

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA



Conciliation travail-famille chez DAF Truck N.V.

**Diplomová práce**

Autor: Gabriela Blažková

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Olomouc 2015

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Filologie  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi  
(OFHP)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. BLAŽKOVÁ Gabriela	U Jordánky 935, Moravská Nová Ves	F130308

**TÉMA ČESKY:**

Conciliation travail-famille chez DAF Truck N.V.

**NÁZEV ANGLICKY:**

Work-life balance at DAF Truck N.V.

**VEDOUcí PRÁCE:**

Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. - KRF

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Le but: Analyser conciliation travail-famille des employés de la société DAF Truck N.V et proposer la solution a améliorer.

Le sommaire :

La partie théorique : L'introduction de la société DAF

La présentation des notions de base dans le domaine de la conciliation travail-famille le stress, la motivation, mode de vie de sain,...

La partie pratique : La recherche qualitative (des questionnaires)

Le projet a améliorer

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

Bajer, Pavel. Téma vyváženosti pracovního a osobního života se netýká jen žen. Sociální práce, 2008, roč. 8, číslo 3, s. 8-11. Vydává Asociace vzdělavatelů v sociální práci.

Goodstein, Jerry, D. Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. The Academy of Management Journal, 1994, roč. 37, číslo 2, s. 350-382.

Hantrais, Linda. 2000. Gendered policies in Europe : reconciling employment and family life. New York : St. Martin's Press.

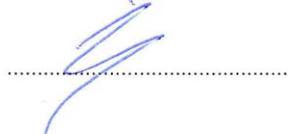
Křížková, Alena, Formánková, Lenka. Flexibilní pracovní režimy jako nástroj kombinace pracovního a rodinného života. Fórum sociální politiky, 2009, roč. 3, číslo 2, s. 14-19.

Armstrong, M. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada

Kuchařová, V.; Hóhne, S.; Svobodová, K.; Šťastná, A.; Žáčková, L. 2010. Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus. Praha: VÚPSV, v.v.i.

Podpis studenta: 

Datum: 6.5.2014

Podpis vedoucího práce: 

Datum: 6.5.2014

### Déclaration sur l'honneur

Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master « Conciliation travail-famille chez DAF Truck N.V. » sous la responsabilité du directeur de mémoire et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Sladování rodinného a pracovního života u DAF Truck N.V.“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny podklady a literaturu.

A Olomouc le

Signature :

## Remerciements

Je tiens à remercier le directeur du mémoire, Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr., de m'avoir encouragé tout au long de mon travail et d'avoir donné des conseils utiles. Je remercie également le dirigeant de l'équipe observée, Carlo di Salvo, d'avoir diffusé mon questionnaire et de m'avoir fourni des informations nécessaires à l'élaboration du mémoire.

## Sommaire

L'introduction .....	6
1. Qu'est ce qu'une conciliation travail-famille ?.....	9
1.1. Les régimes de travail flexible.....	11
1.2. Divers types de congés.....	20
1.3. Le service de soutien aux salariés qui ont la charge d'un membre de la famille.....	27
1.4. L'aide en cheminement de la carrière de l'employé.....	29
1.5. L'aide financière et le renforcement de la relation employeur-employé.....	31
2. Les facteurs influençant la conciliation travail-famille.....	38
2.1. Le stress au travail.....	38
2.2. Syndrome d'épuisement professionnel.....	39
2.3. La sécurité de l'emploi .....	41
2.4. Les avantages de la conciliation travail-famille.....	41
2.5. Les problèmes provenant de la mauvaise conciliation travail-famille .....	44
2.6. Quels sont les facteurs pour effectuer une bonne politique de la conciliation travail-famille ?.....	45
2.7. La comparaison de la culture tchèque, française, italienne, espagnole et portugaise.....	47
3. L'analyse de la conciliation travail-famille chez l'entreprise DAF.....	52
3.1. La caractéristique du poste des membres de l'équipe .....	52
3.2. Analyse du questionnaire.....	53
3.3. Les propositions d'améliorations .....	74
3.4. L'analyse SWOT .....	76
Conclusion .....	78
Résumé.....	80
Shrnutí.....	81
Annotations .....	82
Bibliographie :.....	83
Liste des abréviations.....	90
Table des figures , images et annexes .....	91
Annexe 1 .....	92

## L'introduction

*Rien n'est plus tragique que de rencontrer un individu à bout de souffle, perdu dans le labyrinthe de la vie.*

*- Martin Luther King*

L'homme est depuis des années bousculé par le temps. Soit il le passe au travail avec les obligations professionnelles, soit pendant la réalisation de ses devoirs familiaux ou avec ses amis. Néanmoins, les deux dimensions se complètent mutuellement. Ainsi, il n'est pas bon pour la santé de travailler quelques heures sans repos. Nous ne devrions pas oublier nos besoins personnels, mais il faut également connaître la différence entre la carrière et notre vie personnelle.

