.3.1 Les changements survenus sur l'entreprise :

1.3.1.1 La mondialisation des marchés:

Les tendances économiques ont été accompagnées par des changements significatifs dans le monde du travail. Au cours de la décennie 90, les entreprises ont dû s'adapter aux transformations majeures de l'économie. La mondialisation des marchés, la prolifération des nouvelles technologies et la pression de la concurrence ont entraîné des modifications majeures au niveau de la nature et de l'intensification du temps de travail.

1.3.1.2 La féminisation du travail :

L'entrée massive des femmes sur le marché du travail a été un fait marquant des récentes transformations qui ont eu lieu dans les sociétés. En effet, le volume de l'emploi féminin est passé de 1.183.000 en 1996 à 1.570.000 en 2011 (les travailleuses représentent 11.6% des effectifs globaux en 1996 et 16% en 2011).

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Tableau N°2 : Evolution de la population active féminine entre 1977 et 2013 (en milliers)

	1977	1987	1991	2001	2008	2013
Population active féminine	159,5	430,3	624	1 288	1 730	2 275
Population active	3 047,9	5 341,1	5 958,5	8 568	10 315	11 964
% population active féminine / population active totale	5,2	8,1	10,5	15,0	16,8	19,0

Source : Office National des Statistiques ALGER

1.3.1.3 Le vieillissement de la population :

L'inéluctable vieillissement de la population risque d'aggraver la situation à l'avenir avec l'augmentation continue du nombre des retraités si l'on ne renoue pas si vite avec une croissance économique forte et durable. Les projections faites montrent en effet que la proportion des vieux passe de 6.2% en 2000 à 9.2% en 2020 pour atteindre 22% en 2050. Si la charge à tendance à diminuer quelques peu pour les jeunes, c'est à dire la population scolaire, suite à la baisse de la fécondité, elle reste, pour l'instant, beaucoup plus importante en comparaison avec celle des retraités. Néanmoins, l'évolution de la population âgée, impliquera d'autres problèmes ayant lien avec la santé telles que les infrastructures sanitaires pour la prise en charge des maladies dégénératives, (maisons de repos, centres de santé pour vieillards.....) pour lesquels l'Algérie n'est pas encore préparée. Si la croissance économique tarde encore à venir et si la population active occupée et en régression ou se stabilise à son niveau actuel, comment pourrait on assurer les retraites d'aujourd'hui et de demain.

1.3.1.4 La tertiarisation de l'économie :

Le passage d'une économie basée principalement sur la production manufacturière à une économie fondée sur l'offre de services a également contribué à la prolifération de divers types d'emplois atypiques. La présence des femmes sur le marché du travail et le vieillissement de la population intensifient la demande pour des services en dehors des heures usuelles de travail. En effet, le fait que plusieurs femmes travaillent le jour augmente la demande pour les services en soirée et la fin de semaine parce que ces dernières ne sont pas

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

disponibles pour faire les courses pendant le jour. De plus, le vieillissement de la population suppose une disponibilité des services de santé 24 heures par jour et 7 jours par semaine.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Section 2 : interaction vie privée vie professionnelle :

2.1 Présentation des concepts :

2.1.1 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 les lois du code de travail e premier lieu, et de l'employeur.

Elle peut être aussi définie comme l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité exercée pour assurer ses besoins.

Typologie des profils d'employés :

Chaque employés voit la vie professionnelle de sa propre façon, et l'adapte à ses convictions.

D'après Belharizi amira : On peut distinguer trois types d'employés :

* Le premier : un employé qui considère son métier et son travail juste comme un moyen de gain matériel. Ce travail répond à un besoin primaire qui est le besoin pécuniaire. En d'autres termes, ce salarié se rend à son travail par mécanisme et peu importe ce qu'il fait à l'intérieur de l'entreprise. L'essentiel pour lui est de percevoir son salaire.

* Le deuxième type est plus complexe. Le besoin financier n'est pas absolu, cela veut dire qu'il n'a pas d'objectif matériel. Ce salarié se rend à son travail non pas dans l'objectif de percevoir un salaire mais plutôt pour occuper son temps et combler le vide.

* Le troisième type est celui d'un employé qui a des objectifs non plus primaires mais orientés. Il veut travailler pour se développer et s'épanouir. Il se donne comme objectif de laisser son empreinte en se donnant à fond.

De ces trois types on peut résumer que les deux premiers types ne se préoccupent pas de leur rendement contrairement au troisième pour le quel ça peut constituer un moyen de développement.⁶

⁶ <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2015/04/11/article.php?sid=177097&cid=52>, (consulté le 25/04/2016 à 16h00.)

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

2.1.2 Vie privée :

La notion de “vie privée” est une notion large, non susceptible d'une définition exhaustive. La vie privée, est tout ce qui est strictement intime, personnel et qui n'est pas ouvert à tout public.

Jean Rivero définit la vie privée comme étant la «zone d'intimité» qui est propre à une personne et qu'elle est maître d'interdire à autrui.

La littérature parle aussi de « hors travail » ; certains auteurs regroupent sous cette notion l'ensemble des activités situées en contrepoint de la vie professionnelle, c'est-à-dire tout ce qui relève du développement personnel, de la famille et de l'engagement dans la société.

La vie familiale est placée en plein cœur de la sphère privée où elle est supposée s'exercer librement.

On inclut dans la vie privée aussi l'état de santé, les opinions religieuses, politiques ou philosophiques...

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, en tant que telle, autrement dit de façon positive, sa vie familiale, sociale, culturelle.

De nombreuses lois, bien au-delà des frontières du droit du travail, visent à garantir le respect de la vie privée.

Selon l'expression du doyen Waquet, « la vie privée, c'est l'intimité, c'est-à-dire le donjon spécialement protégé de la vie personnelle : le secret des correspondances, le domicile, les relations du salarié. La vie personnelle, c'est l'ensemble des actes qui ne relèvent pas de l'autorité de l'employeur, c'est au fond l'exercice de la liberté individuelle du salarié ».

Les liens entre la vie professionnelle et la vie privée sont si étroits que l'on ne peut les nier. Même les personnes qui souhaitent maintenir des frontières claires entre leurs deux vies, professionnelle et privée, par peur de sacrifier l'une à l'autre, témoignent de l'enrichissement réciproque de ces deux vies.⁷

2.2 Causes et effets des tensions entre vie privée et vie professionnelle

2.2.1 Définition du conflit entre vie privée et vie professionnelle

Le visage le plus apparent de l'interaction travail-famille est le conflit. Les travaux ayant porté sur le conflit se basent sur la théorie de la rareté des ressources : les individus ont des

⁷ DUMAS (Marc), *vie professionnelle vie personnelle*, éditions EMS, 2009, page 17

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

ressources (de temps et d'énergie) limitées qu'ils vont partager entre les deux sphères. Ainsi chaque ressource déployée dans une sphère ne peut l'être dans l'autre.

Certains s'investissent dans leur travail au point que celui-ci déborde sur leur temps privé, au détriment de leur vie familiale et personnelle.

Donc on peut définir le conflit comme étant l'opposition d'éléments généralement, et dans ce cas il s'agit d'une forme de conflit entre les différents rôles occupés par une même personne. Ce conflit se présente sous trois formes : le conflit de temps, le conflit de tension entre les rôles et le conflit de comportement.

Le conflit de temps survient lorsque les exigences des différents rôles rendent difficile la gestion du temps. Le temps passé dans un rôle rend la personne non disponible pour s'investir dans un autre rôle. De plus, les préoccupations émanant de l'occupation d'un rôle peuvent empiéter sur la disponibilité de l'individu à occuper les tâches d'un autre rôle même s'il est physiquement présent.

Le conflit de tension entre les rôles explique que le stress ressenti dans un des divers rôles influence la façon de répondre aux demandes dans les autres rôles. La fatigue et le stress vécus au travail, par exemple, peuvent se transposer, lors du retour à la maison, dans la vie familiale et inversement. Et d'ici même ressort deux types de conflit : le conflit travail-famille où le travail interfère avec la vie familiale, et le conflit famille-travail où ce sont les exigences de la vie familiale qui interfèrent avec les obligations professionnelles.

Le dernier type de conflit, celui lié aux comportements, explique le phénomène selon lequel, un comportement spécifique à un rôle est incompatible avec le comportement attendu dans un autre rôle⁸. Certaines caractéristiques valorisées dans le monde du travail, comme le fait d'être objectif et agressif peuvent être incompatibles avec les attentes et besoins des membres de la famille. La difficulté de l'individu à s'adapter à ces demandes divergentes peut engendrer un conflit de comportement.

La Théorie des rôles

D'après Parsons, Les propos de la théorie des rôles structurels et fonctionnels stipulent que le rôle biologique fondamental de l'homme est un rôle au travail et la femme un rôle au foyer.

⁸ GREENHAUS (J.H), BEUTELL (N.J), Sources of Conflict between Work and Family Roles, 1985.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Cela mène vers une perspective déterministe en mettant l'accent sur une « séparation des sphères » de vie des femmes et des hommes.

Comme il a été mentionné précédemment, le conflit travail-famille se produit par ce qu'il y a un conflit inter-rôle dans lequel les demandes d'une sphère sont incompatibles avec les demandes de l'autre.

La théorie des rôles stipule aussi que la multiplication des rôles mène vers un conflit car il devient plus difficile d'être performant dans chacun des rôles.

Ainsi, les individus sont dans un jeu à somme nulle dans lequel les ressources dépensées dans une sphère sont soustraite de l'autre sphère, faisant en sorte de diminuer la qualité du rôle dans la sphère recevant moins de ressources

2.2.2 L'origine du conflit des deux sphères de vie :

Le conflit vient des contraintes professionnelles sur la vie de famille qui rendent difficile toute conciliation, d'après Marc Dumas les points suivants constituent une contrainte pour l'employés :

- L'éloignement entre le lieu de travail et la résidence
- Les horaires de travail, le travail le week-end et les horaires dits atypiques
- Le stress lié à l'activité professionnelle
- Les déplacements
- Un travail sans intérêt et peu reconnu.
- Les problèmes relationnels dans l'équipe, avec les collègues qui se répercutent sur la vie privée : si on rentre à la maison avec une pression qu'on a subie au travail, cela peut se transformer en conflit avec la famille ou le contraire.⁹

2.2.2.1 La féminisation du travail

Elle constitue l'un des nouveaux défis de la GRH, et aussi l'une des causes du conflit travail-famille, En effet, l'activité féminine et la continuité des parcours féminins entraînant l'augmentation des couples bi-actifs et des couples à double carrières. Cette situation fait que les parents aujourd'hui sont partagés entre les deux sphères.

⁹ DUMAS (Marc): op.cit. P 58.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

2.2.2.2 Les attentes générationnelles :

La génération Y attend plus qu'une progression linéaire et hiérarchique au sein de l'organisation, elle veut aussi avoir un style de vie lui permettant de vivre pleinement (travailler et avoir des loisirs).

2.2.2.3 Surcharge au travail :

Cela se manifeste beaucoup plus chez les cadres, vu la responsabilité qui leur est imposée. Le nombre d'heures que consacrent les gestionnaires et professionnels au travail rémunéré et significatif est plus élevé que celui des autres groupes. Même s'ils préfèrent travailler moins.¹⁰ Cette surcharge va peut-être engendrer des heures supplémentaires au travail, qui sont sensés faire partie de la vie privée, et c'est là qu'apparaît le conflit des deux sphères.

Esprit de compétition : La compétition nous confronte plus naturellement à la notion d'échec qu'à celle de la réussite. Cela a donc tendance à nous stresser spontanément et ..., parfois, systématiquement, car toute action comporte un risque d'échec.

2.2.2.4 L'évolution des priorités :

Enfin l'ordre des priorités - professionnelle ou familiale - évolue dans le temps. Pour de nombreux salariés en début de vie active, la priorité est donnée à la vie professionnelle, à la volonté de faire carrière. La priorité évolue ensuite vers la famille. Ainsi par exemple les horaires de travail s'adaptent aux nouvelles exigences familiales. Les priorités évoluent du travail vers la famille. Le temps de travail apparaît alors comme une variable d'ajustement : certains salariés parents de jeunes enfants peuvent souhaiter passer moins de temps au travail pour être plus présents à la maison ou auprès des enfants. Cette moindre disponibilité serait compensée par un enrichissement de l'individu impliqué dans sa sphère familiale avec un effet indirect positif sur le travail. La personne bénéficie d'une Co-construction identitaire – travailleur et parent – avec un changement de priorité (en terme de temps), mais les nouvelles

¹⁰ TREMBLAY (D-G), NAJEM(N), PAQUET (R), « Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? », rapport d'une recherche universitaire, quebec, 2006.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

ressources psychologiques, les nouvelles compétences développées par la personne en tant que parent permettraient de compenser cette moindre implication temporelle¹¹.

2.2.3 Les effets du conflit :

Si la question de la conciliation fait l'objet de nombreuses études, c'est que les incidences pour l'individu, pour son entourage et pour le monde des entreprises, sont réelles et nombreuses. Ces répercussions portent tant sur la vie professionnelle de l'individu que sur sa vie privée.¹²

L'organisation du travail tend à imposer des contraintes de plus en plus fortes sur les salariés, contraintes qui engendrent des problèmes familiaux et suscitent des dysfonctionnements organisationnels : absentéisme, turnover, etc.

Le conflit lié aux rôles extérieurs à la vie professionnelle peut considérablement diminuer la satisfaction au travail, augmenter la volonté des personnes de quitter l'entreprise et également limiter l'avancement professionnel dû aux interruptions de carrière que cela implique.

D'après plusieurs lectures sur l'impact du travail, on a tiré une répartition des effets du conflit, qu'on a essayé d'appliquer sur l'Algérie.

2.2.3.1 Impact sur la vie privée:

Pour l'impact sur la vie privée, on peut tirer les points suivants :

2.2.3.1.1 Parents salariés :

La présence de la femme sur le marché du travail représente un impact négatif qui se traduit par l'absence de la mère sur le développement de l'enfant. Qui se manifeste aussi par un degré élevé de stress relié, entre autres, au sentiment de manquer de temps.

Ainsi pour les pères, par les causes cités précédemment (surcharge, stress...) il peut y avoir un manque de temps à consacrer aux enfants et obligations familiales.

Donc, on peut dire que les effets du travail sur la famille, atteignent majoritairement les enfants, puisque c'est eux le noyau de la famille.

2.2.3.1.2 Les femmes célibataires

¹¹ DUMAS (Marc): op.cit. P.54

¹² Ibid, P.46

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

« Sur les 1.885.00 femmes actives économiquement en Algérie, 62% sont célibataires ou divorcées.

Pourquoi ? »¹³ Tel était le titre d'un article parut dans un journal sur internet.

Donc le travail empêcherait la majorité d'entre elles d'entamer une vie matrimoniale. En effet, la femme est souvent chargée d'aller chercher son enfant à l'école et de le surveiller si personne n'est disponible pour le faire en journée. Elle doit le plus souvent s'assurer de préparer le dîner à temps et ne peut donc pas s'éterniser au travail. Cela expliquerait peut être le fait que seul 9,6% des directeurs, cadres et gérants en Algérie sont femmes.

Tableau N°3 : Situation matrimoniale des femmes qui travaillent (en milliers) (2011)

	Célibataire		Marié		Divorcé/veuf		Ensemble	
Femmes	821	53%	605	39%	135	9%	1561	100%
Hommes	2340	29%	4751	59%	47	1%	8038	100%

Source : office National des Statistique ALGER

2.2.3.1.2 Les incidences sur la santé mentale et physique :

Premier incident sur la santé mentale de l'employé est le stress même si dans certains cas il peut jouer un rôle positif sur le rendement.

En 2008, l'Accord National Interprofessionnel, donnait la définition suivante : « *Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* »

Un individu soumis à un stress se trouve face à une liste indéfinie de maladie donc stress est une affaire de santé publique, nous devons en prendre véritablement conscience.

Un grand nombre de personnes vivent quotidiennement les tensions qui émanent du cumul de leurs rôles de parent, de conjoint, de travailleur et de membre d'une collectivité.

Une première façon de saisir l'impact ce conflit consiste à mesurer le degré de satisfaction des individus face à leur vie et à leur travail. Les personnes qui ressentent un degré élevé de conflit travail-famille ont tendance à être moins satisfaites de leur emploi et de leur vie en général. Le conflit travail-famille est également relié à une insatisfaction face à la vie familiale.

¹³ <http://www.algerie-focus.com/2013/09/pourquoi-la-majorite-des-femmes-qui-travaillent-en-algerie-sont-celibataires/> consulté le 08/05/2016 19 :15

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Plusieurs études démontrent en effet qu'un degré élevé de conflit entre les responsabilités professionnelles et familiales augmente le risque de dépression chez l'individu.

Des liens ont également été établis entre le conflit travail-famille et un degré élevé d'anxiété et d'irritabilité de même qu'à un stress général face à la vie, stress se traduisant par le sentiment de se sentir frustré et tendu.

En plus des problèmes de santé mentale chez les parents, les individus qui vivent un conflit entre ces deux sphères de leur vie évaluent leur santé physique comme étant moins bonne que les personnes du même groupe d'âge. Cette évaluation subjective est corroborée par d'autres études qui démontrent que le conflit travail-famille est associé à l'hypertension, à des taux de cholestérol sériques élevés, à des troubles cardio-vasculaires et gastro-intestinaux, à des allergies et à des migraines

Le manque de temps et les horaires de travail atypiques peuvent également rendre les membres de la famille moins disponibles pour partager les repas.

2.2.3.2 Les répercussions sur le milieu de travail :

Le conflit travail-famille a aussi un impact sur la vie professionnelle des individus. Les travailleurs qui vivent ce conflit entre vie professionnelles et vie familiale sont moins satisfaits de leur emploi que ceux qui n'éprouvent pas de difficulté à équilibrer ces deux sphères de leur vie

Le conflit travail-famille est aussi relié à un rendement professionnel inférieur, à une augmentation de l'absentéisme, à un roulement élevé du personnel et à une absence de motivation.

Le conflit travail-famille semble également associé à la perception que les employés ont de leur rendement au travail. En effet plus les employés estiment que leurs exigences professionnelles sont en conflit avec leurs exigences familiales, moins ils ont des opinions favorables à l'égard de leur rendement au travail¹⁴.

Les employés qui souffrent d'un stress excessif ou d'épuisement professionnel pourraient avoir l'impression d'avoir perdu tout lien avec le monde qui les entoure, se sentir épuisés et ressentir la pression tant sur le plan personnel que professionnel. Un stress malsain et l'épuisement professionnel qui en découle peuvent avoir de sérieuses répercussions sur tous

¹⁴ St-Onge (s), et autres, *Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille. Relations industrielles*, p 492.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

les aspects du rendement de votre équipe. Les coûts directs et indirects que devront assumer votre équipe et l'organisation dans son ensemble comprennent, entre autres :

1/ Une baisse de productivité. La grande anxiété causée par un stress excessif ainsi que l'épuisement et l'apathie associés à l'épuisement professionnel peuvent interrompre le déroulement du travail, rendre les employés incapables de respecter un échéancier ou des quotas ou les obliger à accomplir une tâche à un rythme d'une lenteur inacceptable.

2/ Une baisse de la qualité du travail. Lorsque les gens souffrent d'un stress excessif, il n'est pas surprenant de constater qu'ils ont de la difficulté à se concentrer sur leur tâche, qu'ils font plus d'erreurs ou qu'ils sont moins fiers de leur travail.

3/ Une désorganisation. Les employés dont le degré de stress est malsain sont beaucoup plus désorganisés et ils éprouvent de la difficulté à gérer leur temps. Lorsque les membres d'une équipe sont interdépendants, le stress d'un employé se répercute sur les autres et peut nuire à l'efficacité de l'équipe.

4/ Des pertes de temps. Les employés qui souffrent d'épuisement professionnel ont souvent de la difficulté à se concentrer sur leur travail. Ils pourraient consacrer de plus en plus de temps à des activités personnelles telles que le magasinage en ligne ou des conversations téléphoniques avec des amis n'ayant aucun lien avec leur travail

5/ L'absentéisme. Les gens qui souffrent d'épuisement professionnel prennent plus souvent des congés de maladie et des congés personnels.

6/ Le présentéisme. Apparenté à l'absentéisme, le présentéisme décrit un employé physiquement présent au travail, mais pas nécessairement mentalement présent. Souvent, l'employé se présentera au travail en retard, partira avant la fin de sa journée de travail, prendra un grand nombre de pauses durant la journée et, en général, ne fournira pas son plein potentiel.

7/ Le roulement de personnel. Lorsque le stress au travail devient écrasant, nombreux sont ceux qui croient que le meilleur moyen d'y échapper consiste à quitter l'entreprise. L'équipe est alors directement touchée par la perte d'un employé compétent, le coût élevé de son remplacement et les répercussions négatives sur le moral des autres employés.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Section 3: l'équilibre vie privée vie professionnelle :

3.1 Conciliation des deux sphères de vie :

Cette question de la conciliation se pose à tous les salariés au fur et à mesure de leur vie familiale et professionnelle.

Concilier signifie « mettre d'accord, amener à s'entendre »¹⁵.

Pour Alis et Dumas concilier, c'est faire aller ensemble, rendre harmonieux ce qui était très différent ou contraire.

L'équilibre correspond à la manière dont les personnes vivent et conjuguent les relations entre le travail et le hors-travail. La conciliation vise à réduire les tensions et les conflits entre les rôles multiples exercés par les salariés, notamment entre les rôles au travail et les rôles parentaux (soutien de famille) même chose et par la suite éviter les effets qu'a ce conflit qui engendre de multiple cout associé a l'absentéisme et les départs... etc.

Le conflit est présent lorsque la personne estime que les attentes, les besoins et les devoirs de son rôle familial sont contradictoires avec ceux de son rôle professionnel, et cela de manière réciproque.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, c'est-à-dire le fait de veiller à ce que les exigences d'un emploi soient conciliables avec les exigences de la vie privée et les responsabilités non professionnelles¹⁶.

« Les expressions “équilibre ou harmonisation” sont une réponse au déséquilibre perçu lorsque la vie professionnelle occupe un espace temps supérieur à celui que désire l'individu ou encore à celui qui permet l'investissement souhaité dans d'autres domaines de la vie valorisés par l'individu¹⁷»

La conciliation entre vie privée et vie professionnelle selon le genre :

Dans la société, le genre attribue des positions et des pouvoirs différents aux hommes et aux femmes. Cette distinction est souvent appréhendée de manière binaire en associant, par

¹⁵ Dictionnaire Robert.

¹⁶ SCHERMERHORN(J), OSBORN (R), *Comportement humain et organisation*, édition erpi N°3, 2006 p.49.

¹⁷ Lee Gosselin H, « Pourquoi les entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi- famille ? », sous la direction de Tremblay , *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux* , Presses de l'Université du Québec, PP 135-291.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

exemple, le pôle actif et productif aux hommes et l'axe passif et reproductif aux femmes. Le fonctionnement de la société repose sur de nombreux stéréotypes qui rendent naturelles les constructions sociales. Ceux-ci permettent donc l'anticipation des comportements d'autrui ainsi que de ses (in)compétences. De plus, des rôles féminins et masculins accompagnent les constructions sociales entre les femmes et les hommes. En effet, à ces constructions sociales sont associées des images et des représentations stéréotypées des deux sexes, de leurs capacités, de leurs attitudes et également de leurs domaines d'activité. Ainsi, la sphère privée a longtemps été considérée comme celle des femmes alors que l'action publique est réservée aux hommes.

De ce fait, 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.

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.

Dans le même ordre d'idée, lorsque les deux membres d'un couple travaillent à temps plein, les femmes envisagent moins souvent que les hommes de prétendre à un poste de management exigeant davantage d'implication et de disponibilité. Les négociations conjugales jouent donc un rôle prépondérant dans les carrières des hommes et des femmes. Toutefois, les choix effectués au sein d'un couple se font souvent en défaveur des femmes en ce sens que c'est le parcours professionnel des hommes qui dicte davantage la dynamique. Aussi, pour ce qui est de l'absence liée à des imprévus relatifs aux enfants, l'entreprise semble être davantage tolérante envers les mères qu'envers les pères. De plus, les hommes osent moins facilement demander pour s'absenter de peur d'être mal vus par leurs collègues, principalement hommes. Ceci rejoint l'idée de Tremblay qui avance que lorsque les

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

entreprises mettent en place des mesures d'aide à la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, le public féminin semble majoritairement s'y intéresser et y prendre part. Les hommes, quant à eux, pourraient émettre l'envie de s'y joindre mais sont souvent freinés dans leur démarche du fait des critiques du milieu de travail dont ils pourraient faire l'objet. Bastid (2003) note également que pour les hommes, cette notion de conciliation vie privée-vie professionnelle apparaît comme plus large en considérant notamment, en plus de la famille, la vie sportive et associative. Elle insiste aussi sur le fait que des situations familiales particulières, par exemple, une femme sans enfant ou un homme veuf, peuvent être à l'origine d'une problématique de gestion des deux sphères bien différente de celles exposées ci-dessus. Le mariage et par là même le statut matrimonial, est un atout pour la carrière des hommes alors qu'il est un frein pour celle des femmes. Comme le montre les statistique déjà cité au par avant sur les femmes célibataire. De même, au fil des naissances, les femmes ont tendance à prendre davantage en charge les obligations domestiques alors que les hommes continuent de s'investir plus dans la sphère professionnelle. Ainsi, la femme qui entreprend une carrière est confrontée à un travail conséquent étant donné qu'elle doit gérer tâches professionnelles et activités domestiques. Pour faire face à cette difficulté, elle se doit de déployer de nombreux efforts, qui plus est lorsqu'elle est la seule à prendre en charge l'entretien du foyer et l'éducation des enfants.

3.2 Mesures qui favorisent l'équilibre :

Comme on la déjà mentionné le conflit travail-famille rend les employés plus stressés, surchargés, fatigués, ils n'arrivent plus à effectuer leur travail durant les heures normales de travail et ont de la difficulté à concilier le travail et leur vie personnelle.

D'après les études sur la relation travail-hors travail on peut d'identifier trois types de Réponses des entreprises envers le hors-travail : la séparation, le respect et l'intégration.

● Le modèle de la séparation :

Le modèle de la séparation défend l'idée que le travail et le hors-travail sont deux sphères totalement séparées. «Les employeurs agissent comme si la sphère hors-travail n'existait pas. Ils s'intéressent principalement à ce que les travailleurs remplissent leurs responsabilités au travail et considèrent la vie hors-travail du travailleur comme uniquement le problème du travailleur lui-même. En fait, les travailleurs doivent laisser leur vie hors-travail aux portes du bureau ou de l'usine»

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

● **Le modèle de l'intégration :**

Le second modèle, celui de l'intégration stipule que les employeurs considèrent le travail et le hors-travail comme des sphères liées ayant une interaction entre elles. Dans ce cas les entreprises agissent pour aider les salariés à mieux réussir leurs rôles dans les deux sphères.

● **Le modèle du respect :**

Enfin le dernier cas de figure est le modèle du respect. «Le respect se réfère à la reconnaissance et à la valorisation par l'employeur de la participation du salarié au hors-travail en s'engageant à le soutenir¹⁸». Ce qui différencie ce modèle de celui de l'intégration est qu'il se base plus sur l'autonomie de la personne.

Les pratiques d'harmonisation entre vie familiale et vie professionnelle ont connu leur essor aux Etats Unis sous l'appellation des « family friendly practices » ou encore des programmes « work-life ». D'ailleurs même les premières recherches et travaux académiques sur le sujet ont été faits aux Etats Unis. Ces pratiques ont par la suite été appliquées par d'autres entreprises à travers le monde.

Les mesures de l'ATF en milieu de travail attendues des parents travailleurs sont :

- L'aide aux membres de la famille : Les mères-travailleuses ayant de jeunes enfants aimeraient pouvoir bénéficier d'un service de garde préscolaire en milieu de travail
- Les congés et avantages sociaux : La moitié des parents-travailleurs interviewés sont en faveur de l'établissement d'une banque de congés familiaux rémunérés
- La gestion des carrières : Les parents-travailleurs ayant accès à l'année sabbatique désireraient bénéficier du congé différé afin de pouvoir financer ce temps d'arrêt bien souvent consacré au ressourcement personnel une fois les enfants devenus autonomes.

Les politiques de conciliation sont souvent considérées comme des mesures spécifiquement destinées aux femmes ou, plus spécifiquement encore, aux jeunes mères qui travaillent. Il s'agit en réalité d'une mauvaise interprétation des besoins des travailleurs et d'une mise en œuvre inadéquate de mesures dont tous les travailleurs ont besoin, quelle que soient leur sexe ou leur situation familiale. Il est important que les politiques de conciliation, qu'il s'agisse

¹⁸ ALIS D., DUMAS M, «35 heures, conciliation vie familiale vie professionnelle et égalité : le cas d'une conciliation inégalitaire », 16e congrès de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 Septembre 2005. P05.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

d'aménagements du temps de travail ou de la fourniture de services sur mesure, s'adressent à tous les travailleurs, indépendamment de leur situation parentale ou de l'âge de leurs enfants. Il est nécessaire que les managers apprennent à donner pour recevoir, en favorisant la communication avec les instances représentatives du personnel, et donc ils doivent accepter de revisiter souvent le contenu des conventions collectives, et pour cela ces représentants ainsi que les organisations syndicales doivent s'inscrire dans cette évolution.

De plus trouver un équilibre entre travail et vie personnelle passe par une hiérarchisation des priorités et une réflexion sur les possibilités de concilier tout ou partie de ses priorités. Chaque personne trouve son propre équilibre, qui est différent de celui d'autrui. Etant donné ces différences individuelles, il est très difficile de définir objectivement ce qu'est l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle, mais lorsque la personne ne se sent pas bien équilibrée, elle en souffre et en est généralement consciente – même si elle peut mettre en œuvre à court terme des stratégies défensives et se mettre en situation de déni. Certaines mesures très concrètes favorisent un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Il y a autant de solutions que de situations de conflit. Ce qui est problématique pour un individu ne l'est pas forcément pour un autre compte tenu de son temps de travail, des déplacements liés au travail, de ses responsabilités familiales, de son niveau d'autonomie au travail, de sa situation financière...¹⁹

¹⁹ DUMAS (M): op.cit. p.50

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Tableau N°4: Actions d'articulation travail-famille à mettre en place par toutes les sphères

Sphère	Pratiques ou actions à mettre en place
Travail	<ul style="list-style-type: none"> - L'aide aux membres de la famille - Les congés et avantages sociaux - L'aménagement du temps de travail - La gestion des carrières -télétravail
Famille	<ul style="list-style-type: none"> -Présence accrue du conjoint auprès des enfants et qu'ils participent à une division plus égalitaire des tâches ménagères. - L'ex-conjoint reconnaisse leur paternité auprès des enfants et participent plus activement aux soins de ceux-ci -Que les enfants arrivent à développer une plus grande autonomie - Les adolescents et les jeunes se prennent en main et agissent de façon plus responsable - Diminution des exigences relatives aux détails de la vie de la part des aînés dont le salarié est responsable - Vivre à proximité des membres de leur famille élargie
collectivité	<ul style="list-style-type: none"> -mise en place des services de garde - avoir des commissions scolaires et des aides auprès des écoles (devoirs, accès à certains services) - Les soins de santé et les services sociaux - amélioration des services de transport pour les adolescent(e)s et les parents âgés. - Accroître la visibilité des organismes communautaires - Les autres entreprises : prolonger les horaires d'ouverture de certaines (comme les banques) et avoir un accès aux services d'autres entreprises (traiteur, entretien ménager..)

Source : Chrétien et Létourneau , 2006

On va détailler quelques points présents dans ce tableau ;

a/ Gestion du temps :

Le temps que nous consacrons au travail influence directement le temps dont nous disposons pour faire d'autres activités. Plus nous travaillons, moins nous disposons de temps pour être avec nos familles et/ou nos amis, se reposer, consommer, faire des activités sportives, étudier, lire ou pratiquer toute autre activité. Pour parvenir à un bon équilibre, il faut davantage de flexibilité, par exemple alterner des périodes de travail intensif avec des périodes consacrées à la famille, à des activités bénévoles, à l'apprentissage, aux voyages ou à l'accompagnement

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

d'un proche. La gestion du temps d'un parent qui travaille ou d'un aidant est en grande partie déterminée par l'environnement externe, par exemple par les heures d'ouverture des structures d'accueil ou des écoles, par les congés scolaires ou les heures d'ouverture des magasins ou de l'administration. Or, la plupart du temps, ces horaires externes, fixes, ne tiennent aucun compte des besoins individuels ou de la productivité. La culture de l'entreprise aussi a une forte influence sur l'heure à laquelle les salariés quittent leur lieu de travail. L'organisation concrète d'une journée, d'une semaine ou d'un mois spécifique dépend en réalité des possibilités d'aménagement du temps de travail, par exemple s'il est possible de travailler à domicile, d'avoir un horaire flexible... La gestion est souvent axée sur le temps plutôt que sur les résultats.

b/ Le télétravail :

« une modalité d'organisation ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur ; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance : des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation. ²⁰»

La principale caractéristique du télétravail réside en la diminution des déplacements vers le lieu de travail qu'il pourrait induire.

c/ Mesure contre le stress ; la gestion du stress :

L'une des dérives assez courantes de l'esprit de compétition est de focaliser l'attention sur le but et les résultats plus que sur les moyens. En entreprise il s'agit du célèbre « management par les objectifs », de plus en plus transposé dans toutes les sphères de la société. Avoir des objectifs élevés sans avoir une large base de moyen n'est pas très cohérent ; c'est donc une

²⁰ THIERRY (Breton) : *Les Téléservices en France*, éditions : la Documentation française.1994

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

source de stress qui réduit notre compétitivité. Et le stress devient encore pire quand les objectifs deviennent des exigences...²¹

Le stress professionnel est un concept complexe, produit d'une rencontre inadéquate entre les ressources de l'individu (traits de personnalité, compétences, soutien social...) et les contraintes de l'environnement (états des rôles, latitudes de décisions, environnement social, relations interpersonnelles, charge de travail...). Rendre cette rencontre adéquate et donc positive, tant en terme de bien être individuel qu'en terme d'efficacité organisationnelle, doit être une préoccupation constante des gestionnaires de ressources humaines, de la direction aux cadres.

d/ Des mesures de conciliation individualisées :

C'est une Société de transport à Montréal qui a mis en place ces mesures d'aide à la conciliation vie privée-vie professionnelle, une garderie à disposition de ses employé(e)s. Cette organisation publique a également mis en place un programme d'aide aux employés et permet une grande flexibilité d'horaires à ses gestionnaires, à l'exception peut-être de ceux de premier niveau compte tenu de la nature de leur travail. Les congés offerts par l'organisation peuvent aussi améliorer l'adéquation entre famille et emploi comme, par exemple, les congés maladie, familiaux et différés. Les congés différés consistent en ce que "l'employé...durant trois ans...il ne reçoit que 75% de son salaire, parce qu'il y a 25% qui est mis de côté, donc durant la 4ème année, il est à la maison, mais il est rémunéré à 75% par l'employeur". De plus, il y a des journées personnelles "qu'on peut prendre sans nécessairement avoir de justifications, on a 40 heures dans l'année, 4 journées". Le cellulaire mis à disposition par l'entreprise dans le but de permettre le travail à domicile peut apparaître comme une autre mesure facilitant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. L'extrait suivant illustre le rôle paradoxal du téléphone portable, à savoir encourager tant la disponibilité de l'employé que sa conciliation entre vie privée et vie professionnelle :

"C'est important d'avoir un outil qui me permette de parler souvent à ma femme puisque je travaille un peu plus et que je suis moins souvent à la maison", "j'avertis mon épouse à l'avance des retards" ainsi était le témoignage d'un des employés interrogés dans cette société canadienne.

²¹ FRADIN (Jack) et autre, l'intelligence du stress, édition eyrolles, 2008, p.49

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Enfin on peut voir que chaque société peut créer ses propres mesures qui aideraient à concilier la vie privée et vie professionnelle de ses employés, et cela dans son règlement intérieure tout en respectant bien-sûr les lois du droit du travail.

Chapitre I : équilibre vie privée vie professionnelle

Le management des ressources humaines ne se limite plus à la gestion administrative du personnel seulement, mais le développement de l'environnement exige une gestion plus externalisée, le MRH aujourd'hui s'étant jusqu'à la vie privée du personnel afin que ce dernier ne manque de rien.

On a vu dans ce chapitre l'interdépendance qui existe entre la vie privée et la vie professionnelle, qui crée un conflit entre les deux, causé principalement par le temps et les multiplications des responsabilités. Avec la charge au travail des heures s'ajoutent, et l'on se retrouve à sacrifier du temps de la vie privée pour le travail, et les responsabilités aussi.

Ce conflit représente un désavantage pour l'entreprise comme pour l'employé, et les deux doivent y consacrer des moyens pour réussir à équilibrer entre la vie privée et la vie professionnelle.

Chapitre II:
**L'impact de l'équilibre sur
la performance**

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

Après avoir définie le concept de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, nous voici dans le deuxième chapitre afin de montrer l'apport de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle dans le milieu du travail et précisément la performance des l'employés, leur compétences...

Dans un contexte de concurrence accrue, tant sur le marché des produits et services que sur celui de l'emploi, il devient de plus en plus important de bien gérer le personnel de manière à attirer, à motiver, à fidéliser et à participer au développement des employés les plus talentueux tout en répondant aux attentes d'autres acteurs comme les actionnaires, les clients, les syndicats . En effet, il est démontré qu'une gestion efficace des ressources humaines s'avère de plus en plus la source d'un avantage compétitif et une valeur ajoutée pour les organisations, tant sur le plan financier que sur le plan psychologique et social.

Section 1 : évaluation de la performance des employés**1.1. La gestion d'évaluation de la performance :****1.1.1. Qu'est ce que la performance :**

La performance est avant tout humaine, elle symbolise le talent, l'ingéniosité, l'innovation dans un espace de travail construit comme facilitateur et dans lequel chaque salarié peut s'épanouir et apporter sa contribution¹.

Beaucoup de travaux se sont focalisés, d'une part, sur les techniques de mesure de la performance individuelle telles que l'évaluation par les supérieurs, ou encore en fonction d'indices de productivité, de qualité de service, de délai de livraison, etc. d'autres part sur les conséquences directes et indirectes de la performance, telles que l'absentéisme, le turnover, les rétributions salariales, les promotions, etc., et enfin sur les déterminants individuels de nature psychologique (motivation, implication, satisfaction).

Dans la vision traditionnelle de la performance, l'efficacité repose sur la capacité de produire le maximum sortant avec le minimum d'entrant. La mesure de l'efficacité est alors relative à la rareté des entrées et à la valeur des sorties. Dans ce cadre, la productivité se mesure en divisant le volume de biens ou de services produits par le nombre d'heures travaillées, rapport qui est communément appelé la « productivité apparente du travail ».²

Campbell définit la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ».³

1.1.2. La gestion de la performance

La gestion de la performance est un moyen d'évaluer la rentabilité et les exploits de tous les employés et employées qui sont présents au sein d'une entreprise.⁴

¹ BUCK (JEAN-YVES) : op.cit., p.77

² TREMBLAY (Diane-Gabrielle), *Performance organisationnelle et temps sociaux*, édition Presses de l'Université du Québec, 2012, p 105.

³ ACHTE (I) et coll. « *Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?* », Mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010, P40.

⁴ [https://fr.wikipedia.org/ Gestion_de_la_performance](https://fr.wikipedia.org/Gestion_de_la_performance), publié le 8 juin 2016 consulté le 31/07/2016.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

D'après Burgaud, la gestion de la performance est « un processus permanent entre un salarié et son manager »⁵. Gérer la performance signifie, amener les individus à atteindre et à réaliser les objectifs nécessaires à la performance escomptée.

La gestion de la performance est synonyme de mise en relation de la performance individuelle ou collective aux résultats de l'entreprise. Les processus de gestion nécessitent d'estimer les besoins, les moyens de les réaliser, d'évaluer le résultat et corriger quand il ya des écarts :

Par le besoin on entend fixation d'objectif, c'est l'étape qui nécessite de clarifier les éléments sur les quels va porter l'évaluation.

A l'heure de la gestion par la performance, on constate que la tendance est de regarder chaque agent comme une ressource, et à tenter de valoriser au mieux ses spécificités, ses «compétences». Les compétences sont « les caractéristiques comportementales d'un individu en relation directe avec l'accomplissement efficace ou remarquable d'un travail ».