Pour mieux atteindre les objectifs donnés au travail, il faut que l'homme soit content dans sa vie privée. En d'autres termes, plus un travailleur est heureux grâce aux activités réalisées dans son temps libre, plus il a envie de se réaliser et de chercher de nouveaux challenges au travail. L'harmonisation entre la vie privée et professionnelle est pour cette raison cruciale également pour l'entreprise dans laquelle l'individu travaille. Aux pays développés, la plupart des frais dépensés pour des démarches construites en faveur de la conciliation travail-famille sont déductibles d'impôts. Ainsi, l'employeur peut payer la formation de son employé ou il peut rembourser des frais pour améliorer le système de santé et de sécurité au travail.<sup>1</sup>

De nos jours, l'harmonisation est importante pour l'employée qui cherche une qualité de vie mieux que celle-là de ses parents et grands-parents. En effet, il n'était pas facile d'harmoniser la vie professionnelle et personnelle avant quelques décennies d'années sans ordinateurs, téléphones, accès à l'Internet ou voitures. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas imaginer les conditions de vie et de travail d'autrefois. Au travail, nous sommes habitués à parler n'importe quand avec nos clients et nos collègues. Il n'est pas facile d'imaginer le travail sans ordinateurs et accès à l'Internet qui nous facilite presque toutes les tâches quotidiennes. De même, nous sommes déjà accoutumés à la facilité dans le domaine du transport. Imaginons la situation où nous allons 350 kilomètres chez notre

---

<sup>1</sup> KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2008. 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5.

client dans le but de lui présenter notre offre et après nous rentrons à la maison. De nos jours, cette tâche nous occupe toute la journée. Si nous devons faire ce trajet sans voiture et de plus dans un vieux train construit au début du siècle dernier, le voyage d'affaires nous prendrait vraisemblablement au moins deux jours. De surcroît, nous devrions dormir dans une auberge. Vu que la plupart de nous évite de quitter sa zone de confort même pour quelques heures, cette situation ne serait pas agréable pour nous. Économisant du temps par exemple pendant ses voyages d'affaires et grâce à l'ordinateur, un travailleur a plus du temps libre que ses ancêtres.

Jusqu'au 19e siècle, la seule cible des activités humaines était de nourrir toute la famille. Même des membres âgés d'une famille et des enfants ont travaillé. Après, la révolution industrielle a apparue. Pour cette raison, des gens se sont rendu compte qu'ils peuvent profiter d'inventions de l'époque, qu'ils peuvent laisser le travail dur aux machines et qu'ils peuvent passer plus du temps avec leur famille.<sup>2</sup> C'était dans les années 1950 que des gens ont commencé à réfléchir sur la vie privée plus qu'avant.<sup>3</sup> Dans les années 1970 la notion de la conciliation travail-famille a apparue aux États-unis. Aujourd'hui, l'harmonisation constitue un des plus importants critères pour les jeunes dans le choix d'un nouvel emploi.<sup>4</sup> La tendance actuelle est de chercher avant tout des postes où nous pouvons avoir du temps libre tandis que le salaire devient le critère de moins en moins important. En outre, des gens qui appartiennent à la génération Y ou à la génération Z sont plus susceptibles à leur temps libre que les générations précédentes. Puisque la génération Y, née entre les années 1985 et 1995, a déjà commencé à travailler et que la génération Z, née depuis 1995 jusqu'au maintenant, va commencer à travailler tôt, nous pouvons suivre une grande variété d'outils pour la conciliation de travail et temps libre appliqués actuellement.

Nous attendons que ces pratiques seront encore renforcées avec le progrès technique qui s'effectuera dans les entreprises. En outre, les générations suivantes des

---

<sup>2</sup> JUNOVÁ, Blanka. *Čas pro změnu: ... k rovnováze práce a soukromí*. Průvodce sladováním soukromého a pracovního života. [online]. Koordinační centrum práce na dálku, 2012 [cit . 2014-09-30]. Dostupné z <http://www.pracnadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

<sup>3</sup> LINGARD Helen a FRANCIS Valerie. *Managing work-life balance in construction*. Spon press, 2009. 309 s. ISBN 0-203-03011-7

<sup>4</sup> *Conciliation travail-famille : où en sommes-nous ?*. [online]. Actualis bulletin d'information financière, 2008 [cit . 2014-10-03]. Dostupné z <http://contact.actualis.ca/T/OFSYS/MS/7/IOM46R/55/fr-CA/Article.html?idArticle=659>

salariés vont demander encore plus du temps libre et des formes de travail plus flexibles qu'aujourd'hui. C'est pourquoi la vie professionnelle va probablement changer complètement sa forme dans quelques années. Une très grande partie de la population mondiale va travailler à la maison grâce à l'Internet qui connecte même maintenant des gens à travers des distances éloignées. Plus de personnes vont travailler à temps partiel et harmoniser mieux leur vie privée avec les parties de la vie professionnelle. Regardons, par exemple, des pays occidentaux, où ils profitent de plus d'outils pour renforcer la conciliation travail-famille qu'aux pays de l'est.

Etant toujours intéressée dans le domaine des ressources humaines et surtout dans la question de l'équilibre travail-famille, j'ai décidé de l'expliquer à l'exemple d'une entreprise. Vu que j'ai des connexions professionnelles avec la société DAF Trucks N.V., j'ai choisi une équipe de l'entreprise auquel j'évaluerai des politiques destinées à la conciliation travail-famille.

Mon mémoire de master a pour but de décrire l'harmonisation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des membres de l'équipe. Puisque j'ai choisi d'effectuer l'étude au sein de l'entreprise internationale, nous allons comparer la conciliation travail-famille des membres d'une équipe composée de plusieurs cultures européens.

Dans la première partie de mon mémoire, je vais décrire la conciliation travail-famille, ses pratiques et son importance dans le monde actuel. Puis, je vais brièvement présenter les facteurs influençant la conciliation travail-famille. Dernièrement, je vais analyser les résultats de mon propre questionnaire. Je le distribuerai au sein de l'équipe choisie, analyserai ses résultats et proposerai de changements convenables pour améliorer le système de l'entreprise.

## 1. Qu'est ce qu'une conciliation travail-famille ?

D'abord, il faut expliquer l'idée de base. La notion de la conciliation travail-famille contient tous les outils qui permettent à l'employée d'harmoniser sa vie personnelle avec sa carrière. Même si les travailleurs ont beaucoup de droits donnés par les lois du pays, dans le monde actuel ces privilèges ne sont pas suffisants. Le code du travail est, de nos jours, considéré comme une base pour les employées tant que pour les employeurs. Ainsi, nous considérons les week-ends passés à la maison avec la famille comme une nécessité. Il y a quelques décennies d'années, les week-ends passés à la maison étaient l'exception. En outre, nous revendiquons d'avoir encore plus du congé pour nous reposer. Les employeurs ont appris qu'ils devraient chercher le plus de solutions pour harmoniser la carrière avec la famille que possible.<sup>5</sup> Sinon, les meilleurs salariés trouveraient un autre emploi qui pourrait leur offrir de bénéfices plus intéressants.

Il faut prendre en considération que l'harmonisation du travail et de la famille ne signifie pas que ces outils ne sont destinés qu'aux employés qui sont mariés ou pacsés et vivent avec des enfants.<sup>6</sup> Par contre, la conciliation est réservée pour tous. En effet, chaque travailleur devrait au moins passer son temps libre avec ses loisirs pour qu'il soit bien reposé. Par ailleurs, certains employés s'occupent de quelqu'un de leurs proches. Le plus souvent, ils soignent leurs enfants, leurs conjoints ou leurs parents. De nos jours, il y a l'accroissement du nombre des personnes appartenant à la génération sandwich. Les personnes qui y appartiennent s'occupent à la fois de leurs enfants qui ont encore besoin de l'appui de leurs proches et à la fois de leurs parents qui sont déjà assez âgés et ne sont plus indépendants.<sup>7</sup>

Même si nous en pouvons souvent entendre ou lire, le système de la conciliation travail-famille n'est pas construit qu'aux femmes. Les hommes ont également besoin d'harmoniser leurs vies avec la carrière. En effet, ils deviennent toujours plus souvent managers et directeurs que des femmes. Pour cette raison, ils ont un très fort besoin de se

---

<sup>5</sup> RYDVALOVÁ, Renata a JUNOVÁ, Blanka. *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 152 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3578-8.

<sup>6</sup> JUNOVÁ, Blanka. *Jak sladit svůj osobní a pracovní život – úvod do problematiky část 1*. Webinář. [online] Práce na dálku. 2013 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=Z--C0OyaPdE>

<sup>7</sup> GÉBLOVÁ, Alena. *Délku našeho života určuje vzdělání, říká šéfka České demografické společnosti*. [online]. Reflex, 2014 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z <http://www.reflex.cz/clanek/rozhovory/58015/delku-naseho-zivota-urcuje-vzdelani-rika-sefka-ceske-demograficke-spolecnosti.html>

reposer et de trouver un bon équilibre entre le travail et leur temps libre. Néanmoins, nous ne devrions pas penser que tous les emplois, que nous pouvons exercer, sont convenables pour la conciliation. Avant tout, ce sont certaines postes de managers et de directeurs qui sont si difficiles à harmoniser avec le temps libre. Voilà pourquoi, les candidats aux postes managériaux devraient analyser et comparer leurs besoins personnels et leurs objectifs professionnels pour qu'ils puissent trouver s'ils sont capables de perdre une grande partie de leur temps libre. Sinon, il y a de fortes chances qu'ils soient mécontents pendant toute leur carrière chez la société choisie.

Nous ne devrions pas oublier que la conciliation est un procès qui ne finit jamais et qui doit s'évoluer. Si nous voulons harmoniser nos vies, nous devrions chercher nous-même des possibilités de conciliation dans nos vies. Il est important de prendre en considération que la conciliation travail-famille que nous désirons change au cours de nos vies. Autrement dit, étant jeunes les travailleurs cherchent du temps pour qu'ils puissent passer plus du temps que possible avec la famille. Au contraire, à l'âge de quarante ans, des salariés veulent souvent aider au cheminement de la carrière.