Gérer par les compétences, cela implique que l'organisation détermine des objectifs stratégiques, ses métiers présents et futurs, afin d'identifier les compétences clés requises, et qu'elle offre aux agents des plans de développement personnels et un suivi individualisé.

L'agent est considéré comme co-responsable du maintien de son employabilité. La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), permet de mettre face aux compétences attendues les compétences actuelles, puis dans une vision prospective, d'établir un plan - mais les critiques sur son caractère complexe sont nombreuses. On constate que la gestion par les compétences se met en place en cas de crise globale ou de manques dans des domaines particuliers. La gestion par les compétences est très liée aux autres processus RH : évaluation individuelle, formation parcours de carrière.⁶

La gestion de la performance implique aussi :

- Aligner les efforts des salariés sur les objectifs de l'entreprise

L'alignement du salarié aux objectifs de l'entreprise signifie que ce salarié est considéré comme étant un capital qu'il va falloir exploiter de manière efficiente. Identifier les besoins

⁵ BEN AISSA Limam ., « *L'influence de la perception de la rémunération selon la performance sur l'efficacité du travail en équipe* », Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine EDOGEST-CREPA, 2006.

⁶ CHEMLA-LAFAY (Annie) et autres, *La performance des fonctions « ressources humaines », études et perspectives*, recherche universitaire, Veille 2008. P59.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

de l'entreprise et les qualifications, c'est-à-dire les collaborateurs nécessaires à la réalisation de ces besoins est une importante action qu'il fallait intégrer dans cette phase ;

- Evaluer la contribution des salariés

Dans cette phase, il fallait mesurer la contribution des salariés, pour cela il faut mettre en place une liste de critères de mesure de la performance (critères quantifiables), il fallait encore mesurer l'apport des salariés par rapport à la grille initiale.

- Identifier les priorités de développement des salariés

Le salarié doit toujours rester dans le centre d'intérêt de l'entreprise, en fonction de degré de réalisation des objectifs issus de la performance. Les responsables peuvent opter pour une action d'orientation ou une action de formation afin d'optimiser son apport à l'organisation.

1.1.3. Evaluation de la performance :

L'évaluation de la performance est « une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies »⁷.

Cette évaluation permet l'employés de se situer par rapport aux attentes de l'employeur ainsi que de voir son évolution. En creusant plus profond il découvrira ses forces et faiblesses afin d'avoir une vie professionnelle satisfaisante et une vie privée sereine.

Pour certaines entreprises, faire l'évaluation du personnel est une chose importante, car ça permet de bien voir le travail des employés et de les soutenir dans leur implication au travail. Les employés sont fortement motivés en voyant l'intérêt que leur porte l'entreprise.

L'évaluation sert aussi pour garder à jour les compétences des employés, analyser leurs forces et faiblesses afin de les diriger ensuite vers une formation correspondante. Mais pour un employé, c'est très valorisant d'évaluer et d'apprécier son travail, et ça le motive.⁸

On doit préciser que si on évalue juste les résultats, en ignorant les facteurs situationnels qui favorisent ou au contraire freinent l'individu dans la réalisation de son travail (exemple :

⁷ SEKIOU et al : Op.cit, P304

⁸ TREMBLAY (Diane-Gabrielle) : Op.cit, P 51.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

problèmes familiaux, difficultés de transport, etc.). On peut être injuste, et juger une personne sur son échec sans connaître les obstacles qui l'ont empêché de réussir qu'une autre personne, jugée performante n'en a pas eu. Ce qui implique qu'on peut juger une personne performante même si elle ne parvient pas à réaliser ses objectifs, si les raisons de son échec lui échappent complètement.

Pour que l'évaluation de la performance soit efficace et juste, l'organisation doit dès le début et avant tout procéder à l'analyse des emplois, afin de mieux apprécier la ressource humaine. Aussi de bien étudier les postes de tous les angles, dans le but de placer la bonne personne au bon endroit et de minimiser le risque du conflit entre vie privée et vie professionnelle de celui qui occupera le poste.

Donc il faut comprendre que la mesure de la performance individuelle, ne dépend pas que de l'effort. Elle dépend également du rôle de l'individu dans l'organisation, de son aptitude à occuper le poste (adéquation ressources/besoins), du contexte interne (équipement, organisation du travail...) et aussi de son rôle exercé dans la vie privée (situation familiale, obligations...).

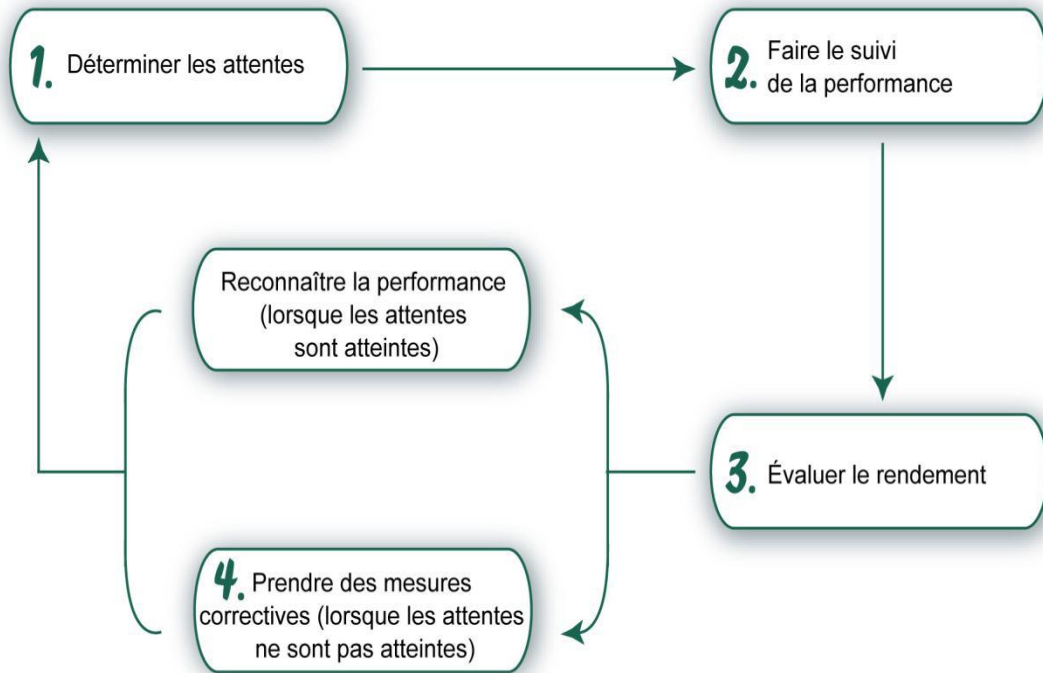
Afin d'éviter le biaisage dû aux contraintes entre les perceptions de l'évaluateur et le comportement réel du salarié, il est recommandé l'usage de plus d'un évaluateur, en ce qui concerne les acteurs de l'évaluation, différentes possibilités peuvent être envisagées :

- L'évaluation par le supérieur hiérarchique.
- L'auto-évaluation.
- L'évaluation par les subordonnés.
- L'évaluation par d'autres supérieurs hiérarchiques.
- L'évaluation par le service du personnel.
- L'évaluation par un consultant externe.

Finalement, l'évaluation doit suivre une démarche qui consiste à déterminer les besoins et attentes par l'employeur, les communiquer à l'employé, puis accompagner ce dernier à les réaliser, afin que ça soit claire, une évaluation facile et juste, par la suite dans la figure N° 01 une présentation qui peut résumer cette démarche :

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

Figure N°01 : démarche de l'évaluation de la performance.



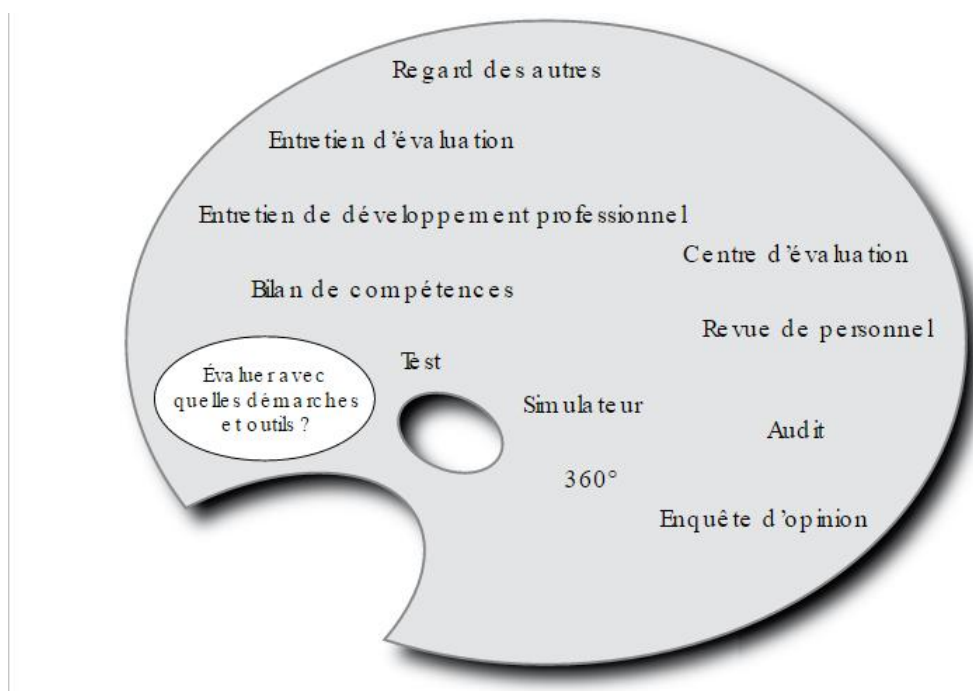
Source : Comité sectoriel de main d'œuvre de l'industrie du Québec.

1.1.4. Outils de l'évaluation :

Les outils d'évaluation dans le domaine du management, plus qu'au service de la mesure ou du contrôle, devraient être au service du développement des compétences et des performances

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

Figure N°02 : outils de l'évaluation de la performance des employés



Source : MILLET (J-G), CASPAR (P), NORMAND (C), *l'évaluation, trappe ou tremplin*.

1.1.4.1. Regard des autres

Le regard des autres est comme un miroir que les autres nous tendent sans qu'on le leur ait demandé; La première démarche d'évaluation est d'accueillir ou de solliciter le regard des autres; être humble pour demander, accepter et comprendre le point de vue des autres, être attentif à leur jugement puis créer le dialogue pour découvrir sous les apparences des compliments des critiques ou des blâmes.

1.1.4.2. Entretien d'évaluation

Comme pour tout entretien, il est une forme de communication verbale et gestuelle dont le but est l'évaluation. Il constitue l'occasion, pour l'évaluateur et l'évalué, d'établir le bilan de la période de référence en termes d'activités, de performances et de compétences en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

1.1.4.3. Bilan de compétences

Permettre aux travailleurs d'analyser leurs compétences personnelles et professionnelles ainsi que leurs aptitudes et motivation afin de définir un projet professionnel. Le bilan de compétence est à l'initiative de chacun ou à l'initiative de l'entreprise à condition que la proposition soit acceptée par l'évalué.

1.1.4.4. Test

Le test est souvent perçu comme une épreuve. Les tests d'aptitudes professionnelles veulent mesurer les caractéristiques professionnelles physiques. Les tests de personnalité veulent mesurer les caractéristiques personnelles «affectives», les traits de personnalité comme l'intelligence et l'aisance sociale, l'équilibre émotionnel, la confiance en soi. D'autres types de tests existe encore comme le test d'intelligence...etc.

1.1.4.5. Audit

L'audit est un contrôle et un conseil; il est une mesure d'écart entre la situation observée et la situation de référence. Il est réalisé par des experts ou une autorité hiérarchique, de façon méthodique et indépendante, sur la base d'un référentiel préexistant.⁹

1.1.4.6. Évaluation 360°

Il s'agit d'un type d'évaluation de la performance par plusieurs sources : la direction, des subordonnés, des pairs, des clients et autres tiers intervenant dans le processus d'évaluation.¹⁰

D'autres outils existe comme,¹¹ l'observation au plus près de l'action, de la façon dont une personne s'y prend pour réaliser les activités de son poste, pour atteindre ses objectifs;

— Les feedbacks réguliers et rapides.

1.2. Critères d'évaluation de la performance (Rendement, compétence):

1.2.1. Les compétences, levier social de performances:

Dans le contexte économique actuel, les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, doivent réapprendre et réinventer de nouveaux systèmes managériaux. Touchée au

⁹ MILLET (J-G), CASPAR (P), NORMAND (C): l'évaluation, trappe ou tremplin, éditions Eyrolles, 2010, P 213.

¹⁰ « Evaluation des performances », in revue électronique ngoconnect.net, N°37, mars 2011, P 01.

¹¹ MILLET (J-G), CASPAR (P), NORMAND (C): Op.sit, P 174.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

cœur de leur fonctionnement, chaque organisation subit une profonde remise en cause de ses méthodes d'organisation, assurément moins centralisées, moins hiérarchiques, pour s'orienter vers une logique où la compétence devient un axe central de compétitivité.

Reste que la compétence est une notion confuse et que sa définition donne souvent lieu à bien des controverses. Néanmoins, on peut la considérer comme étant une combinaison de savoirs qui se déploie dans l'action au quotidien pour s'évaluer à partir de résultats mesurables. Elle n'est pas le seul facteur de performance, mais plutôt une partie d'un ensemble (moyens affectés, conditions de travail, management, autonomie...) ¹²

La logique de compétence est un outil de gestion du personnel dont l'objet est de promouvoir une « responsabilisation » du salarié vis-à-vis du développement de ses propres compétences. Si les pratiques de gestion des compétences recouvrent des réalités hétérogènes, elles traduisent généralement l'idée selon laquelle le salarié doit être, à des degrés divers, associés aux risques inhérents à l'entreprise.

Cette évolution se justifierait par les mutations de l'organisation du travail nécessitant davantage de polyvalence et d'autonomie de la part des salariés, ou du travail lui-même, rendu plus complexe du fait de la montée d'exigence de qualité et de variété.

Donc le salarié accepte de mettre ses compétences au service de l'entreprise, et l'employeur s'engage à fournir au salarié les moyens du développement de ses compétences. L'échange qui repose sur cette logique est supposé avantageux pour les deux parties.

En effet, l'évaluation des compétences est une étape cruciale dans une démarche compétence, qui se fait dans le cadre d'un entretien individuel entre le supérieur immédiat et le salarié, où le salarié doit faire la preuve de la détention des compétences requises pour son emploi.

En appliquant les principes de la justice interactionnelle, plusieurs conditions peuvent être énoncés au regard des acteurs chargés de l'évaluation des compétences (Roussel et Mesrar, 2007) :

- Le responsable hiérarchique ne doit pas garder secret les principes appliqués dans l'évaluation des compétences et des performances. Il doit fournir une information claire et donner des justifications sur les décisions prises en matière d'évaluation des compétences.

¹² BUCK (JEAN-YVES): op.cit., p.138

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

- Le responsable hiérarchique doit transmettre des informations cohérentes entre d'une part, l'application des procédures d'appréciation, d'autre part, les décisions d'évaluation (Justice informationnelle).
- Il doit traiter ses subalternes comme de véritables collaborateurs, avec dignité, politesse et en donnant un feed-back constructif qui permet au salarié d'adopter des actions correctives après l'évaluation de ses compétences (justice interactionnelle).
- Il doit chercher à impliquer les salariés dans le processus d'évaluation. C'est le principe de responsabilisation des individus. Ces derniers deviennent acteurs de l'appréciation.
- Il doit garantir une possibilité de recours. Le supérieur immédiat doit garantir à ses subordonnés de faire appel à la décision d'appréciation et de rémunération s'ils se sentent mal jugés

1.2.2. L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de l'entreprise. Elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. D'une part, le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise. D'autre part, l'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre part à son développement. L'évaluation du rendement influence donc grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employés. L'évaluation du rendement est bien plus qu'une rencontre annuelle. Elle est un processus continu de mobilisation des employés vers une performance optimale. Le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre préalablement sur les objectifs à atteindre et sur les critères d'appréciation. Au courant de l'année, un suivi est effectué et de la rétroaction est donnée pour s'assurer d'une progression adéquate. La rencontre d'évaluation permet de faire le point sur la performance de l'employé.¹³

Évaluer le rendement, c'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Avant

¹³ Comité sectoriel de main d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, *Guide de gestion des ressources humaines*.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

tout, le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre sur les normes de rendement et les critères d'appréciation. Ces derniers sont définis de façon claire et réaliste dans la première phase du processus d'évaluation afin de pouvoir obtenir une appréciation fidèle. Il est conseillé de faire participer l'employé à son évaluation de rendement et ce, dès la première phase du processus.¹⁴

* Descriptions des niveaux de rendement

1. Insatisfaisant : La personne a été incapable d'atteindre les normes minimales de rendement dans son travail. En dépit du fait qu'on lui a signifié qu'elle devait s'améliorer et que les outils et les appuis nécessaires lui ont été offerts, son rendement ne s'est pas amélioré. Des actions de gestion (pouvant aller jusqu'au congédiement) s'imposent maintenant.

2. Acceptable : Même si le rendement dans plusieurs aspects du travail est satisfaisant, il existe des zones importantes dans lesquelles les attentes reliées au poste n'ont pas été comblées. L'accomplissement régulier du travail de l'employé comporte un niveau d'erreurs trop élevé, une productivité trop faible ou des travaux devant être repris. Des améliorations particulières sont requises pour amener le rendement général à un niveau pleinement satisfaisant. La direction croit que l'employé est capable d'apporter les améliorations requises et mérite le soutien et l'appui de la gestion.

3. Pleinement satisfaisant : Le niveau de rendement est pleinement satisfaisant. L'employé offre un travail qui remplit les attentes et les préalables du poste. On peut compter sur son jugement et son sens de responsabilité. Son travail respecte les échéances et les normes. Son rendement contribue au succès de son unité et de l'organisation.

4. Remarquable : Le niveau de rendement dépasse les normes du poste et l'employé démontre un haut niveau de compétence. L'employé sait utiliser ses forces et les mettre à contribution de façon à produire des résultats dignes de mention.

5. Supérieur : L'employé a dépassé régulièrement et nettement les normes et attentes dans l'accomplissement des objectifs et par rapport à ses responsabilités. Cet employé a démontré un très haut niveau de compétence et ses contributions sont essentielles au succès de l'organisation.

¹⁴ TECHNOCompétences : *Guide de gestion des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information*, édition TECHNOCompétences, Montréal, 2003, P.75

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

6. Exceptionnel : La personne a atteint un niveau de rendement exceptionnel dans toutes les zones de rendement, et par sa contribution elle a rehaussé le travail d'autres employés. Les résultats atteints ont dépassé de façon significative les attentes, et le comportement est exemplaire. L'employé a su saisir et créer des occasions d'apporter une contribution majeure au succès de l'organisation

1.2.3. Autre critères de performance ¹⁵:

- Sens de l'organisation
- Assiduité, ponctualité Interpersonnelles
- Communication
- Leadership
- Analyse et synthèse
- Autonomie
- Confiance en soi
- Loyauté
- Responsabilité
- Stabilité émotionnelle
- Ténacité
- Travail en équipe

1.3. Avantage concurrentiel :

L'approche fondée sur les ressources et les compétences renouvelle la conception de l'entreprise en la considérant, non plus à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources humaines¹⁶. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources. Dans cette perspective, il appartient tout d'abord à l'entreprise d'identifier ses ressources et compétences clés. Cette opération étant réalisée, il convient ensuite d'évaluer ces dernières dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible.

Pour beaucoup la ressource humaine est à l'origine de l'avantage concurrentiel, (même si on dit que la machine a remplacé l'homme) certaines entreprises se différencient par leur ressource humaine qui est une ressource durable que l'entreprise possède clairement le

¹⁵ NDI ZAMBO (Benoît) : *Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique, Sous-thème de l'Évaluation de la performance et de la productivité Dans la Fonction Publique*, Cotonou le 28/05-01/06/2001

¹⁶ PUTHOD (D), THEVENARD (C), « *L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon* » in revue *Gestion* 2000 Volume 16, N° 3, 1999, P136.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

contrôle. Dans ce cas la l'essence de la formulation de la stratégie devient alors de la valoriser, en la mobilisant aussi souvent que possible. Ainsi que d'améliorer les conditions de travail et par de même leur marque employeur¹⁷. Pour être plus compétitives dans le marché.

Donc ce qui est essentiel dans cette perspective, c'est l'existence d'un équilibre entre la stratégie de l'entreprise et ses ressources. Cet équilibre nécessite tout d'abord que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour suivre sa stratégie. Ensuite, ces ressources doivent être gérées le plus efficacement possible par la stratégie mise en œuvre. Mais, il convient aussi de s'assurer que l'entreprise accumule des ressources prometteuses pour l'avenir. Cette approche renvoie alors le dirigeant aux modalités de l'obtention et du renouvellement des ressources et des compétences.

Afin de se permettre d'examiner de nouveaux marchés et de nouvelles applications à partir des compétences centrales, l'entreprise doit viser aussi à identifier les déficits des ressources qui doivent être comblés. Soutenir un avantage, face à des concurrents et des consommateurs qui évoluent en permanence, nécessite que l'entreprise développe constamment sa base de compétences. Ici on éprouve le besoin de l'évaluation de la performance qui permet d'en tirer les causes de la réussite ou de l'échec afin de les savoir quoi garder et quoi corriger, donc Il faut, en fait, harmoniser l'exploitation des ressources présentes avec le développement de celles qui fourniront le point de départ de l'avantage concurrentiel futur.¹⁸

L'évaluation sert aussi à éviter le frein qui réside dans le temps nécessaire pour la recherche de nouvelles compétences. Or les pressions concurrentielles poussent l'entreprise à réagir rapidement. Donc au lieu d'utiliser tout un processus de recherche de compétence en externe il serait mieux de développer ses ressources internes par la formation et l'apprentissage dont le besoin se fait sentir par l'évaluation. Ainsi d'éviter les couts liés a la recherche de nouvelles compétences.

¹⁷ LE FAUCHEUR, SYLVIE, *Et si la reconnaissance au travail prenait sa place dans l'entreprise?*, Edition du Panthéon, Paris 2012. P 95

¹⁸ PUTHOD (D), THEVENARD (C), op.cit, P 138.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

Par ce fait, par l'objectif d'améliorer la performance individuelle et collective. L'entreprise doit dès la phase de recrutement, s'intéresser à la sphère hors-travail des salariés pour mieux gérer les salariés et finalement en tirer des bénéfices.

Pour attirer les candidats, souvent de jeunes diplômés, l'entreprise communique sur ses valeurs et montre leur proximité avec celles des candidats retenus. La culture « jeune » est à l'ordre du jour. Recruter, c'est aussi sélectionner les candidats qui disposent d'un réseau utile à l'entreprise. L'entreprise s'intéresse ainsi au réseau social des candidats.

Attirer en adoptant la culture « jeune » Pour attirer les jeunes, notamment des jeunes diplômés, des spécialistes préconisent aux services des ressources humaines « d'imaginer une nouvelle sociabilité en explorant des territoires de la culture jeune (musique, cinéma, sports, jeux...) afin de créer de nouveaux horizons, de nouveaux espaces ».

Après les publicitaires, les recruteurs s'intéressent à la culture jeune et à ses codes. Les valeurs des jeunes sont: dynamisme, jeunesse, ambiance conviviale... d'après des études menées par différentes MARC DUMAS¹⁹ « les jeunes attendent d'une entreprise, une véritable transparence et une cohérence d'ensemble, inscrite dans ce que l'on a coutume d'appeler "la culture d'entreprise". Ils doivent être convaincus de l'engagement de l'entreprise envers eux dans les deux domaines suivants : l'intégration sociale avec des perspectives claires d'évolution au sein de l'entreprise et l'implication de l'entreprise dans son combat pour un monde meilleur : production respectueuse de l'environnement, combat contre la discrimination,... »

Beaucoup de recruteurs estiment que la conciliation vie professionnelle et la vie personnelle est une des premières préoccupations exprimées par les jeunes candidats en cours de recrutement. En plus d'un travail source de satisfaction, les jeunes candidats souhaitent une vie riche en dehors du travail. Et si l'entreprise offre ces services, elle a plus d'avantages d'avoir les meilleurs compétences.

Enfin, l'importance des ressources humaines de l'entreprise est qu'elles la permettent de se singulariser, il convient néanmoins de ne pas faire l'impasse sur l'analyse externe.

L'évaluation des ressources humaines et de ses compétences doit s'effectuer dans le cadre du contexte concurrentiel. En effet, les capacités des entreprises et la valeur perçue par le client évoluent en permanence. En conséquence, une compétence n'est stratégique que si,

¹⁹ DUMAS (M): op.cit. P 90.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

d'une part, elle correspond à une attente du secteur qui est prêt à la valoriser et si, d'autre part, elle peut constituer un avantage concurrentiel durable. Ceci met alors en évidence la nécessité d'une conception interactive entre l'analyse interne des compétences et le diagnostic externe visant à identifier les caractéristiques concurrentielles du secteur.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

Section 2 : la place de la conciliation vie privée vie professionnelle dans la GRH

La conciliation entre vie privée et vie professionnelle peut paraître à première vue comme un sujet sociologique et managérial, vu qu'il traite beaucoup plus le côté psychologique chez l'employé et le conflit existant entre ces deux sphères. Mais avec le changement de la société, l'entreprise est en obligation de s'adapter à ce changement et doit se développer vers une politique RSE qui est penchée vers le bien-être de ses ressources humaines.

Avant, l'attitude de la majorité des dirigeants était de considérer la vie familiale comme «une affaire personnelle et plus particulièrement une «affaire de femmes», qui n'avait rien à voir avec la vie professionnelle; ou encore que l'employé devait faire un choix puisque les responsabilités professionnelles et familiales sont inconciliables²⁰.

Mais d'après ce qu'on a vu dans le premier chapitre ce sujet devient de plus en plus une affaire de MRH, car la performance globale de l'entreprise peut être fortement affectée par le stress lié, entre autres, à un déséquilibre vie privée et vie professionnelle ce qu'on a déjà détaillé avant. Par conséquent il entraîne des coûts pour l'entreprise... Les effets sont nombreux : manque de concentration, baisse de la motivation, hausse des coûts liés à l'absentéisme et aux problèmes de santé, rotation élevée du personnel.

Jean Pleau l'explique clairement : « C'est sans doute lorsque les préoccupations des employés concernant les responsabilités familiales et professionnelles apporteront un élément négatif au rendement des entreprises que ces dernières s'intéresseront davantage à la situation ». ²¹

Il ressort que les mesures de conciliation travail-vie personnelle ont un effet positif sur la satisfaction au travail. C'est pourquoi cette question gagne en importance, et ce, tant pour les employés que pour les organisations

²⁰ ALIS (D), DUMAS (M) : Op.cit.

²¹ PERETTI (J-M) et autres, « *audit social et management responsable* », 15^e de l'université de printemps de l'audit social, Zadar, Croatie, 17 & 18 mai 2013. P204.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

Arbitrer à certains moments de son cycle de vie en faveur de la famille ne traduit pas forcément un désengagement dans l'entreprise, au contraire. L'équilibre est source de performance individuelle et collective.²²

Entreprises et salariés ont intérêt à mieux articuler vie professionnelle et vie familiale pour limiter les tensions individuelles et les dysfonctionnements organisationnels. Les entreprises, les salariés et leurs représentants ont ici des intérêts convergents.

2.1. Enjeu pour l'employé :

L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ne peut qu'être bénéfique pour l'employé, dans le premier chapitre on a pu voir ce que cause le conflit entre ces deux sphères de la vie, et aussi ce qu'on peut faire pour favoriser l'équilibre.

L'impact de l'équilibre se manifeste sur plusieurs cotés :

2.1.1. Concernant la vie de famille

Les mesures et politiques de conciliation touchent avant tout la vie privée et précisément la vie familiale, essentiellement les enfants. Le bien-être des enfants et leur développement social sont fortement influencés par la capacité des parents de passer du temps avec eux. Il est indispensable de trouver un équilibre entre le travail et le temps consacré au rôle de parent. Les enfants ont droit à une éducation de qualité, à un accompagnement de qualité, à la participation et à la vie de famille, et ces droits ne peuvent pas être sacrifiés au nom de l'économie²³. Autres que les enfants pour certains employés ayant à charge des personnes âgées, des proches fragiles, malades ou handicapés ne doivent pas être oubliés, et leurs demandent plus de présence. En plus de la présence, pour les enfants comme pour les personnes à charge, leurs communications ne doit pas être accompagnée de stress ou fatigués.

Donc l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale permet d'éviter ces problèmes, ainsi permettant la diminution du stress chez l'employé, quand il voit que sa famille ne manque de rien et ses enfants ont l'affection des parents dont ils en ont besoin, il peut être tranquille.

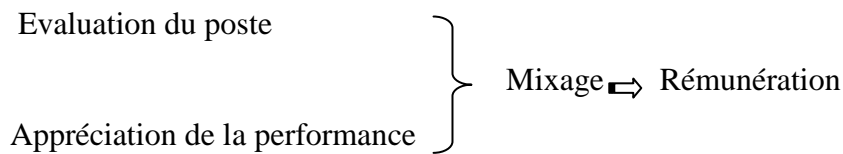
²² DUMAS (Dumas) : op.cit, p.46

²³ COFACE, Concilier vie familiale et vie professionnelle: une vision pour l'Europe, mars 2015

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

2.1.2. Vis-à-vis de la rémunération :

L'évaluation de la performance joue un rôle major dans la politique de rémunération. Parmi les systèmes d'individualisation, le système poste/performance utilisé par la culture Anglo/saxonne nécessite une identification exhaustive des postes, ainsi qu'un système d'appréciation des performances, ceci va représenter une source de motivation pour l'employé, et a être plus épanouie avec une rémunération meilleure.



Et on a déjà cité auparavant qu'un déséquilibre entre les deux sphères entraîne la non performance causée par le stress..., et mène l'employés a collectionner les absences, retards et erreurs dans son lieu de travail. Ce qui peut même aller au licenciement, ou d'autres sanctions qui touchent la rémunération.

2.1.3. L'effet de l'équilibre sur le bien-être psychologique

Les individus qui sont dans un état de bien être, ont un haut estime d'eux même et prendront plus de risque dans le choix de leurs carrière, seront plus attirés par les postes de responsabilité, l'estime de soi est proportionnelle à l'affirmation de soi, à l'indépendance, à la créativité aux bonnes relations interpersonnelles et à l'atteinte des buts élevés.

Donc le bien être psychosociale au travail joue un rôle très important pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise et l'adhésion des employés, pour cela les employeurs doivent améliorer leurs connaissances des composantes et du fonctionnement de la personnalité humaine pour déterminer ce qui mène à un état de bien être. La conception qu'une personne a de la nature humaine influence énormément sa compréhension des autres, de même que ses réactions à leurs comportements.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

2.1.4. Cas d'événement personnels traumatiques :

Dans cette politique d'éthique de l'entreprise qui oblige l'employeur à accompagner l'employé dans sa vie privée, ce dernier gagne à être suivi par une personne (interne ou externe à l'entreprise) en charge de la santé des salariés : responsable du personnel et médecin du travail, assistante sociale, psychologue ou médecin du travail... en cas d'événement traumatique comme un décès ou séparation ou maladie... etc. Certaines mesures peuvent être décidées : arrêt maladie, aménagement du temps de travail, avance sur salaire, mobilité, dans le respect des règles de l'entreprise et notamment le principe d'équité : les personnes ne doivent pas être considérées comme des privilégiés.

Les assistantes sociales du travail et les psychologues sont souvent les plus compétentes pour aider au niveau de l'entreprise les salariés confrontés à des problèmes personnels traumatisants.²⁴

Accompagner les salariés lors de la survenance d'événements traumatisants est une nécessité pour toutes les entreprises. L'entraide et le soutien psychologique sont de rigueur. Lorsqu'un salarié vit un traumatisme dans sa vie privée, il ne peut pas le laisser à la porte de l'entreprise. L'entreprise doit savoir réagir afin d'éviter que le mal être ne se répande dans le travail. Or suite à un événement traumatisant (par exemple la mort d'un proche) il peut arriver que la personne adopte un comportement de fuite – absentéisme, intention de démission - et développe des conduites addictives (cigarettes, alcool, ...).

L'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est nécessaire pour permettre aux citoyens de consacrer du temps à d'autres activités, telles que le bénévolat et la participation à la vie locale et au développement du capital social.²⁵

On peut résumer ces enjeux dans ces quelques points :

- Répondre aux besoins de parentalité.
 - Répondre aux aspirations personnelles : engagement associatif, hobby, recherche de sens dans sa vie personnelle.
 - Prendre en compte le vieillissement de la population et le changement qui vient avec.
- Les salariés exploitent de nouveaux besoins.

²⁴ DUMAS (Marc): Op.cit. P101

²⁵ COFACE : Op.cit.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

- Intégrer les mutations sociétales, telles que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et de nouvelles formes d'organisation du travail.

2.2. Un levier de performance pour l'entreprise

La théorie du capital humain considère que les compétences, expériences et savoirs détenus par les individus participent à la valeur économique d'une organisation, par analogie au capital financier ou au capital matériel. Ainsi, développer les compétences, par exemple, est de nature à augmenter le capital humain et donc accroître la performance organisationnelle²⁶.

L'entreprise s'intéresse de plus en plus à la vie personnelle des salariés, pour mieux connaître leurs attentes, adapter les politiques de gestion des ressources humaines en fonction de ces attentes, l'objectif final étant d'améliorer la performance individuelle et collective.

Donc c'est tout à fait dans l'intérêt des entreprises, qui doivent passer d'une culture de présence et exploitation à une culture d'efficacité et performance durable, ainsi que s'intéresser à leur vie privée qui devient interdépendante avec la vie professionnelle. Il est en effet prouvé que plus un salarié est épanoui et serein, dans son travail, plus son travail est effectué avec créativité positivisme.

« La qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel. Il y a, sur ce point, aujourd'hui consensus. Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant²⁷. ». De ce fait on constate que le facteur humain est très important dans l'organisation, et qui donne l'effet miroir pour l'entreprise. Donc cette dernière dépend de ce facteur

En général les grandes entreprises, soucieuses de gérer l'épanouissement de leurs ressources humaines et, attentives à leur bien-être, ont des performances économiques plus élevées et plus durables que les autres²⁸.

²⁶ MCMAHAN (G), VIRIK (M), WRIGHT (P) « *Theoretical perspectives for Strategic Human Resources Management* », *Research in personnel and Human Resources management*, Sup. 4, p. 99-122.

²⁷ PERETTI (Jean-Marie), *Ressources humaines*, éditions : Vuibert, Paris 2006.

²⁸ LE FAUCHEUR (SYLVIE) : Op.cit. P 94.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

En verra par la suite les domaines de performance qui concernent l'entreprise :

2.2.1. Performance économique

L'enjeu d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle est essentiel pour tous les travailleurs. Et donc pour toutes les entreprises. Il reste difficile de mesurer avec précision l'impact financier d'une mesure spécifique de management des ressources humaines. Par contre, on peut s'accorder sur le fait qu'en répondant à une réelle demande des salariés, on augmentera leur bien-être, on diminuera l'absentéisme et on attirera les talents, avec pour conséquence une amélioration de la productivité et des performances. Reste aussi que ne rien faire a un coût : celui de l'absentéisme, de la perte de talents ou de la gestion de plannings perturbés à la dernière minute pour un problème de garde d'enfant, et plein d'autres coûts lié au déséquilibre de la vie du personnel.

2.2.2. Pour une GRH plus harmonieuse

Une gestion harmonieuse des ressources humaines anticipe les besoins de l'entreprise en matière de recrutement et de mobilité interne. Elle participe bien souvent à la diminution du turnover et à la diversification des talents. Par ailleurs, certaines entreprises sont confrontées à une pénurie de main-d'œuvre. Une politique favorable à la conciliation vie privée – vie professionnelle tant pour les pères que pour les mères, offre davantage d'atouts pour capter de nouveaux talents, pour les retenir, pour les impliquer et les motiver. Autant d'éléments qui renforcent une culture d'entreprise favorisant un climat de travail positif.

2.2.3. Pour plus de bien-être au travail

Les entreprises où « il fait bon travailler » sont celles qui se caractérisent par des relations basées sur la confiance, la fierté et la solidarité. Autant de valeurs qui découlent d'une politique managériale à l'écoute des besoins des travailleurs et des travailleuses dans les questions directement liées au travail autant que dans celles liées au bien-être et à l'équilibre du travailleur. Un personnel qui n'est pas stressé, ni inquiet par ce qui pourrait se passer chez lui avec ses proches sera une personne plus performante. Un personnel qui peut trouver un équilibre entre le temps passé avec sa famille et sa vie professionnelle sera plus motivé et impliqué.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

2.2.4. La responsabilité sociétale de l'entreprise

La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE), que l'on appelle aussi l'entreprise durable, se définit comme « un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique, cela en concertation avec leurs parties prenantes ». La question du soutien à la parentalité, au même titre que l'égalité professionnelle des femmes et des hommes, relève aussi de la RSE. Elle montre que l'entreprise se préoccupe du bien-être des salariés et de la qualité de leur vie privée. La prise en compte de ces thématiques participe au bien-être du personnel, mais peut également se révéler un atout vis-à-vis de l'extérieur en positivant l'image et l'attractivité de l'entreprise.

2.2.5. L'évaluation des gains et coûts de l'équilibre

Les entreprises qui souhaitent développer les ressources de chaque personne et qui mettent en place des mesures en faveur de la conciliation souhaitent souvent connaître le retour sur investissement. Deux perspectives d'évaluation sont possibles : l'une privilégie l'angle positif des gains, l'autre l'angle négatif des coûts. Les responsables peuvent ainsi chercher à évaluer les bénéfices tirés d'une politique du bien-être ou évaluer les coûts matériels et humains d'une mauvaise articulation.

Les dysfonctionnements et leurs effets peuvent être mis en évidence par la méthode des coûts cachés. Ainsi le coût de l'absentéisme s'évalue par le manque à gagner direct lié à l'absence d'un salarié à son poste, ainsi qu'au coût de régulation pour le remplacement de la personne absente. Les politiques de conciliation visent tout d'abord à diminuer les effets négatifs. Ainsi, un salarié stressé est un salarié moins performant, moins productif, probablement plus absent.

Il est difficile d'évaluer les effets positifs : il n'existe pas d'indicateur de l'évolution de la qualité de vie au travail. Certaines pratiques sont purement qualitatives et ont des effets que l'on ne peut mesurer, par exemple, se sentir écouté et respecté. Comme l'affirmait l'économiste François Perroux, « le quantitatif n'épuise pas l'humain ». Il est cependant faux de croire qu'une entreprise qui favorise la qualité de vie au travail et l'articulation vie personnelle-vie professionnelle mette en péril sa rentabilité. C'est un préjugé de croire qu'elle serait obligatoirement moins rentable. Le bien-être du salarié peut aller de pair avec l'efficacité économique et la rentabilité.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

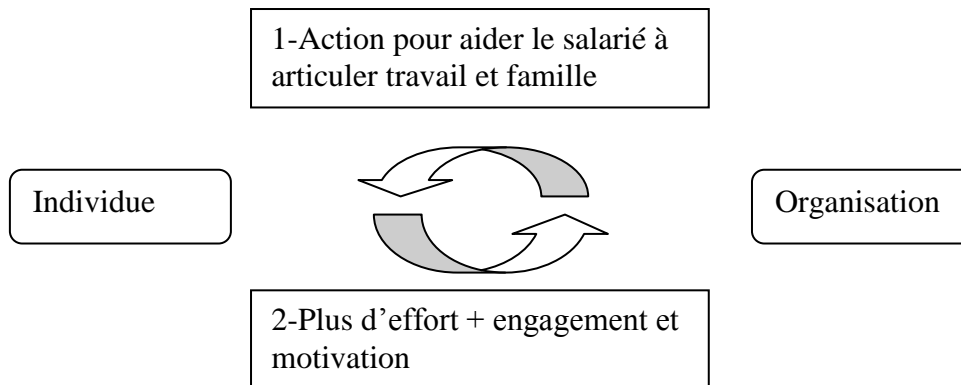
En favorisant le bien-être de ses employés, l'entreprise soigne son image sociale en interne, pour fédérer, et renforce son image externe pour attirer de bons candidats. L'image sociale devient un nouveau facteur de compétitivité.