Par ailleurs, même si nous connaissons bien une autre personne ainsi qu'un membre de notre famille, nous ne pouvons pas connaître bien ses exigences pour la conciliation. Pour cette raison, il est nécessaire qu'il cherche son propre chemin pour concilier la vie familiale et la vie professionnelle. Les managers devraient prendre ce conseil en considération. C'est-à-dire qu'ils devraient chercher un dialogue avec le salarié pour trouver ce qu'il manque vraiment.

En outre, nous devrions prendre en considération que nos valeurs personnelles peuvent varier des valeurs d'autres personnes. En effet, étant petits, des enfants apprennent les habitudes et aussi les valeurs de leurs parents, de leurs instituteurs, de frères, de soeurs ou de leurs amis. Autrement dit, des personnes ont tendance à penser qu'ils ont les mêmes valeurs que leurs partenaires ou leurs proches. Ainsi, ils pensent qu'ils devraient voyager tout le temps parce que leurs proches pensent que c'est la meilleure manière comment nous pouvons passer les vacances. Néanmoins, certains d'entre nous veulent, à leur insu, passer les vacances à la maison avec leurs proches ou d'embellir leur maison parce qu'ils sont bricoleurs. Pareillement, si une femme veut fréquenter le théâtre souvent, cela ne signifie pas que même son époux devrait passer tout son temps libre au théâtre. Si ce n'est pas son loisir favori il peut rester à la maison et faire de la musculation. Pour lui, cela peut être la

manière de se reposer avant aller au bureau. Cependant, pour ne pas détruire le mariage, l'homme devrait aussi trouver un bon accompagnement au théâtre pour sa femme.<sup>8</sup>

Dans le cadre de la conciliation travail-famille, nous pouvons mentionner des catégories d'outils de base suivants:

1. les régimes de travail flexible
2. divers types de congés
3. le service de soutien aux salariés qui ont la charge d'un membre de la famille
4. l'aide en cheminement de la carrière de l'employé
5. l'aide financière et le renforcement de la relation employeur-employé.<sup>9</sup>

Nous allons maintenant décrire ces outils de la manière plus détaillée. Puisque l'équipe que nous allons observer est composée de plusieurs nations, nous allons orienter la partie suivante à ces pays. Plus concrètement, nous allons parler des travailleurs qui vivent en République tchèque, en France, en Italie, en Espagne et en Portugal.

### **1.1. Les régimes de travail flexible**

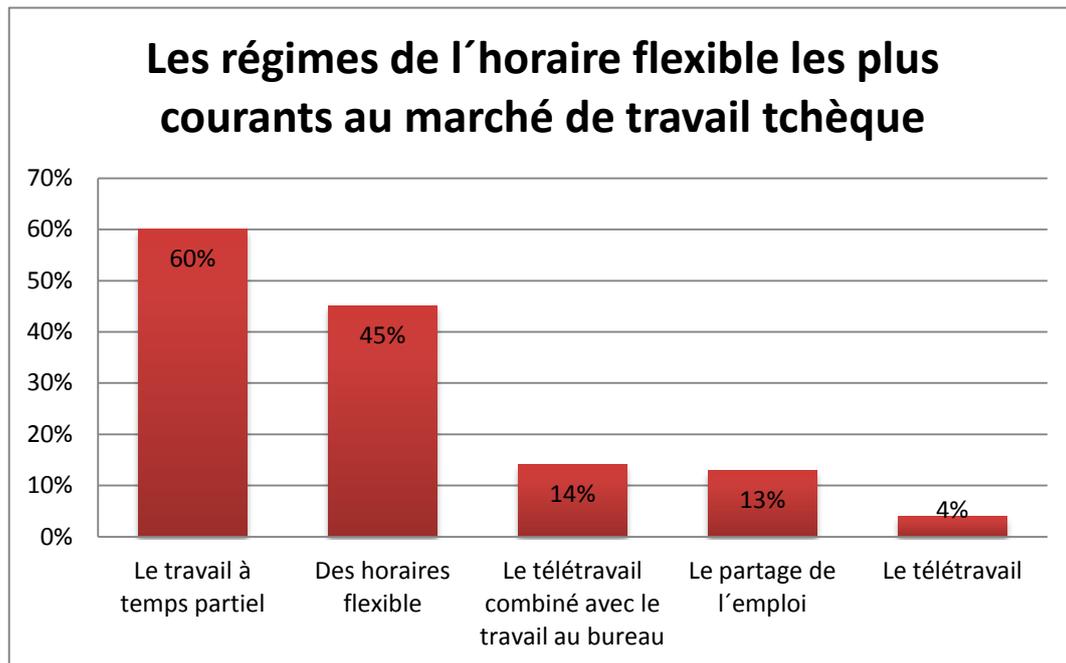
Réregardons le graphique ci-dessous. Il nous indique quels régimes de travail flexible sont les plus courants au marché de travail en République tchèque. Nous voyons que les Tchèques ne sont pas toujours habitués aux divers types de l'horaire ou de travail. À part du régime de travail classique, les salariés profitent avant tout du travail à temps partiel. Néanmoins, nous allons présenter même d'autres régimes de travail flexible qui existent.