En résumé, l'articulation des temps de travail et de vie personnelle répond à des enjeux importants, qui varient d'une entreprise à l'autre²⁹ :

- Faire progresser l'égalité réelle au travail entre hommes et femmes.
- Réduire l'absentéisme et certaines formes de présentéisme.
- Prévenir l'épuisement des salariés aidants.
- Favoriser l'engagement des salariés.
- Contribuer à la performance de l'entreprise et à son attractivité.
- Enjeu de santé : les horaires de travail atypiques facilitent ponctuellement la vie du salarié, mais ont des effets sur sa santé et son maintien dans l'emploi (exemple du travail de nuit pour les parents se consacrant à leurs obligations familiales le jour).
- Répondre aux exigences de la RSE, en termes notamment de lutte contre les discriminations, de respect de la diversité, de promotion de la santé au travail.

2.3. L'engagement critère d'efficacité professionnelle (implication, mobilisation...)

Figure N°03 : rapport entre engagement et articulation



Sources : Articulation travail-famille : d'une problématique théorique vers une exploration pratique. marocaines Asmaa (F)- Bentaleb (C) – Falcoz (C), 2013.

²⁹ <https://entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com/absenteisme/info/concilier-vie-professionnelle-et-vie-privee>. (consulté le 25/08/2016 à 13h00).

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

« L'engagement, se définit par une attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail. L'engagement implique l'attachement affectif (s'identifier à l'organisation), l'attachement instrumental (coût d'opportunité), enfin, l'attachement moral (obligation envers l'organisation). En effet l'engagement est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise; elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail³⁰»

Ces dernières années, la notion d'engagement a acquis de l'importance dans la gestion des organisations, peut-être en raison de la faiblesse des théories de la motivation ou de la satisfaction au travail pour suggérer des moyens d'améliorer la performance des employés. Les transformations que connaissent actuellement les organisations entraînent un climat de tensions qui oblige les gestionnaires à envisager cette voie pour améliorer la performance des employés et la qualité de vie au travail.³¹

L'engagement semble être un très bon facteur de l'assiduité des individus et leur loyauté envers l'organisation, et peut donc être considéré comme l'un des critères de l'évaluation.

Se prévaloir des congés pour raison familiale ou encore quitter tôt pour aller chercher ses enfants, par exemple, risquerait d'être vu comme un manque d'engagement dans son travail et à l'égard de l'employeur, et implique pour l'employeur une évaluation négative qui renvoie à la non performance.

2.3.1. L'implication

L'implication peut être perçue comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans telle facette de celui-ci³²

³⁰ KOLSI (M), JAMOSSI (D), *la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail*, mémoire de maîtrise ORH, Tunis, 2007, ALLEN (N.J), MEYER (J.P). *Journal of occupational psychology*, 1-18 août 1984.

³¹ KOLSI (M), JAMOSSI (D), *ibid.*

³² THEVENET (M) , *le plaisir de travailler, favorise l'implication des personnes*, éditions d'organisation, collection de l'institut Manpower, 2000.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

L'implication pouvait être vue comme « une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille³³ ».

On peut distinguer trois dimensions de l'implication :

-*L'implication affective* : se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond).

-*L'implication calculée* : fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation, à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter.

-*l'implication normative* : se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée.³⁴

2.3.2. Les effets de l'implication

Bien sûr l'implication a des effets sur la qualité du travail, en effet un employé impliqué s'intéresse plus à son travail et attache une grande importance à celui-ci, donc correspond à un meilleur rendement.

2.3.3. La mobilisation

La mobilisation est un engagement dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour se mobiliser, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés et aux quels il doit s'approprier.

³³ MOWDAY. (R.T) « *Réflexions sur l'étude et la pertinence de l'engagement organisationnel* », in revue Human Resource Management, 1998 , n°4.

³⁴ ALLEN (N.J), MEYER (J.P) & SMITH (C), " *Engagement envers les organisations et les professions: l'extension et le test d'une conceptualisation à trois composants* ", Journal of Applied Psychology, 1993, n°78.

Chapitre II : L'impact de l'équilibre sur la performance

Avec ce chapitre on a essayé d'englober la notion de performance des ressources humaines et sa relation avec l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

La gestion des compétences et le management des performances constituent les deux axes de la gestion des ressources humaines. Ainsi la ressource humaine contribue au résultat de l'entreprise.

Mesurer cette performance humaine paraît difficile à première vue, il suffit de mettre plus d'éclairage sur les critères d'évaluation, et de suivre un processus bien défini, qui consiste à définir d'abord les besoins et attentes qui se lient à l'objectif de l'entreprise, suivi par un accompagnement et une observation, pour ensuite venir l'évaluation qui va déterminer le résultat.

La performance des ressources humaines permet d'acquiescer un avantage concurrentiel. En plus du critère du bien-être, l'équilibre que peut proposer l'entreprise constituera une stabilité pour sa ressource humaine, et lui permet une image de qualité, afin d'attirer de nouvelles compétences et de les conserver.

Donc le bien-être des salariés représente un véritable levier de performance. Il permet de maintenir l'entreprise à un niveau élevé de performance, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. Cela en donnant du sens au travail et à prendre en compte les besoins des salariés.

Chapitre III :

**Etude de la relation entre la
vie professionnelle et vie
privée des employés
d'EXTRANET**

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté des aspects théoriques liés au thème de la conciliation de la vie privée et la vie professionnelle du côté psychologique mais sur tout managérial. Donc on a pu détailler les causes et effets du conflit entre les deux sphères de vie, et aussi la performance qui en découle de cette équilibre tant pour l'employé que pour l'entreprise.

Toutefois, notre travail ne serait jamais complet s'il ne comportait pas un appui pratique aux différentes notions présentées en théorie.

Afin d'étudier l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle des employés et d'apporter quelques éclairages sur les principaux éléments abordés en théorie, nous avons effectué une application pratique au niveau de l'entreprise de nettoyage epic EXTRAET.

Nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections. La première section consacrée à la présentation générale de l'entreprise, son historique, objectifs, missions et son organisation.

Dans la deuxième section nous avons jugé nécessaire de présenter la méthodologie utilisée dans cette étude.

Et dernièrement, la troisième section consacrée à l'analyse du questionnaire, afin de donner une interprétation aux résultats et présenter des suggestions.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil :

1.1. La collecte de déchets a Alger :

L'Algérie produit chaque année 10,3 millions de tonnes de déchets domestiques. Ce qui équivaut à 278 kg par an et par Algérien, ce secteur a Alger est tenu par deux établissements publics et quelques nouvelles entreprises privées qui s'occupent de la collecte, nettoyage et même récemment le tri sélectif. Les deux établissements publics sont NETCOM et EXTRANET.

NETCOME a été créé en juin 1995 par le décret N° 83/200 du 19/03/1983, fixant les modalités de création. Jusqu'en 2013, il était le seul epic dans le secteur de collecte de déchets, il gère 28 sur les 57 communes de la banlieue algéroise. Tandis que les autres communes se prenaient en charge par des concours.

Conseil administratif et de gestion :

L'epic EXTRANET est géré par le conseil administratif, il est composé d'un président directeur général élu, et les membres de comités exécutif. Leur réunion se fait une fois (1) par an. Il veille à ce que la société exerce les activités concourant à la réalisation de son objet social dans le strict respect des lois et règlements en vigueur.

Le conseil d'administration examine et approuve notamment :

- l'organisation générale de la société.
- la convention d'entreprise et le règlement intérieur de la société,
- le règlement intérieur du conseil d'administration,
- les projets de développement,
- les projets de programme d'activité,
- les plans et budgets annuelle,
- le bilan social et les comptes de résultats,
- les extensions d'activités,
- les contrats des cadres dirigeants de la société,
- les statuts du personnel et les conditions de recrutement, de rémunération et de formation dans le cadre de la législation en vigueur.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

1.2. Présentation d'EXTRANET :

C'est un établissement public à caractère industriel et commerciale (EPIC) créé conformément aux dispositions du décret N°83-200 du 19 mars 1983, chargé du nettoyage, de la collecte et du transport des déchets ménagers des communes extra-muros de la wilaya d'Alger qui s'étale sur une superficie de 1.190 km²

1.3 Historique :

Le projet a d'abord commencé en 2013, par la discision du wali d'Alger, et EXTRANET a commencé ses missions a partir du début 2014, avec les 29 communes que NETCOM ne prenait pas en charge.

Au début 2014, EXTRANET a vu le transfert des employés des APC des communes qu'il prend en charge, ainsi que le matériel dont il en a besoin.

En octobre 2015, a eu le déploiement territorial des établissements de collecte de déchet, et le nombre de communes est passé de 29 à 31, où des communes ont été retiré a l'établissement et d'autres ont été ajouté pour en arriver a ce chiffre. Et ce redéploiement a aussi mené à une réaffectation et adaptation des moyens humains et matériels.

1.4 Mission et objectifs :

L'établissement E.P.I.C EXTRANET est chargé de :

- ✓ Réalisation de toutes les opérations de nettoyage, de collecte et de transport de déchets ménagers à la décharge publique et au centre d'enfouissement technique
- ✓ Entretien des vides sanitaires des bâtiments
- ✓ Garantir l'hygiène des lieux accueillant le public
- ✓ Eradication des moustiques et lutte contre les vecteurs des maladies transmissibles
- ✓ Balayage des voies publiques
- ✓ Garantir l'hygiène des lieux accueillant le public
- ✓ Entretien du réseau d'assainissement et des eaux usées
- ✓ Gestion du parc de matériel mis à sa disposition par les communes et le matériel qu'il a approvisionné.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

- ✓ Procéder à l'élaboration d'une base informatique de données électroniques pour toute information relative aux déchets au niveau de l'établissement afin de faciliter les opérations
- ✓ Contrôler toutes les étapes de traitement avec les déchets pour éviter et réduire la pollution et risques sanitaires

Objectifs :

- ✓ L'utilisation et la modernisation des techniques de tri qualitatif des déchets ménagers en vue de leur valorisation et afin de réduire la quantité des déchets destinés à l'enfouissement
- ✓ L'utilisation de nouvelles technologies pour la valorisation de compétences de l'établissement
- ✓ Procéder à l'institution d'un système de surveillance, de contrôle et de réduction des déchets ménagers
- ✓ Elaboration et mise en œuvre d'un système intégré de gestion des déchets ménagers conformément aux normes internationales, adaptées au schéma directeur de gestion des déchets de la wilaya d'Alger, il est soumis à l'approbation.
- ✓ Réaliser des installations sophistiquées pour améliorer la conservation des ressources et mettre en application la hiérarchisation des déchets, ce qui aura un impact positif sur l'environnement et la société
- ✓ Prendre en charge toutes les opérations qui se rattachent à son objet ou susceptible de contribution à la propreté de l'environnement
- ✓ Sensibiliser le citoyen à la nécessité de tri des déchets lors de l'élimination afin de la réutilisation, le recyclage ou compostage de ces déchets
- ✓ Prévoir des programmes de sensibilisation pour développer l'éducation environnementale et la préservation de la propreté de l'environnement

1.5 Moyens de l'entreprise

1.5.1 Moyens humains :

L'entreprise dispose d'un total d'effectif de 5285, dont 16 cadres dirigeant, 248 cadres, 154 agents de maîtrise, et 4867 agents d'exécution affecté à travers les divers arrondissements pour le nettoyage.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

1.5.2 Moyens matériels :

Le matériel roulant appartenant à l'établissement est réparti entre les différents parcs, il est constitué essentiellement de véhicules lourds, tel que les bennes tasseuses, les camions a bennes, les dumpers, citernes, etc.

Au total, il dispose de 400 camions-bennes.

1.5.3 Moyens financiers :

L'établissement perçoit chaque année une subvention variable de la wilaya
Il convient de relever qu'Extranet bénéficie d'un budget de fonctionnement, estimé à 1,8 milliard de dinars, décidé par le conseil de wilaya. La wilaya a également fait doter Extranet d'un budget d'équipement de 750 millions de dinars

Les ressources nécessaires pour la gestion des déchets ne peuvent provenir que sur la base d'impôt ou de taxes : « taxe d'enlèvement des ordures ménagers ». Celle-ci existe depuis longtemps, mais son taux de recouvrement reste très faible, elle ne couvre que 20 à 30% des dépenses.

1.6 L'organisation :

1.6.1 Structures opérationnelles :

L'epic EXTRANET comprend 07 unités opérationnelles et 31 communes, présentées dans la figure N° 4

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

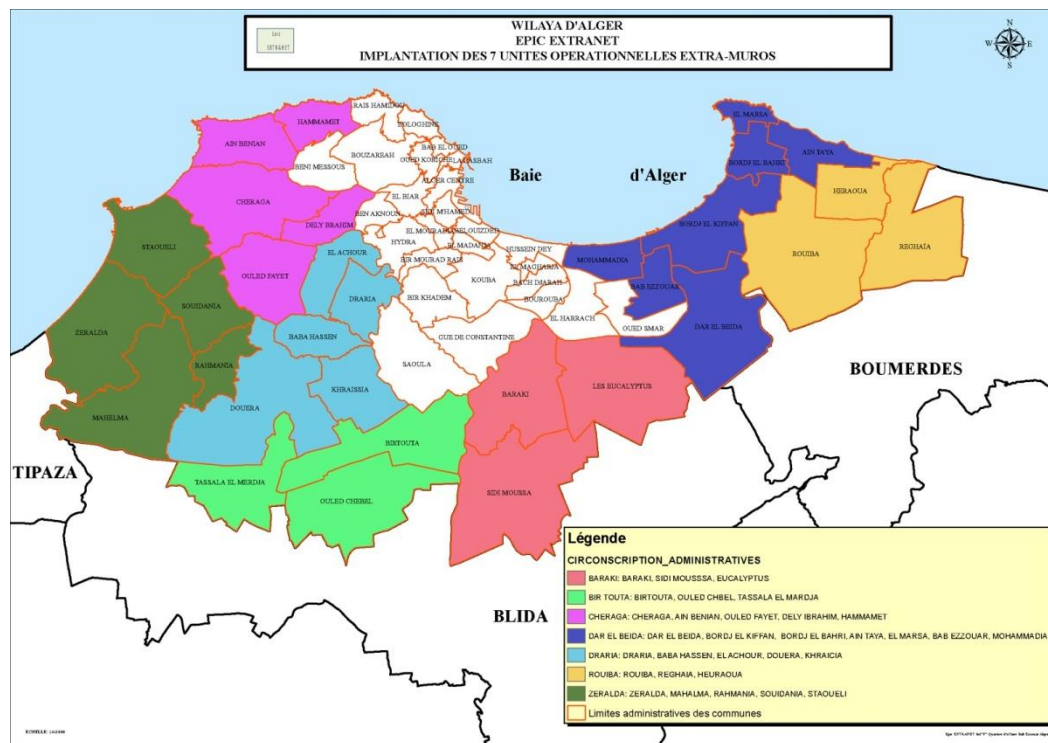


Figure N° 4 : répartition des unités *source* : documentation de l'entrepris

1.6.2 Organigrammes :

L'épic EXTRANET est organisé en trois niveaux, la Direction Générale, les unités et les communes.

Le CAG a conçu un organigramme pour chaque niveau, qui seront présentées dans les annexes.

Comme on a effectué notre stage pratique au sein de la direction générale, donc on va le détailler ci-dessus,

On aperçoit trois paliers qui sont les suivants :

- Palier de la direction générale

Constitué du directeur général, des assistants principaux, secrétariat.

- Palier des départements :

Regroupe les chefs de départements, qui eux sont tenu de veiller à l'exécution des missions demandés par la direction générale.

- Palier des exécutons

Ce dernier palier regroupe toutes les fonctions lié à l'exécution.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

1.7 Missions des départements :

□ Direction générale

Elle est constituée du directeur générale, le secrétariat et les assistants du DG, ces derniers présentent un lien entre le directeur générale et les éléments des départements et ont pour missions :

- D'organiser et assurer le fonctionnement du secrétariat.
 - Tenir les courriers, agenda, etc. du directeur général.
 - Contrôler le mode de gestion, et rendre compte au DG, afin de signaler le dysfonctionnement.
 - S'occuper de l'accueil et logistique.
 - Et veiller à l'application des directives.
-
- #### □ Département développement :
- Etude et développement des nouvelles techniques de gestion moderne et hygiène de la vie.
 - Planification des lignes programme de travail.
 - Mise en œuvre d'un système d'information géographique du nettoyage, collecte et transport de déchets.
 - Collecte et traitement d'informations parvenues des différentes structures.
 - Installation, suivi et entretien du réseau d'informatique.
 - Assurer la veille en matière de sécurité informatique.
-
- #### □ Département des moyens généraux
- Assurer la gestion et l'exécution et les marchés
 - Gérer les approvisionnements, acquisitions, facturation, cahier de charge etc.
 - Assurer les relations avec les fournisseurs.
 - Participer à l'élaboration des budgets.
 - Analyse des risques et dangers.
-
- #### □ Département des unités opérationnelles :
- Veiller au respect des plans de collecte, transport des déchets.
 - Suivi d'état de propreté au niveau des communes.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

- Contrôle des parcs et des moyens matériels.
- Département maintenance et logistique :
 - Gestion administrative et physique du matériel roulant.
 - Gestion des articles destinés à l'exploitation.
 - Suivi de consommation
 - Planification des besoins et acquisitions.

- Département finance et comptabilité :
 - Elaborer le budget et plan de l'entreprise.
 - Gestion des flux et soldes.
 - Elaborer les reporting.

- Département des ressources humaines :

Disposant de quatre structures, gestion de personnel, gestion de la paie, médecine de travail et formation. Leurs tâches principales sont :

- Définir et mettre en place la stratégie de recrutement.
- Suivre l'évolution et valoriser le capital humain de l'établissement.
- Assurer la formation des employés.
- Assurer la tenue du fichier du personnel, déclarations sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- L'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Section 2 : Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche portant sur l'équilibre vie privée vie professionnelle, et son impact sur la performance des employés, on a effectué un stage de trois mois au sein de la société epic EXTRANET.

Afin de vérifier l'hypothèse sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle chez les employés d'EXTRANET, et voir ce que les dirigeants leur proposent, afin de pouvoir proposer des suggestions pour l'amélioration de la situation et en même temps d'en tirer des leçons du monde réel. On a élaboré un questionnaire pour comprendre la situation des employés. Ensuite pour mieux illustrer notre travail, nous avons procédé à la réalisation d'un entretien avec des responsables pour différencier l'équilibre du dirigeant par rapport à celui d'un simple employé.

2.1 Objectifs de l'enquête :

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- Connaitre le personnel que procède l'entreprise.
- Avoir l'avis du personnel sur les conditions de travail au sein de l'établissement, et les répercussions de ces derniers sur leur vie privée.
- Savoir aussi si la fonction de dirigeant influence sur l'équilibre vie privée vie professionnelle.
- Déterminer l'impact de la conciliation sur le rendement individuelle de l'employé.
- Connaitre les attentes des salariés vis-à-vis des conditions de travail.
- Connaitre le degré de l'importance du travail chez les employés.
- Connaitre la fréquence du travail qu'a le personnel de l'entreprise.

2.2 L'enquête :

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Afin d'essayer d'atteindre les objectifs cités précédemment, on a procédé à une recherche documentaire qui a permis de dresser un état des lieux analytique :

- des données statistiques du personnel de l'entreprise : l'organigramme, effectif, répartitions de l'effectifs selon plusieurs critères..., etc.
- un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise.
- entretiens avec quelque responsable de l'entreprise.

2.2.1 Questionnaire :

Afin de mener l'enquête, un questionnaire a été élaboré (Voir en annexe). Il a pour but de cerner les opinions des enquêté(e)s sur l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'information le plus courant. Il constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête, effectué sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné.

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance. C'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire.

2.2.1.1 Format des questions :

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples.

2.2.1.2 Structure du questionnaire

Dans notre questionnaire, il s'agit de cinq (5) items présentés comme suite

- Informations générales
- Impact de la situation professionnelle sur la vie privée
- Impact de la vie privée sur la vie professionnelle
- Condition de travail
- Conciliation vie privée vie professionnelle

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

La première partie a pour objectif de cerner les caractéristiques de l'enquêté (e) à travers ses composantes démographiques (sexe, âge, état matrimonial, nombre d'enfants..., etc.)

La deuxième partie porte sur l'impact de la vie professionnelle sur la vie familiale et s'intéresse à l'impact sur les relations avec les enfants. Un autre volet s'intéresse au temps passé avec la famille

Enfin, cette partie traite les effets de la charge au travail et les déplacements.

La troisième partie du questionnaire est consacrée à l'impact de la vie familiale sur la vie professionnelle, elle examine les considérations qui conduiraient les enquêté(e)s à refuser une promotion professionnelle. Et porte aussi sur la gestion des absences lorsqu'il s'agit de s'occuper de l'un de ses proches (enfants, parents, etc.)

La quatrième partie est réservée pour les conditions de travail, dans cette partie on s'attellera à examiner les moyens de transport des employés, ainsi la question des congés, et enfin l'impact du stress du travail.

Dernièrement, la partie de la conciliation, ou on essaye de prendre idée sur les attentes des employés sur le sujet de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

2.2.1.3 Choix de l'échantillon :

L'échantillonnage constitue une étape importante de l'enquête par questionnaire car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon.

L'échantillon a été établi à partir des statistiques des fonctionnaires pour la dernière année disponible, essentiellement sur la base des critères sociodémographiques suivants : sexe, état matrimonial.

A première vue, notre échantillon paraît déséquilibré, puisque la répartition de l'effectif de l'entreprise selon le sexe, tableau N° 5, est contraire à la répartition de notre échantillon tableau N°6.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Mais notre questionnaire traite beaucoup plus les femmes que les hommes donc on choisi 35 femmes ce qui représente 23% de l'effectif féminin de l'entreprise ainsi l'échantillon peut être exploitable.

Tableau N°5 : La répartition des effectifs selon le sexe chez EXTRANET

Sexe	Nbr des Employés	%
Hommes	4946	97%
Femmes	130	3%
Total	5076	100%

Source : *documentation de l'entreprise*

Tableau N°6 : La répartition de l'échantillon utilisé

	fréquence	%
Femme	35	61%
Homme	22	39%
Total	57	100%

2.2.1.4 L'interprétation des résultats:

Une fois les questionnaires reçus, les résultats sont transcrits dans un tableau. Cependant, ces résultats restent bruts et ne peuvent par conséquent, servir à l'analyse qu'une fois traitée.

2.2.2 Entretiens :

Après la réalisation de l'enquête par questionnaire, un entretien a été organisé au près des cadres dirigeants, et a permis d'affiner certaines modalités qui figurent sur le questionnaire et en même temps a permis d'en ajouter d'autre.

Le guide d'entretien utilisé dans notre enquête est divisé en deux rubriques, et chaque rubrique vise un objectif particulier :

- La vie du cadre est elle équilibrée ? : l'objectif est de connaître la fréquence du travail chez le dirigeant, et sa capacité de concilier entre les deux sphères de vie.
- La perception du sujet : l'objectif est de savoir a quel point le dirigeant est conscient par rapport a ce thème, et comment il arrive à gérer l'équilibre de ses employés.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

3.1. Observation et documentation de l'entreprise

Avant d'entamer l'analyse des questionnaires et entretiens, on a eu l'opportunité d'avoir des statistiques concernant le personnel de l'entreprise qui nous a permis de définir la situation dont le sujet doit être traité au sein de l'entreprise.

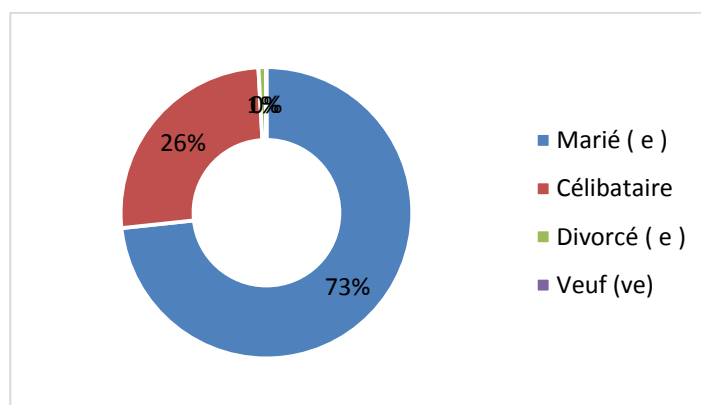
Premièrement l'objectif de l'entreprise : il est centré sur la modernisation, tant sur le plan technique (collecte, transport de déchet) que sur le plan managérial (politiques des ressources humaines), en ajoutant à ça, que l'entreprise est nouvelle et en voie de développement.

Aussi, pour la répartition de l'effectif, présenté dans la figure N° x, la majorité est « marié(e) » avec un taux de 73%, donc cet élément devrait être pris en considération, vu les obligations multiples qu'a un employés marié et plus si il a des enfants, par rapport a un employés célibataire qui va être plus engagé au travail.

Situation Familiale	Nbr Employés
Marié (e)	3721
Célibataire	1309
Divorcé (e)	43
Veuf (ve)	2

Tableau N°7 : répartition de l'effectif selon la situation familiale

Figure N°4 : Répartition effectif selon la situation familiale.

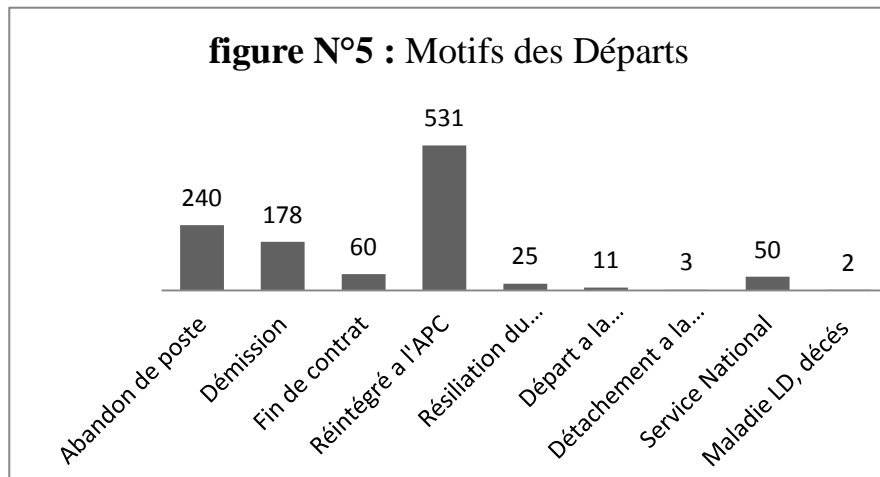


Par rapport aussi au contrat de travail, l'entreprise propose pour certains cas des CDD de trois mois, et cela crée des soucis pour l'employés, donc il ne se sentira pas à l'aise dans son poste et ne pourra effectuer ses tâches comme il le faut, car à tout moment il est exposé à perdre son

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

emploie a la fin de son contrat. Et d'après les statistiques observées, les CDD représentent plus de 70%, donc l'entreprise aussi est confrontée à un rendement de son personnel minime, qui va avoir un impact sur sa performance.

Comme on la déjà mentionné, le déséquilibre entre les deux sphères de vie a un impact négatif pour l'entreprise qui se traduit par différents coûts liés d'une part au turnover et d'autre part a l'absentéisme. L'entreprise a eu depuis sa



création (deux ans) un nombre de départ de 1100 employés, ce qui représente un chiffre important par rapport a l'effectif opérationnels actuellement.

Concernant les motifs de départ on a eu comme appui la figure N°5, sans prendre en considération la réintégration a l'APC, on remarque que la majorité des départs sont a cause d'abandon de poste ou démission, beaucoup de raisons peuvent être des causes de ses démissions et abandon de poste, parmi eux le fait de ne pas pouvoir concilier entre la vie privée et la vie au sein de l'entreprise, compte tenu du stress subi, de la charge au travail, l'absence de commodité. L'employés est donc tenté de voir ailleurs et c'est dans ce cas la que surgit le pouvoir de concurrence de la ressource humaine qualifiée.

Pour ce qui est des absences, pour un taux de 43% pour un trimestre (année 2015) cela semble élevé, et peut nuire à la performance de l'entreprise.

3.2 analyse du résultat du questionnaire :

3.2.1 Les caractéristiques de l'échantillon :

Les caractéristiques de notre échantillon sont obtenues à l'aide de la première partie du questionnaire. Il s'agit de recueillir des informations d'ordre général afin d'avoir une idée précise sur la population qui compose notre échantillon.

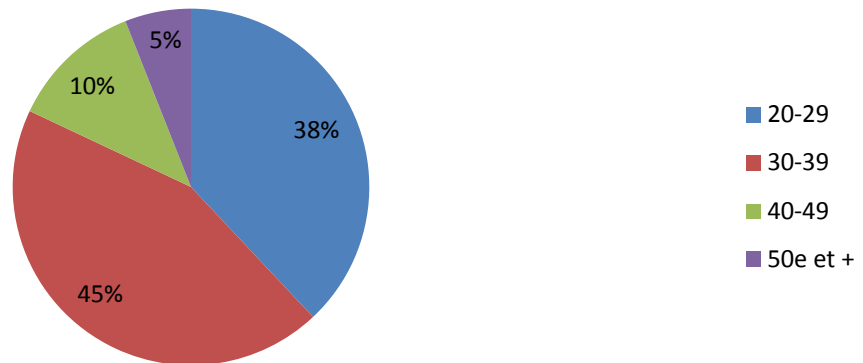
Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

✓ Question N° 02 : quel est votre groupe d'âge ?

Catégorie d'âge	femmes	hommes	Fréquence total	% total
20-29	19	3	22	38.5%
30-39	14	12	26	45.6 %
40-49	2	4	6	10.5%
50 et plus	0	3	3	5.2%
total	35	22	57	100%

Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.

figure N° 6 : repartition de l'echantillon par tranche d'age



D'après la figure N°6, on constate que la plus grande tranche d'âge constituant notre échantillon se situe entre 30 et 39 ans, avec un taux de 45.6% suivie des personnes âgées entre 20 et 29 ans (38.5%), puis viennent les personnes entre 40 et 49 ans (10.5%), et 5.2% représentent la tranche d'âge plus de 50 ans.

On remarque que 82% des personnes ont moins de 40 ans, de ce fait, on peut déduire par cela que la population interrogée est jeune. Elle est plus touchée par le thème de l'équilibre, vu le peu d'expérience.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

✓ Question N° 05 et N°07 : Situation familiale :

Tableau N°9 : répartition selon la situation familiale de l'échantillon

situation familiale	Total en %	femmes	Hommes
Marié "e" sans enfants	8.7%	5	0
Marié "e" avec enfants	54.3%	15	16
célibataire	36.8%	15	6

Dans ce tableau on remarque, un taux élevé dans la catégorie des parents de 45.6%, de ce fait on peut dire que la majorité de la population interrogée a au moins un enfant à charge, et est plus touchée par le thème de conciliation.

Puis la question qui suit nous a déterminé l'âge des enfants des employés dans le tableau N°9

Tableau N°10: répartition selon l'âge des enfants

catégorie d'âge	fréquence
naissance-4ans	20
5 + 12 ans	13
13-18	0
18 et plus	2

Et de ce fait on constate la forte présence des parents ayant des enfants en bas âge parmi les salariés marié(e). qui représente 57.1%.

Question N° 9 : avez-vous quelqu'un pour s'occuper de vos enfants ?

Il fallait aussi préciser qui s'occupe de leur enfants, donc on a eu les réponses suivante présenté dans le tableau suivant :

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Tableau N°11 : répartition des réponses de la question N° 09

Réponse	Précisez	fréquence
Oui	la maman	8
	famille	12
Non	crèche, nourrice	13

De ce tableau on constate, les deux réponses manquante étaient ceux ayant des enfants de plus de 18 ans, aussi les 13 ayant répondu « non » ont précisé que c'était soit à la crèche soit chez une nourrice qu'ils laissaient leurs enfants et c'était généralement des familles à double revenu ou l'autre parent travail aussi. Même cas pour ceux qui ont répondu par « famille » c'est-à-dire grand-mère, le reste sont les pères ayant des conjointe sans emploi.

3.2.2 Impact de la situation professionnelle sur la vie privée :

Question N°10 : Quelle situation décrit le mieux l'impact de votre vie professionnelle sur votre vie privée ?

Tableau N°12: répartition des réponses de la question N° 10

variable	Homme	Femme	Fréquence total	% total
prend tout mon temps	7	5	12	21%
équilibre difficile	3	12	15	26.3%
équilibré	12	18	30	52.7%
Total	22	35	57	100%

On remarque que plus de la moitié des sondés, arrivent à équilibrer entre leur vie professionnelle et leur vie privée, avec 52.7 %. Mais avec plus de détaille on a pu tirer la répartition entre femme et homme, avec une majorité chez les femmes qui a augmenté le pourcentage.

Et avec 26.3% qui ont répondu ne pas y arriver à équilibrer vie privée et vie professionnelle et ici aussi la majorité est chez les femmes mais avec une plus grande proportion.

21% seulement pense que la vie professionnelle prend le dessus sur leur vie privée. Et la c'est le contraire qui se produit, plus d'homme que de femme.

On peut dire par la suite, que d'après les réponses la vie professionnelle sur la vie privée n'a pas un grand impact négatif sur la vie privée, ce qui va nous créer un paradoxe par la suite.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Question N° 11. Est-ce que votre situation professionnelle vous a incité à retarder ou a empêché votre mariage ?

Tableau N° 13 : répartition des réponses de la question N° 11

variable	fréquence	%
oui	15	24 %
non	42	76 %
Total	57	100

La majorité des réponses est « non », donc on constate que le travail ne constitue pas un obstacle pour le mariage. Vu la culture de notre société qui donne priorité à la vie privée, rare sont ceux qui retard leur mariage pour le travail.

Question N° 12 : Estimez-vous le temps passé avec votre famille suffisant ?

Tableau N°14: répartition des réponses de la question N° 12

variable	Femme	Homme	fréquence	%
non	29	17	46	80 %
oui	6	5	11	20 %
Total	35	22	57	100

80% estime le temps passé avec leur famille insuffisant, ce qui est normal car on pense jamais avoir assez de temps pour sa famille, et les 20% pour qui c'est suffisant c'est des hommes ou femmes célibataire qui n'ont pas de responsabilité.

pour la femme même pendant le temps « hors travail » a d'autres tâches et d'autres responsabilités et ne peut avoir beaucoup de temps libre à consacrer à sa famille si ce n'est que remplir ses obligations.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Question N° 13 : Pensez-vous que votre activité professionnelle vous empêche de faire des activités avec vos enfants ?

Tableau N°15 : répartition des réponses de la question N°13

variable	fréquence	%
oui	19	61.3%
non	12	38.7 %
Total	31	100

Cette question renvoie au même constat que la précédente, 61.3 % pensent que le travail les empêche d'avoir des activités avec leurs enfants. Et ici on peut avoir deux raisons, l'épuisement ou l'absence. Que ce soit pour les femmes ou les hommes c'est la même chose.

Question N° 14 : Pour les femmes ayant des enfants, Avez-vous pu vous organiser pendant votre maternité ?

Tableau N°16: répartition des réponses de la question N°14

variable	fréquence	%
oui	15	100 %
non	0	0 %
Total	15	100

Sur les 15 femmes ayant des enfants, toutes ont pu s'organiser pour leur maternité. Vu que la maternité est respectée à la lettre dans l'entreprise, avec un congé de 3 mois de maternité en plus des heures d'allaitement permis par la loi, cela permet à la maman de s'organiser avec son travail.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Question N°15 : Est-ce qu'il vous arrive de travailler tard au bureau?

Tableau N°17: répartition des réponses de la question N°15

variable	Femme	Homme	fréquence	%
régulièrement	4	5	9	16 %
irrégulièrement	19	15	34	60 %
jamais	12	2	14	24 %
Total	35	22	57	100

La majorité des sondés estiment ne pas travailler régulièrement tard au travail avec un taux de 60 %, tandis que 24% n'ont jamais eu cette situation, et la proportion des femmes est supérieure. Seulement 16% restent souvent après leurs heures de travail, et ces derniers représentent la catégorie qui a plus de responsabilité et qui est donc plus contrainte à rester après les heures de travail pour arriver à gérer ses responsabilités.

Question N°16 : Est-ce que ça constitue une contrainte pour vous ?

Tableau N° 18 : répartition des réponses de la question N°16

variable	Femme	Homme	fréquence	%
oui	28	4	32	57%
non	7	18	25	43%
Total	35	22	57	100%

Un peu plus de la moitié pour qui les horaires tardifs représentent une contrainte et c'est majoritairement les femmes ou hommes qui restent régulièrement travailler tard avec un taux de 57 %. On a seulement 7 femmes qui ont répondu « non ».

Question N°17 : Comment décririez-vous votre situation professionnelle ?

Tableau N°19 : répartition des réponses de la question N°17

variable	fréquence	%
convient	22	37%
indifférent	18	33%
contraint la vie privée	16	28%
autre	1	2%
Total	57	100

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

D'une manière générale, la population enquêtée est partagée entre la satisfaction de la situation professionnelle 37%, l'indifférence 33% et, dans une moindre mesure, l'insatisfaction en raison des contraintes professionnelles 28%.

L'une des sondée a mentionné dans la catégorie autre, que le transport présente une contrainte pour elle et qu'elle perd beaucoup de temps pour cela.

3.2.3 Impact de la vie privée sur la vie professionnelle

Question N°18 : Pourriez-vous refuser un poste à responsabilité, demandant une disponibilité accrue pour maintenir votre équilibre familial et professionnel ?

Tableau N°20 : répartition des réponses de la question N°18

variable	Femme	Homme	Fréquence total	%
oui	25	13	38	65%
non	10	9	19	35%
Total	35	22	57	100%

65% pourraient refuser un poste de responsabilité, pour ne pas négliger leur vie de famille, contre 35% seulement qui ne le refusent pas, on constate que pour beaucoup la vie de famille est prioritaire à la carrière et sur tout chez les femmes, donc préfèrent occuper un poste qui ne demande pas de sacrifices au détriment de leur vie de famille.

La majorité refuserait donc un engagement supplémentaire afin de ne pas renoncer à leur qualité de vie ou à leur équilibre travail-famille actuel.

Question N°19 : Pouvez-vous solliciter une absence pour vous occuper de l'un de vos proches (enfants, parents, etc.) ?

Tableau N°21 : répartition des réponses de la question N°19

variable	Femme	Homme	fréquence	%
oui	28	18	46	80%
non	7	4	11	20%
Total	35	22	57	100%

On remarque que la majorité demande de s'absenter pour s'occuper d'un proche (80%).

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Question N°20 : Si Non, préciser pourquoi ?

Tableau N°22 : répartition des réponses de la question N°20

variable	fréquence	%
ne se présente pas	1	9%
Conjoint(e)	8	73%
organisé	2	18%
absenté	0	0%
Total	11	100

Pour les 20% qui ont répondu ne pas solliciter d'absence pour s'occuper d'un proche, la majorité déclare que c'est leur conjoint(e) qui s'en occupe, et 18% arrivent à s'organiser pour ne pas avoir à s'absenter, et c'est seulement pour 9% que la situation ne se présente pas et généralement c'est des hommes.

3.2.4 Condition de travail

Question N°21 : Combien de temps vous faut-il pour aller au travail ?

Tableau N°23 : répartition des réponses de la question N°21

variable	fréquence	%
moins d'une heure	23	40%
plus 'une heure	34	60%
Total	57	100

Pour ce qui est des heures de transport, 60% passent plus d'une heure en route vers le travail, et 40% moins d'une heure, par ces résultats on en arrive au fait que les lieux de résidence des sondés est loin du lieu de travail, donc ils perdent beaucoup de temps à arriver au travail.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Question N°22 : Comment vous déplacez-vous pour venir au travail ?

Tableau N°24: répartition des réponses de la question N°22

variable	fréquence	%
voiture	20	34%
Transport personnel	0	0%
autre	37	66%
Total	57	100

Ici on a pu remarquer l'absence du transport de personnel, de plus qu'une minorité des sondés disposent d'une voiture pour venir au travail (34%), beaucoup utilisent les transports en commun (bus, train, métro, taxi...), il en résulte que le déplacement au travail présente un vrai calvaire pour les sondés.

Question N°23 : Avez-vous l'impression que le stress au travail joue un rôle négatif sur votre rendement ?

Tableau N° 25: répartition des réponses de la question N°23

variable	fréquence	%
oui	49	88%
non	8	12%
Total	57	100

Le stress joue un rôle négatif pour le rendement pour les 88% des sondés, et seulement 12% pour qui cela n'affecte pas leur rendement, mais le stress n'est en aucun cas un élément positif pour le rendement.

Question N°24 : Prenez-vous tous vos congés annuels ?