---

<sup>8</sup> *Balance your life and work: how to get the best from your job and still have a life*. Vyd. 1. London: Bloomsbury, 2009. 96 s. ISBN 9-781-408102-558

<sup>9</sup> *Qu'est-ce qu'une initiative de conciliation travail-famille (CTF)?* [online]. Conciliation Travail-Famille, 2011. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z <http://www.travailfamille.com/mesures.html>

**Figure 1.1. : Les régimes de l'horaiare flexible le plus courants au marché de travail tchèque**



Source : <http://www.flexibilni.cz/aktuality/zprava/34/>

### Les horaires flexibles

Le premier type des différents horaires est un régime des horaires flexibles. Les employés qui travaillent avant tout avec les ordinateurs dans les bureaux ont fréquemment la possibilité d'en bénéficier. C'est-à-dire qu'ils peuvent décaler les horaires de leur travail qui répondent mieux à leur besoin personnel. Néanmoins, ils doivent respecter les plages fixes de l'horaire ordonné par l'employeur.<sup>10</sup>

De l'autre côté, ce mode de travail n'est pas accessible à tous les postes. C'est-à-dire qu'il y a des employés dont la caractéristique du poste ne rends pas possible de travailler au régime des horaires flexibles. D'autre part, des postes où nous profitons des horaires flexibles rendent plus difficile à se mettre d'accord de l'heure des rencontres professionnelles, même s'il y a des plages fixes de l'horaire. C'est-à-dire que des horaires

<sup>10</sup> *Durée du travail et diminution de la durée du travail* [online]. Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. [cit. 2014-10-21] Dostupné z <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=29448#AutoAncher5>

flexibles deviennent parfois obstacles pour la coopération d'un travailleur avec d'autres collègues.

De point de vue géographique, nous pouvons constater qu'il y a toujours de grandes différences entre les pays de l'Union européenne. En général, les employés aux pays de l'ouest et aux pays du nord profitent des horaires flexibles plus que ceux qui travaillent à l'est de l'Union européenne. Autrement dit, les travailleurs en République tchèque sont habitués au régime des 40 heures du travail fixes. Aux pays de l'ouest, presque la moitié des salariés bénéficie d'un régime des horaires adaptés.

De plus, la République tchèque rencontre une autre difficulté. Il s'agit des heures supplémentaires. En effet, les Tchèques travaillent en moyenne plus que le reste de l'Union européenne. Bien au contraire, les Espagnols et les Portugais effectuent des heures supplémentaires moins souvent que le reste de l'Europe. Les Italiens et les Français effectuent tant des heures supplémentaires que des européens moyennes.<sup>11</sup>

### Le travail à la carte

Pareillement, ils peuvent choisir des horaires passés au travail à la carte. Cette manière du régime du travail souple est tentante pour des employeurs. En effet, ils peuvent choisir s'ils veulent commencer le travail tôt le matin et partir à la maison tôt ou venir au bureau plus tard et quitter tard l'après-midi.<sup>12</sup> L'horaire peut différer d'un jour à l'autre. C'est-à-dire que l'employé peut travailler de 8 h à 17 h le lundi et de 10 à 18 h le mardi. Ce qui est important, c'est l'entente entre l'employé et l'employeur.

Même les désavantages sont pareils comme dans le cas des horaires flexibles. Néanmoins, ils sont encore plus forts puisque des salariés sont encore plus libres quand ils choisissent leurs horaires de travail.

---

<sup>11</sup> *Flexible work arrangements help both employers and employees, says new European Commission study* [online]. European Commission, 2010 [2014-10-24]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-10-1377\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1377_en.htm)

<sup>12</sup> *Durée du travail et diminution de la durée du travail* [online]. Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. [cit. 2014-10-24]. Dostupné z <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=29448#AutoAncher5>

### La semaine de travail comprimée

Un autre outil pour harmoniser du temps est la semaine de travail comprimée. Il rend plus facile aux employés la possibilité de profiter des demi-journées ou des jours entiers du congé sans la perte salariale. Ainsi, ils passent, par exemple, quatre ou trois jours intensivement au bureau chez l'employeur et le reste de la semaine, ils bénéficient du repos. Autrement dit, ils font leur heures supplémentaire et après en profitent pour se reposer. De cette façon, les employés économisent aussi bien du temps que des coûts de transport pour aller au travail.<sup>13</sup>

Néanmoins, il y a les inconvénients pour des employés qui bénéficient de la semaine de travail comprimé. Par exemple, leurs collègues souffrent de temps en temps de leurs absences. C'est-à-dire, quand ils ont besoin de leur coopération, le travail devient plus compliqué pour eux.

### La réduction de temps de travail

Une autre tendance qui influence les horaires passés au travail est réduction de temps de travail surtout aux pays d'Europe de l'Ouest. Grâce à RTT, des salariés travaillent moins que 40 heures par la semaine. Ils peuvent rester au travail 8 heures par jour comme tout le monde et après, ils profitent dans une certaine période d'un jour ou d'un demi-journée de congé.<sup>14</sup>

Des inconvénients sont pareils comme dans le cas du régime de la semaine de travail comprimée.