Tableau N°26 : répartition des réponses de la question N°24

variable	fréquence	%
oui	42	74%
non	15	26%
Total	57	100

70% des sondés prennent leur congés annuels, seulement 30% ne les prennent pas, on verra les raisons dans la prochaine question.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Question N°25 : Si « Non », précisez pour quelles raisons vous ne prenez pas tous vos jours de congés ?

Tableau N° 27 : répartition des réponses de la question N°25

variable	fréquence	%
charge	10	67%
chef	5	33%
pas besoin	0	0%
Total	15	100

Parmi les 30% qui ont répondu « non », la majorité précise que c'est en raison de la charge au travail, par nécessité de service, et ses employés parmi eux qu'on a précédemment vu dans la question 15, c'est-à-dire ceux qui restent régulièrement tard au travail et ont plus de charge au travail.

3.2.5 Conciliation vie privée vie professionnelle

Question N °26 : Votre employeur, vous propose-t-il des conditions favorables à l'équilibre de votre vie ?

Tableau N°28 : répartition des réponses de la question N° 26

variable	fréquence	%
oui	19	37%
non	38	63%
Total	57	100

De ce tableau on remarque que plus de la moitié déclare ne pas disposer de conditions qui favorisent l'équilibre (63%), ce qui représente une proportion importante à ce sujet. Et qui n'est pas en faveur de l'employeur.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

Question N° 27 A votre avis, quelles devraient être les aménagements à apporter pour mieux concilier la vie professionnelle et vie privée ?

Tableau N°29 : classement des mesures de conciliation des deux sphères de vie

Mesures d'équilibre	fréquences
Aménager le temps de la vie professionnelle et les temps de vie personnelle	34
Favoriser les équipements (crèche, école, etc.)	20
Prise en compte des contraintes familiales dans l'organisation des déplacements.	19
sensibiliser les responsables à cette problématique	17
Eviter certains postes à certaines étapes de la vie personnelle	14
Prise en compte des contraintes familiales dans l'organisation des réunions	14
Stopper l'arrivée des mails	9
Adapter le "timing" des affectations	8
Le télétravail	0

Pour cette dernière question on a proposé quelques mesures de conciliation, afin de connaître les attentes des employés interrogés. Le tableau N° les classe du plus demandé au moins, donc on constate que l'aménagement du temps, est en haut du classement car la majorité représenté par 59%, pense que ça constitue un élément de conciliation

3.3 Synthèses et suggestions :

3.3.1. Synthèses :

○ Synthèse de l'entretien :

On a effectué des entretiens avec des assistants du directeur général et un chef d'unités, leur mission est de veiller au respect et application des procédures établie par la direction générale, selon leur discussion pendant l'entretien, on a tiré les points suivant :

- Pour un poste de responsabilité, la présence est beaucoup plus demandée que pour un simple employé, donc pas d'horaires fixes, pas de congés pour nécessité de service.
- Même après les heures de travail au bureau, ça ne s'arrête pas avec du travail a domicile, appels téléphoniques, etc.
- L'impact de la vie professionnelle sur la vie familiale est grand, sa peut aller a créer des problèmes en raison de l'absence, du stress de travail et de l'épuisement.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

- La conciliation entre la vie privée et la professionnelle du responsable est impossible, car c'est ce domaine qui oblige.
- Pour ses employés, un responsable essaye d'être compréhensif envers eux, il ne peut pas demander plus d'implication s'ils sont déjà impliqués, si non sa se transformera a de grandes tentions et conflit, et il en tirera rien de cette situation, au contraire sa va pousser l'employé à quitter ou être moins performant.

○ **Synthèse du questionnaire :**

Après avoir recueilli les éléments d'informations en entreprise, nous avons utilisé aussi le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués sur le personnel de l'epic EXTRANET, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage, ceci nous a amené à constater les résultats suivants :

- ✓ D'abord on a remarqué l'existence d'une différence entre les hommes et les femmes par rapport à la problématique du conflit entre travail et famille: la très grande majorité des hommes laissent peu leurs responsabilités familiales interférer avec leur travail. Quant aux femmes, avec les priorités de leurs responsabilités familiales plus accru que les hommes, elles y prouvent une insatisfaction pour le travail.
- ✓ L'apparition de la famille a double revenu, qui se traduit par l'absence des deux parents, et la garde d'enfants demeure ainsi un souci primordiale pour l'employé, qui va engendrer un phénomène qui est l'absentéisme.
- ✓ La responsabilité est une variable déterminante de l'équilibre, plus on a de grande responsabilité, plus on a des difficultés a gérer les temps de la vie.
- ✓ La question de la conciliation emploi/famille apparaît comme un impératif de la modernisation. Les employés sondés proposent, à cet effet, des mesures visant: Aménagement du temps, Favoriser les équipements (crèche, école, etc.), Prise en compte des contraintes familiales.
- ✓ les temps de trajet travail-domicile constituent une contrainte forte pesant sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.
- ✓ Le stress et pression et charge au travail constitues les principaux causes du déséquilibre des sphères de vie.
- ✓ Un équilibre n'est atteint qu'avec de grande capacité d'organisation.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

3.3.1 Suggestions :

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de performance de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- ✓ Intégrer la question de la conciliation dans les mécanismes et procédures
- ✓ Administratives
- ✓ La mise en place de politiques favorables à la conciliation qu'on a pu avoir des résultats des sondés et qui sont les suivant : comme accorder des facilités d'aménagement des horaires de travail pour les parents de jeunes enfants, d'enfants en situation d'handicap ou ayant à charge de vieux parents. Favoriser les équipements (crèche, etc.), Prise en compte des contraintes familiales.
- ✓ Créer un climat sain et agréable en milieu du travail afin de maintenir à l'aise l'employés. Et apporter un soutien et conseil professionnel et familial lorsque ces derniers vivent des conflits entre leur vie familiale et professionnelle; (psychologue au travail).
- ✓ Favoriser la communication pour mieux cerner les problèmes des employés qui, par la suite peuvent se transformer en conflit entre la vie privée et la vie professionnelle.
- ✓ Prêter plus d'attention aux raisons de départ, afin de les résoudre et diminuer le turnover, et économiser les coûts liés. Par cela se trouve la nécessité d'application des politiques de modernisation qui touchent d'avantages le côté social et psychologique.
- ✓ Sensibiliser les responsables hiérarchiques, à l'importance de la mise en place de mesures de conciliation pour l'amélioration du rendement et de l'environnement du travail.
- ✓ Adopter un nouveau système d'évaluation du rendement axé sur les résultats valorisant la performance au détriment de la présence.

Chapitre III: étude de la relation entre la vie professionnelle et vie privée des employés d'EXTRANET

- ✓ S'aligner sur le marché du travail et adopter une politique de conciliation proche aux pratiques exercées sur le marché du travail, en particulier des pratiques du secteur de l'entreprise. Afin d'éviter les risques de départ des employés.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Ce mémoire se veut de mettre de la lumière sur un sujet psychologique des considérations humanitaires au milieu du domaine de management. L'organisation aujourd'hui ne doit pas se limiter à une gestion de personnel basée sur le recrutement, rémunération... Les changements survenus sur l'environnement, le marché avec une concurrence de plus en plus rude –que ce soit sur le marché des produits et services ou celui de l'emploi-, les nouveaux concepts apparue tel que la RSE par exemple et beaucoup d'autres éléments qui entours l'organisation et influence le système de management, créent de nouvelles attentes et exigences des ressources humaines.

L'organisation doit veiller à avoir un personnel hautement qualifié et performant, qui lui doit faire face a deux responsabilités complètement différentes mais interdépendantes (la vie privée et la vie professionnelle), afin de pouvoir se différencier dans le marché, et assurer sa pérennité.

Donc l'entreprise se trouve obligée de se mêler à la vie privée des employés, et de gérer les conflits entre les deux sphères de vie.

Par notre modeste étude effectuée au sein de l'epic EXTRANET, nous avons essayé de mesurer la renommée du concept d'équilibre dans une entreprise Algérienne, puis de chercher les moyens que l'entreprise met en place pour favoriser l'équilibre, et enfin de tirer les attentes des employés.

Le sujet de conciliation entre vie privée et vie professionnelle n'est pas très répondu, déjà que peu d'articles traitent ce sujet en Algérie, et ce n'est pas toute les entreprises qui donnent beaucoup d'importance a la vie privée des employés, seulement quelques mesures de base sont utilisées tel que le transport, le service de garderie, l'accompagnement des salariés... etc.

EXTRANET étant une nouvelle organisation, qui exerce depuis seulement deux ans n'adhère pas encore ces services.

L'équilibre n'est pas le même pout tout le monde, donc ce n'est pas des règles à suivre ou bien un processus, c'est selon l'observation, car l'équilibre change selon plusieurs critère, le premier élément de différenciation est le sexe, l'équilibre chez les femmes n'est pas de même pour les hommes, même chose pour la catégorie socio-professionnelle, entre un cadre et un

exécutant. L'élément commun ici, est la responsabilité que ce soit dans le milieu professionnelle ou vie privée.

Pour revenir à notre hypothèse de recherche, point de départ de ce travail, qui était la réponse à la question principale suivante : Comment l'entreprise assure-t-elle la conciliation entre vie privée et vie professionnelle de ses employés ?

Par l'étude présentée ci-dessus, celle-ci nous permet de confirmer nos hypothèses suivantes :

-L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle serait difficile à atteindre vu la demande de l'environnement de l'entreprise aux employés de plus en plus de rendement qui augmente la charge de travail au détriment de la vie privée : l'epic EXTRANET exerce dans un domaine où elle se trouve seule sur le marché des services, la collecte de déchets ne contient pas encore beaucoup d'organisations privées, donc pour le secteur qui lui est imposée, elle se retrouve avec 5000 employés, qui arrivent tout juste à remplir leurs obligations professionnelles mais cela se répercute sur leur vie privée.

L'équilibre entre les deux sphères de vie n'est pas seulement l'affaire de l'entreprise seule ou l'employés, mais une collaboration entre les deux afin d'arriver au résultat souhaité : l'entreprise de son côté doit subvenir aux besoins de ses employés en matière d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et l'employé aussi doit se montrer plus performant, pour que l'entreprise perçoive son retour sur investissement dans les mesures qu'elle peut offrir.

Les résultats que nous avons obtenus de l'enquête effectuée, constituent des éléments de réflexion sur les mesures à entreprendre pour la relance d'une politique de satisfaction bilatérale au travail.

Donc l'entreprise doit s'intéresser de plus en plus à la vie personnelle des salariés, pour mieux connaître leurs attentes, adapter les politiques de gestion des ressources humaines en fonction de ces attentes, pour le bien que l'équilibre peut apporter à l'entreprise.

Par ce fait nous avons énuméré les points suivants :

- L'articulation vie professionnelle et vie personnelle est avant tout une question d'horaires et prise en compte des contraintes.

- Améliorer la qualité de vie au travail, aider les pères ou mères de famille, fait partie de la responsabilité sociale des entreprises. Et c'est ce qui va participer à la création de l'image de marque de l'entreprise.

- quelques considérations s'imposent aux entreprises, pour parvenir à l'équilibre être vie privée vie professionnelle, tel que : la prise en charge de la dépendance et des salariés "aidants familiaux" ; les mutations du travail, les lieux d'habitation, les moyens de transport... etc. enfin tout ce qui peut faciliter la vie au salarié.

Puis on a proposé quelques recommandations afin d'arranger la situation :

- La prise en compte des attentes des employés.
- Etre à l'écoute des employés, et les accompagner en cas ou un événement inattendu surgisse.
- Prendre en considération la vie privée et les contraintes des employés.
- Adapter une gestion de stress dans le lieu de travail.
- Faire plus d'évaluation.
- Un psychologue dans l'entreprise aiderait beaucoup et minimise
- L'une des suggestions les plus importante est de favoriser les moyens, tels que le transport ou même le système de garderie, afin d'aider l'employé à se sentir bien et considéré.

Donc finalement l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est un enjeu majeur pour la qualité de vie et l'engagement des salariés, ainsi que pour la performance des entreprises.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

- BUCK (JEAN-YVES), *des ressources humaines aux ressources de l'excellence*, édition afnor, 2014.
- CADIN (L), PIGEYRE (F), GERINE (F) : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2012.
- DUMAS (Dumas), *vie professionnelle vie personnelle*, éditions EMS. 2009
- FRADIN (Jack) et autre, *l'intelligence du stress*, éditions eyrolles, 2008.
- LE FAUCHEUR, (Sylvie), *Et si la reconnaissance au travail prenait sa place dans l'entreprise?*, Edition du Panthéon, Paris 2012.
- MILLET (J-G), CASPAR (P), NORMAND (C):*l'évaluation, trappe ou tremplin*, éditions Eyrolles, 2010.
- PERETTI (Jean-Marie), *Ressources humaines*, éditions : Vuibert, Paris 2006.
- SEKIOU, BLONDIN, PERETTI, et autres : "*Gestion des ressources humaines*", édition Debock, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU (L), BLONDIN (L) et PERETTI (J.M), *Passion--ressources humaines*, illustrée, 1995.
- THEVENET (M), *le plaisir de travailler, favorise l'implication des personne*, éditions d'organisation, 2000.

Revue et périodiques :

- MCMAHAN (G), VIRIK (M), WRIGHT (P), « *Theoretical perspectives for Strategic Human Resources Management* », *Research in personnel and Human Resources management*, 1999.
- MOWDAY. (R.T) « *Réflexions sur l'étude et la pertinence de l'engagement organisationnel* », in revue *Human Resource Management*, 1998, n°4.

- PUTHOD (D), THEVENARD (C), « *L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon* » in revue Gestion 2000 Volume 16, N° 3, Mai-JUIN 1999.
- TREMBLAY (Diane-Gabrielle), *Performance organisationnelle et temps sociaux*, édition Presses de l'Université du Québec, 2012
- Tremblay, D.-G. (2005). Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*.
- Tremblay D.-G., 2003. Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses *Politiques sociales* 63(3-4), 70-86 ?
- Tremblay(DG), Najem, E., Paquet (R). Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ? Dans *Enfance, Famille et générations*, en 2006, N°4(.www.erudit.org/revue/efg/)

Conférences :

- ALIS D., DUMAS M, «*35 heures, conciliation vie familiale vie professionnelle et égalité : le cas d'une conciliation inégalitaire* », 16e congrès de l'AGRH- Paris Dauphine- 15 et 16 Septembre 2005.
- COFACE, Concilier vie familiale et vie professionnelle : une vision pour l'Europe, mars 2015
- NDI ZAMBO (Benoît) : Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique, Sous-thème de l'Evaluation de la performance et de la productivité Dans la Fonction Publique, Cotonou le 28/05-01/06/2001.
- PERRETI (J-M) et autres, « *audit social et management responsable* », 15^e de l'université de printemps de l'audit social, Zadar, Croatie, 17 & 18 mai 2013.

Travaux universitaires :

- CHEMLA-LAFAY (Annie) et autres, *La performance des fonctions « ressources humaines »*, études et perspectives, recherche universitaire, Veille 2008.

- KOLSI (M), JAMOUCSI (D), *la conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail*, mémoire de maîtrise ORH, Tunis.

Sites internet :

- <http://www.remest.ca/documents/REMESTTremblayvol1no105.pdf>
- <https://entreprise-territoire-de-sante.malakoffmederic.com/absenteisme/info/concilier-vie-professionnelle-et-vie-privee>.
- <http://www.ngoconnect.net>, N°37,2011

ANNEXES

Annexe N°1 : Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en sciences commerciales option management des ressources humaines (MRH), à l'école des hautes études de commerce (eHEC), portant sur le thème de **l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur la performance de l'employé.**

Et pour cela je sollicite votre attention afin de répondre à mon questionnaire à usage scientifique et académique, dans le but d'enrichir ma recherche, en vous assurant l'anonymat de vos réponses.

Je vous remercie d'avance pour votre précieuse collaboration.

Mlle Marouf Amira Fettouma

I/ Informations générales :

1. Vous êtes :

- Homme
- Femme

2. Quel est votre groupe d'âge?

- 20 à 29 ans
- 30 à 39 ans
- 40 à 49 ans
- 50 à 59 ans
- 60 ans et plus

3. Votre catégorie professionnelle

- Cadre
- Non cadre

4. Votre poste actuel :

5. Êtes-vous

- célibataire
- marié(e)
- Divorcé (e)
- Veuf (ve)

6. Précisez la situation professionnelle de votre conjoint(e) :

- Sans emploi
- Salarié
- Indépendant
- Employeur
- Employé à domicile
- Coopérant ou associé
- Autre cas

7. Avez-vous des enfants?

- Oui
- Non

8. Si « oui », veuillez en indiquer le nombre et l'âge.

- Naissance à 4 ans (nombre d'enfants dans cette catégorie = _____)
- 5 à 12 ans (nombre d'enfants dans cette catégorie = _____)
- 13 à 18 ans (nombre d'enfants dans cette catégorie = _____)
- 18 ans et plus (nombre d'enfants dans cette catégorie = _____)
- Sans objet

9. Avez-vous quelqu'un pour s'occuper de vos enfants? Précisez svp.

- Oui
- Non

II/ impact de la situation professionnelle sur la vie privée

10. Quelle situation décrit le mieux l'impact de votre vie professionnelle sur votre vie privée ?

- Accapare tout mon temps
- Contraint fortement ma vie privée, mais je réussis à dégager régulièrement des plages pour ma vie personnelle et familiale
- Je ménager un certain équilibre entre mon activité professionnelle et ma vie privée

11. Est-ce que votre situation professionnelle vous a incité à retarder ou a empêché votre mariage ?

- Oui
- Non

12. Estimez-vous le temps passé avec votre famille suffisant ?

- Oui
- Non

13. Pensez vous que votre activité professionnelle vous empêche de faire des activités avec vos enfants ?

- Oui
- Non

14. Pour les femmes ayant des enfants, Avez-vous pu vous organiser pendant votre maternité ?

- Oui
- Non

15. Est-ce qu'il vous arrive de travailler tard au bureau?

- Régulièrement
- Irrégulièrement
- Jamais

16. Est-ce que ça constitue une contrainte pour vous ?

- Oui
- Non

17. Comment décririez-vous votre situation professionnelle ?

- Elle me convient tout à fait
- Indifférent (e) (ce mode de vie a été intégré)
- Les contraintes professionnelles me pèsent beaucoup
- Autre

Si 'Autre', précisez :

III/ impact de la vie privée sur la vie professionnelle :

18. Pourriez-vous refuser un poste à responsabilité, demandant une disponibilité accrue pour maintenir votre équilibre familial et professionnel ?

- Oui
- Non

19. Pouvez-vous solliciter une absence pour vous occuper de l'un de vos proches (enfants, parents, etc.) ?

- Oui
- Non

20. Si Non, préciser pourquoi ?

- Cette situation ne se présente jamais
- Mon (ma) conjoint (e) gère ce genre de situation à ma place
- Je me suis organisé(e) pour éviter de devoir m'absenter du travail
- Il m'arrive de m'absenter pour m'occuper de l'un de mes proches
- Autre

IV/ condition de travail :

21. Combien de temps vous faut-il pour aller au travail ?

|__| |__| minutes

|__| Heures

22. Comment vous déplacez-vous pour venir au travail ?

- Votre voiture
- Transport de l'entreprise
- Autres

23. Avez-vous l'impression que le stress au travail joue un rôle négatif sur votre rendement ?

- Oui
- Non

24. Prenez-vous tous vos congés annuels ?

- Oui
- Non

25. Si « Non », préciser pour quelles raisons vous ne prenez pas tous vos jours de congés ?

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

- La charge de travail ne me permet pas de prendre tous mes congés
- Le chef ne m'accorde pas facilement les congés que je souhaite
- Je n'éprouve pas le besoin de demander tous mes congés
- Autre

Si 'Autre', précisez :

V/ conciliation vie privée vie professionnelle :

26. Votre employeur, vous propose-t-il des conditions favorables à l'équilibre de votre vie ?

- Oui
- Non

27. A votre avis, quelles devraient être les aménagements à apporter pour mieux concilier la vie professionnelle et vie privée ?

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

- Adapter le "timing" des affectations
- Aménager le temps de la vie professionnelle et les temps de vie personnelle
- Eviter certains postes à certaines étapes de la vie personnelle
- Sensibiliser les responsables à cette problématique
- Favoriser les équipements (crèche, école, etc.)
- Prise en compte des contraintes familiales dans l'organisation des réunions
- Prise en compte des contraintes familiales dans l'organisation des déplacements.
- Le télé travail
- Stopper l'arrivée des mails à partir de 20h à 07h du matin en semaine, ainsi que le soir et le week-end
- Autre

Si 'Autre', précisez :

Annexe N° 02 : entretien

- La vie de dirigeant est-elle équilibrée ?

Sur vos horaires actuels : que pouvez-vous nous dire sur votre temps de travail (*durées de travail, horaires, rythme de travail, congés*) ? Combien d'heures estimez-vous travailler par semaine ? A quelle heure arrivez-vous le matin ? A quelle heure partez-vous le soir ? Combien de semaines de vacances prenez-vous par an ? Prenez-vous tous les jours de congés auxquels vous avez droit ?

Liens entre « Travail/ hors travail » Prenez vous du travail à domicile ? Combien de temps estimez-vous travailler à domicile par semaine ? Prenez-vous vos messages téléphoniques ou autres à la maison ? Envoyez-vous des messages téléphoniques ou courriel de la maison ? (soirées, weekends, congés, vacances) ?

Avez-vous des loisirs ? Les quelles ? Comment vous organisez vous pour les pratiquer ?

Vos contraintes professionnelles ont-ils un impact sur votre vie familiale ou personnelle ? Pensez vous que votre travail vous empêche d'assurer comme il le faut votre rôle de parent, conjoint ? Comment vivez-vous la conciliation entre vos responsabilités professionnelles et familiales/personnelles ? Cela correspond-il à l'image que vous vous en étiez fait ?

Selon vous quel est le secret de réussir à équilibrer entre la vie privée et professionnelle ?

- Perception du sujet :

Implication et engagement dans le travail, demandez vous plus d'implication aux employés ? qu'en est t il de l'engagement ? Est ce que les femmes peuvent elles aussi s'engager plus dans leur travail ? Ou pensez vous que c'est plus difficile pour elles ?

Quelles mesures de conciliation proposez vous a vos employés (services de garde, programmes d'aide aux employés, modalités de travail flexibles, congés divers pour obligations familiales, services divers, etc.) ?

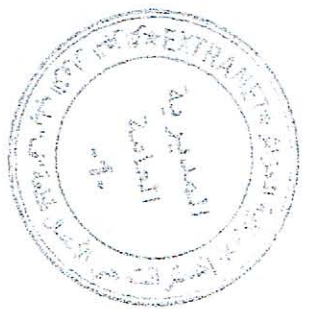
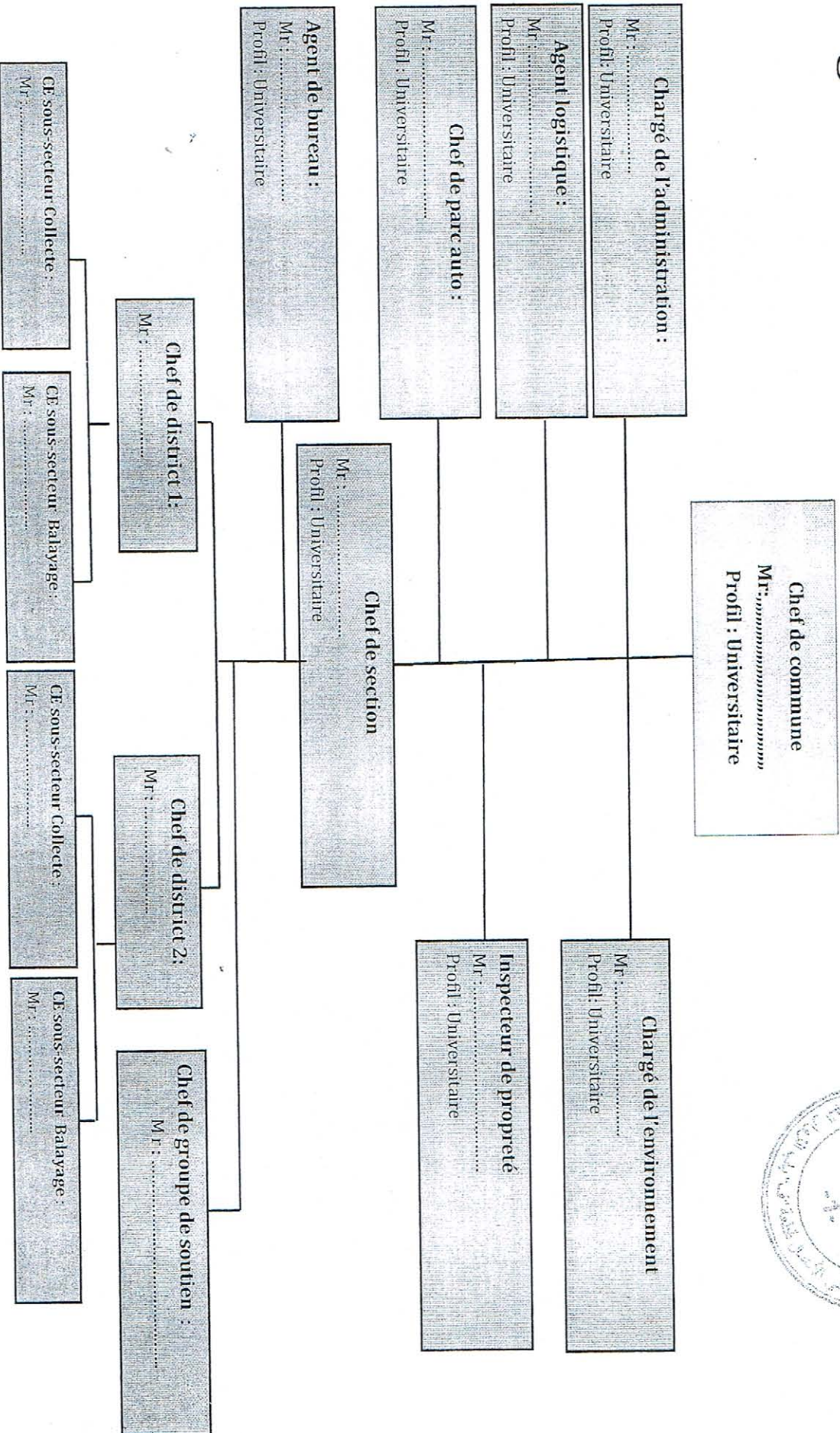
Comment définiriez-vous Le terme de « stress »? Pensez vous que le stress peut être un élément positif pour le rendement de vos employés ? Vous est-t-il arrive de mettre de la pression a vos employés pour avoir plus de rendement ?

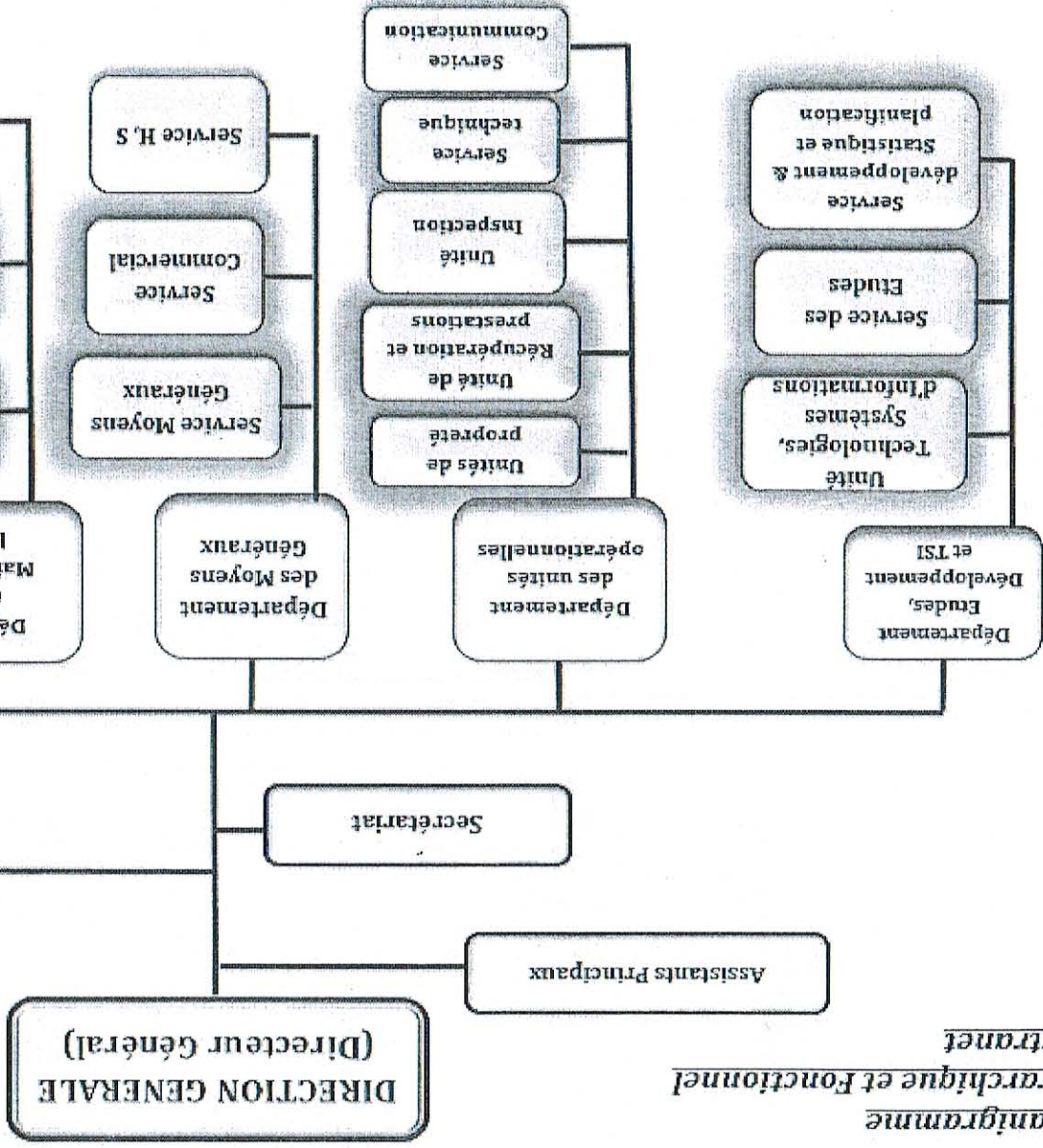
La famille exerce-t-elle une influence sur le travail de vos employés, comment gérez-vous cette influence ?

Voulez-vous ajouter quelque chose que nous ne vous avons pas demandé ?

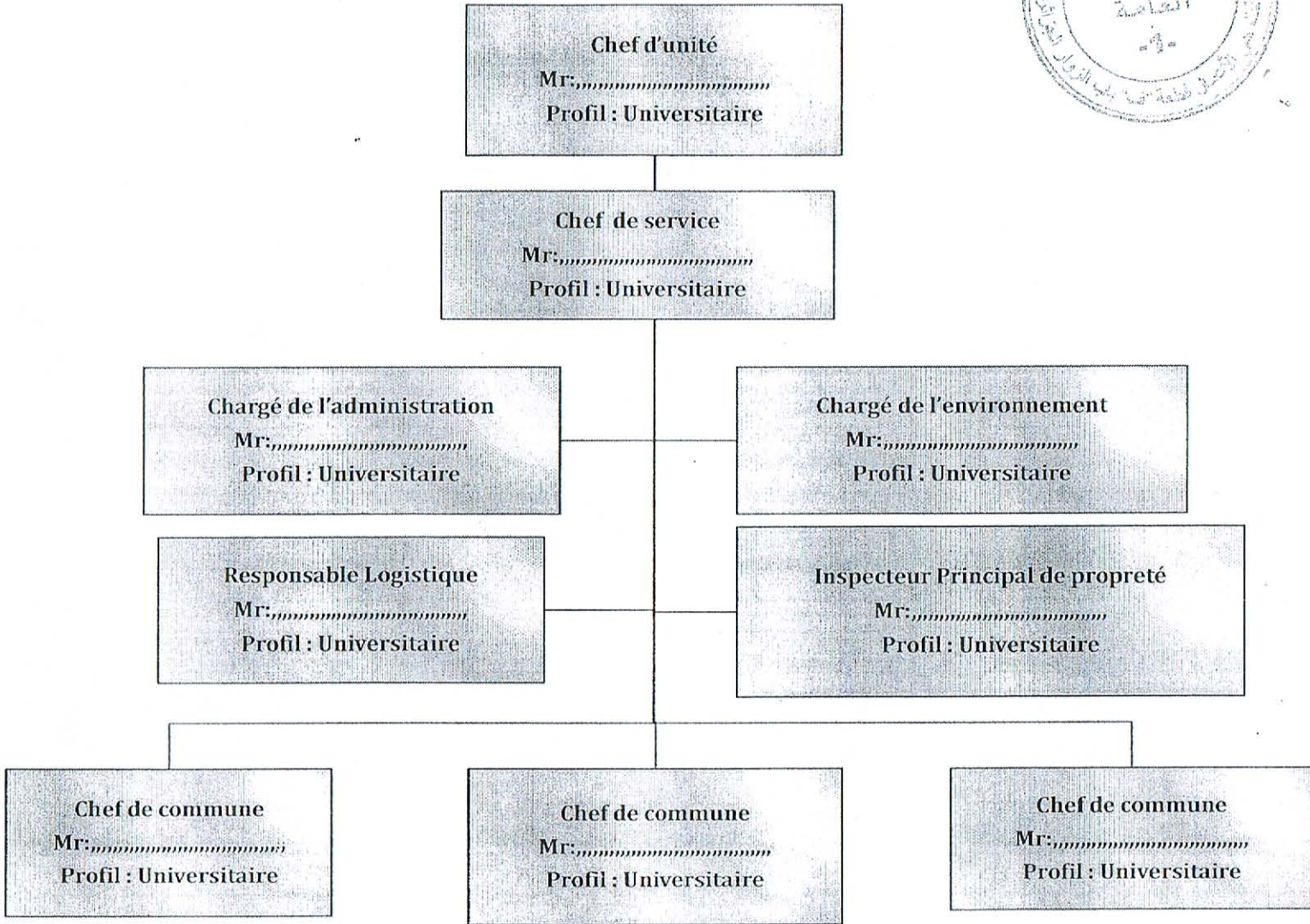
Annexe N°05

Organigramme Commune





Organigramme Unité



Annexe n°04

Table des matières

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>Chapitre 01</u> : équilibre vie privée vie professionnelle	5
<u>Section 1</u> : généralité sur la GRH.....	7
1.1.La fonction GRH	7
1.2.Historique_.....	8
1.2.1. Les origines.....	8
1.2.2. L'apparition des services de ressources humaines	8
1.2.3. L'émergence des relations industrielles et relations humaines	9
1.2.4. L'âge de la maturité des ressources humaines.....	9
1.2.5. Professionnalisations des services de ressources humaines.....	9
1.3. Les défis de la GRH	10
1.3.1 Les changements survenus sur l'entreprise.....	11
1.3.1.1 La mondialisation des marchés.....	11
1.3.1.2 La féminisation du travail	11
1.3.1.3 Le vieillissement de la population	12
1.3.1.4 La tertiarisation de l'économie	12
<u>Section 2</u> : interaction vie privée vie professionnel.....	14
2.1Présentation des concepts_.....	14
2.1.1 Vie professionnelle.....	14
2.1.2Vie privée	15
2.2 Causes et effets des tensions entre vie privée et vie professionnelle.....	15
2.2.1 Définition du conflit entre vie privée et vie professionnelle.....	15
2.2.2 L'origine du conflit des deux sphères de vie	17
2.2.2.1 La féminisation du travail	17
2.2.2.2 Les attentes générationnelles.....	18
2.2.2.3 Surcharge au travail	18
2.2.2.4 L'évolution des priorités	18

2.2.3 Les effets du conflit	19
2.2.3.1 Impact sur la vie privée.....	19
1 -Parents salariés.....	19
2 -Les femmes célibataires.....	20
3 -Les incidences sur la santé mentale et physique	20
2.2.3.2 Les répercussions sur le milieu de travail	21
1/ Une baisse de productivité.....	22
2/ Une baisse de la qualité du travail.....	22
3/ Une désorganisation.....	22
4/ Des pertes de temps.....	22
5/ L'absentéisme.....	22
6/ Le présentéisme.....	22
7/ Le roulement de personnel.	22
<u>Section 3 :l'équilibre vie privée vie professionnelle :</u>	23
3.1 Conciliation des deux sphères de vie :	23
3.2 Mesures qui favorisent l'équilibre :	25
a/ Gestion du temps	28
b/ Le télétravail	29
c /Des mesures de conciliation individualisées	29
<u>Chapitre 2 : l'impact de l'équilibre sur la performance</u>	33
<u>Section 1 : évaluation de la performance des employés</u>	35
1.1. La gestion d'évaluation de la performance	35
1.1.1. Qu'est ce que la performance	35
1.1.2. La gestion de la performance.....	35
1.1.3. Evaluation de la performance	37
1.1.4. Outils de l'évaluation	39
1.1.4.1. Regard des autres.....	40
1.1.4.2. Entretien d'évaluation	40
1.1.4.3. Bilan de compétences	41

1.1.4.4. Test	41
1.1.4.5. Audit	41
1.1.4.6. Évaluation 360 °	41
1.2. Critères d'évaluation de la performance (Rendement, compétence) :	41
1.2.1. Les compétences, levier social de performances	41
1.2.2. L'évaluation du rendement	43
1.2.3. Autre critères de performance.....	45
1.3. Avantage concurrentiel :	45

Section 2 : la place de la conciliation vie privée vie professionnelle dans la GRH..... 49

2.1. <u>Enjeu pour l'employé :</u>	50
2.1.1. Concernant la vie de famille	50
2.1.2. Vis-à-vis de la rémunération	51
2.1.3. L'effet de l'équilibre sur le bien-être psychologique	51
2.1.4. Cas d'événement personnels traumatiques	52
2.2. <u>Un levier de performance pour l'entreprise</u>.....	53
2.2.1. Performance économique	54
2.2.2. Pour une grh plus harmonieuse	54
2.2.3. Pour plus de bien-être au travail	54
2.2.4. la responsabilité sociétale de l'entreprise	56
2.2.5. l'évaluation des gains et couts de l'équilibre	56
2.3. <u>L'engagement critère d'efficacité professionnelle (implication, mobilisation)</u> 56	
2.3.1. L'implication	57
2.3.2. Les effets de l'implication.....	58
2.3.3. La mobilisation	58

Chapitre 3 : Etude de la relation entre la vie privée et la vie professionnelle des employés d'EXTRANET 60

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil : 62

1.1 La collecte de déchets à Alger : 62

Conseil administratif et de gestion 62

1.2 Présentation d'EXTRANET : 63

1.3 Historique 63

1.4 Mission et objectifs 63

1.5 Moyens de l'entreprise 64

1.5.1 Moyens humains 64

1.5.2 Moyens matériels 65

1.5.3 Moyens financiers 65

1.6 L'organisation : 65

1.6.1 Structures opérationnelles : 65

1.6.2 Organigrammes : 66

1.7 Missions des départements : 67

□ Direction générale 67

□ Département développement 67

□ Département des moyens généraux 67

□ Département des unités opérationnelles 67

□ Département maintenance et logistique 68

□ Département finance et comptabilité 68

□ Département des ressources humaines 68

Section 2 : Méthodologie de recherche 69

2.1 Objectifs de l'enquête : 69

2.2 L'enquête 70

2.2.1 Questionnaire : 70

2.2.1.1 Format des questions 70

2.2.1.2 Structure du questionnaire 70

2.2.1.3 Choix de l'échantillon 71

2.2.1.4 L'interprétation des résultats.....	72
2.2.2. Entretiens	72

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....73

3.1 Observation et documentation de l'entreprise.....73

3.2 Analyse du résultat des questionnaires74

3.2.1 Les caractéristiques de l'échantillon74

3.2.2 Impact de la situation professionnelle sur la vie privée 77

3.2.3 Impact de la vie privée sur la vie professionnelle 81

3.2.4 Condition de travail..... 82

3.2.4 Conciliation vie privée vie professionnelle 84

3.3 Synthèses et suggestions :85

3.3.1. Synthèses 85

○ Synthèse de l'entretien85

○ Synthèse du questionnaire86

3.3.1 Suggestions87

Conclusion générale89

Bibliographie

Annexes

Table des matières