Parmi les travailleurs de l'équipe que nous allons analyser, ce sont des Français qui ne travaillent que 35 heures par semaine. Néanmoins, la productivité française appartient aux pays les plus productives du monde.<sup>15</sup> En effet, selon l'Eurostat la productivité du pays a un rapport avec la productivité de la main d'oeuvre par heure travaillée. Pour que nous

---

<sup>13</sup> *Semaine de travail imprimé* [online]. Ministère du Travail de Quebec, 2002 [cit. 2014-11-02]. Dostupné z [http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation\\_travail\\_famille/semaine\\_de\\_travail\\_compriee.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation_travail_famille/semaine_de_travail_compriee.html)

<sup>14</sup> *RTT* [online]. ComprendreChoisir [cit. 2014-11-04]. Dostupné z <http://grh.comprendrechoisir.com/comprendre/rtt>

<sup>15</sup> *La productivité française, parmi les plus élevée au monde* [online]. Ambassade de France à Prague, 2012. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z <http://www.france.cz/La-productivite-francaise-parmi-les-plus>

puissions imaginer les différences de pays, nous allons voir des statistiques concrètes. La productivité de la main d'oeuvre par heure travaillée est 45,6 euros en 2013, alors que les Italiens produisent 32,3 euros par heure par personne, les Espagnoles 32,1 euros, les Portugais 17,1 euros et les tchèque 13,1 euros la même année.<sup>16</sup>

En outre, ce sont les Français qui pensent que le travail devrait occuper une partie moins importante de nos vies qu'aujourd'hui. En effet, presque trois quarts des Français sont d'accord avec cette affirmation. En Espagne 40 % des habitants pensent que le travail devrait prendre la place moins importante dans la vie. En Italie, ce n'est que 25 % des habitants et au Portugal c'est moins que 20 % des gens qui sont pour limitation de l'importance du travail dans la vie. Contrairement à la France, en République tchèque uniquement 18 % des habitants disent que le travail devrait prendre une place moins importante dans la vie.<sup>17</sup>

### Le télétravail

À l'époque actuelle, une partie considérable des travailleurs opte pour le télétravail. Ce mode de travail présente de nombreux avantages positifs de prime abord. Effectivement, des salariés ne sont pas forcés à se déplacer et c'est pourquoi ils économisent du temps. Des travailleurs qui optent pour le travail en dehors de leur bureau profitent de la flexibilité temporelle et spatiale. En outre, ils n'épargnent pas d'argent pour le transport et ne contribuent pas à la pollution de l'aire. En ce qui concerne des charges d'employé pour l'électricité et pour la redevance d'eau, l'employeur doit les régler aux certains pays, ainsi qu'en République tchèque selon le Code du travail.<sup>18</sup>

Du même, les salariés combinent souvent le télétravail avec d'autres régimes du travail. Par exemple, ils choisissent encore les horaires flexibles. De plus, ils découvrent l'avantage qui consiste en immédiateté. En effet, ils peuvent communiquer simplement à distance. Il leur suffit d'avoir l'Internet à la maison ou ailleurs, où ils veulent travailler, et bien sûr l'ordinateur. Puisqu'ils ne sont pas au bureau avec leurs collègues auxquels ils

---

<sup>16</sup> *Productivité de la main-d'oeuvre par heure travaillée* [online]. Eurostat. 2014. [cit. 2014-11-24] Dostupné z <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=fr&pcode=tsdec310>

<sup>17</sup> DAVOINE, L. a MÉDA, D. *Travailler plus pour gagner plus? Les avis partagés des Européens*. International labour organisation, 2009. 148s Revue internationale du Travail ISBN 978-2-11-097664-2

<sup>18</sup> ČESKO. *Zákoník práce: 2014: redakční uzávěrka 14.10.2013*. Ostrava: Sagit, 2013. 128 s. ÚZ: úplné znění; č. 985. Rekodifikace. ISBN 978-80-7488-010-0.

sont déjà habitués, ils peuvent trouver qu'ils préfèrent de consulter leurs problèmes avec les collègues qui travaillent habituellement dans un autre bureau dans le même pays ou à l'étranger.

Ce qui est important chez le télétravail, c'est d'avoir la technologie informatique suffisante, savoir travailler avec elle, trouver un lieu convenable pour le travail, être motivé et être responsable. Nous ne devrions pas oublier cette dernière remarque. En effet, des salariés irresponsables devraient travailler sous la surveillance de leur patron.

Néanmoins, il y a également le côté négatif du télétravail. Les employés ressentent parfois le manque du contact social. De même, ils existent déjà des entreprises qui n'offrent que le télétravail. Pour cette raison, certains employés qui travaillent à leurs foyers mais quand même cherchent du contact social avec d'autres personnes optent pour le coworking. Cela signifie qu'ils travaillent aux bureaux qui sont loués aux plusieurs entreprises qui s'y relayent. Le loyer n'est pas donc trop élevé. Vu que les gens ont besoin du contact avec d'autres êtres humains, les centres coworking font également une partie de la conciliation travail-famille. En effet, ils peuvent choisir aujourd'hui auquel centre coworking ils veulent développer leur carrière. Pareillement, ils peuvent travailler à la maison et de temps en temps aller au bureau chez leur employeur. La troisième possibilité, c'est d'inventer leur propre centre coworking à leur maison ou chez leurs amis. De cette manière, ils peuvent travailler dans l'ambiance qui leur paraît agréable avec leurs proches.

Une autre difficulté, c'est l'incompréhension des membres de la famille. Puisqu'ils voient quelqu'un de leurs proches travailler à la maison, ils supposent souvent qu'il a toujours du temps à leur consacrer. En réalité, quand il travaille, il ne devrait pas être interrompu pour finir tôt tous ses tâches. Si le salarié rencontre ce type de problème, il devrait informer sa famille qu'il travaille pendant les horaires fixes et qu'ils ne devraient pas le déranger pendant cette période. En revanche, il devrait passer son temps libre avec sa famille après la période définie.<sup>19</sup>

Selon une enquête réalisée par la société Cisco Connected World Technology Report dans quatorze pays du monde, 70 % des étudiants à l'université pensent qu'il soit nécessaire d'être présent au bureau pour faire du bon travail. Au contraire, 24 % des étudiants disent qu'ils travailleraient mieux à leur foyer qu'au bureau. 70 % d'eux veulent

---

<sup>19</sup> MARTOCH Michal. *Řízení vzdálených pracovníků* [online]. Koordinační centrum práce na dálku. 2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.pracnadalku.cz/ebook2>

également revendiquer la possibilité d'utiliser les ordinateurs et les téléphones destinés pour le travail dans leur temps libre pour leurs usages personnels.<sup>20</sup>

Nous devrions discerner deux notions différentes – le télétravail et le travail à domicile. En effet, le travail à domicile est destiné aux travailleurs qui travaillent manuellement tandis que le télétravail est souvent lié aux technologies modernes. C'est-à-dire que les salariés qui ont besoin d'ordinateur et de divers systèmes informatiques bénéficient du télétravail tandis que les artisans bénéficient du travail à domicile.<sup>21</sup>

Il y a également de grandes différences entre les notions du télétravail et de l'home office. En effet, si nous parlons du télétravail, il ne s'agit pas forcément du travail effectué à la maison. Nous pouvons travailler aussi au cybercafé, au centre coworking, dans le train, dans le bus, au parc, au jardin ou simplement où nous voulons travailler et profiter des nouvelles technologies. Au contraire, l'home-office n'est que le régime du travail effectué à notre foyer. C'est-à-dire que le régime du home-office fait partie de sous-ensemble du terme télétravail.<sup>22</sup>

De nos jours, l'home-office est populaire. Par exemple, en Suisse il y a chaque année le « Home office day » qui tombe au 15 mai. Un million de suisses travaille déjà régulièrement à la maison.<sup>23</sup> Voilà le logo du projet ci-après :

**Image 1.1. : Le logo de l'home office day**



Source : <http://www.homeofficeday.ch/Default.aspx>

---

<sup>20</sup> MARTOCH Michal. *Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace*. [online]. Koordinační centrum práce na dálku. 2012 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.pracnadalku.cz/ebook>

<sup>21</sup> ROBERT, Frédéric. *Le télétravail à domicile*. Vyd. 1. Bruxelles: Larcier, 2005. 240s. Collection de droit social. ISBN 978-28-044-1726-0

<sup>22</sup> MARTOCH Michal. *Řízení vzdálených pracovníků* [online]. 2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.pracnadalku.cz/ebook2>

<sup>23</sup> *L'étude Home Office Day montre que le travail mobile est aujourd'hui déjà une réalité pour 1 million de personnes* [online]. Home Office Day, 2014 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.homeofficeday.ch/?lang=fr-ch>

## Partage de l'emploi

Quant au partage de l'emploi, nous l'avons inventé pour répartir la quantité des tâches de travail entre le nombre des demandeurs d'emploi le plus haut que possible.<sup>24</sup>

En ce qui concerne des avantages, les travailleurs sont facilement remplaçables. Autrement dit, si un employé est malade, le deuxième qui partage le poste avec lui peut travailler au lieu de lui. De plus, le contrôle du travail renforce avec deux personnes sur un poste. C'est pourquoi, il y a peu de chances qu'ils fassent une erreur grave. En outre, ils peuvent mutuellement évaluer le travail de l'autre. Ils font plus de travail pour un seul salaire, ils sont plus créatifs et plus flexibles.

De l'autre côté, le partage de l'emploi cache également des inconvénients. Parfois un des collègues n'est pas complaisant pour les autres et donc le deuxième souffre ainsi du manque de la flexibilité. Un autre inconvénient est que cette forme du travail est plus difficile pour le système de la comptabilité. En outre, comme des travailleurs qui partagent un seul poste contrôlent toutes les tâches, il y a beaucoup des tâches redondantes. De plus, le partage d'emploi est difficile de point de vue de la communication.

## Le travail à temps partiel

Avant tout les femmes tirent avantage du travail à mi-temps après le congé maternel pour consacrer une partie importante de leur vie à leurs enfants. Néanmoins, ce sont également toutes les autres femmes et tous les hommes qui en profitent. Elle permet souvent reprise du travail après une maladie ou un accident. Aussi, le travail à mi-temps est destiné aux personnes à la retraite qui souhaitent de gagner de l'argent supplémentaire. Dans certains pays, le travail à mi-temps est fréquent, comme par exemple aux Pays-Bas. Contrairement, au pays de l'est, des employés ne sont pas si habitués à travailler à mi-temps que les employés qui vivent à l'ouest. En effet, nous pouvons voir la cause dans l'économie du pays. Aux pays riches, les travailleurs gagnent en générale suffisamment

---

<sup>24</sup> November Andràs. *Une nouvelle approche du partage de l'emploi: le rôle des femmes*. [online]. The graduate institute Geneva, 1995 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: [http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/genre/shared/Genre\\_docs/3537\\_Actes1995/10-november.pdf](http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/genre/shared/Genre_docs/3537_Actes1995/10-november.pdf)

d'argent pour nourrir la famille même en travaillant à temps partiel. Contrairement, aux pays plus pauvres, les habitants doivent chercher plus souvent le travail à plein temps.<sup>25</sup>

En tout cas, les employés vont travailler plus souvent à temps partiel dans l'avenir qu'aujourd'hui selon les prévisions.<sup>26</sup> En effet, nous prévoyons que le travail humain va être remplacé par le travail artificiel en ce qui concerne certaines postes à l'intérieur de l'entreprise. Les machines ne sont jamais malades, elles ne font pas de grèves, ne demandent pas l'augmentation du salaire et sont capables de travailler sans qu'ils fassent des pauses après quelques heures de travail. De plus, les employeurs ne doivent pas payer des cotisations et contributions sociales pour des machines. Pour cette raison, des machines sont sans aucun doute capables de travailler moins chers que du personnel.<sup>27</sup>

À l'exception du temps libre, un autre avantage du travail à temps partiel est que des employés travaillent plus efficacement. En outre, ils travaillent de manière plus créative que les travailleurs recrutés pour travailler à plein temps.

De l'autre côté, il y a également beaucoup de désavantages. Premièrement, les employés gagnent peu d'argent en comparaison avec ceux qui travaillent à plein temps. En effet, la différence entre le salaire d'un travailleur qui travaille à plein temps et celui de quelqu'un qui ne travaille qu'à temps partiel est plus grande que la différence entre les volumes de leurs tâches. C'est-à-dire que l'employé qui travaille à temps partiel a un peu moins de tâches que son collègue mais le salaire beaucoup moins élevé. Deuxièmement, l'entreprise gère trop de formalités administratives. Troisièmement, les travailleurs qui sont recrutés pour le travail à temps partiel sont limités de point de vue de leur développement professionnel. Autrement dit, parfois après une certaine période, ils manquent de la motivation pour qu'ils restent créatifs, proactifs et pour cela, leur performance décroît. Dernièrement, l'inégalité entre les hommes et les femmes est élevée vu que ce sont les femmes qui sont plus souvent recrutées pour le travail à temps partiel.

Si nous regardons le travail à mi-temps, nous pouvons voir de grandes différences entre les pays de l'Union européenne. Selon les résultats de la Commission européenne, les Français, les Italiens et les Espagnols ont tant de possibilités que les habitants moyennes de

---

<sup>25</sup> *Contrat de travail à temps partiel*. [online]. ComprendreChoisir [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://contrat-de-travail.comprendrechoisir.com/comprendre/contrat-de-travail-a-temps-partiel>

<sup>26</sup> *La semaine de 15 heures, est-ce l'avenir?* [online]. Jobat, 1995 [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.jobat.be/fr/articles/la-semaine-des-15-heures-est-ce-lavenir/>

<sup>27</sup> JAVŮREK, Karel. *Stroje vás nahradí v zaměstnání, připravte se*. [online]. Mladá fronta dnes E15 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://vtm.e15.cz/aktuality/stroje-vas-nahradi-v-zamestnani-pripravte-se>

l'Union européenne à trouver le travail à temps partiel tandis que les Portugais et les Tchèques ont moins d'opportunités de travailler à mi-temps que le reste des pays.<sup>28</sup>

### Convoquer des conférences dans les horaires fixes

Un autre outil pour harmoniser la vie des travailleurs est de fixer des horaires pendant lesquels l'entreprise va convoquer des conférences. Les salariés peuvent apprécier des conférences effectuées dans les horaires fixes avant tout dans la combinaison avec les horaires flexibles ou le télétravail.

## **1.2. Divers types de congés**

À l'heure actuelle, beaucoup d'entreprises offrent à leurs travailleurs une ou plus des semaines de congé en supplément pour qu'ils restent l'employeur désiré au marché du travail. Selon un sondage effectué au marché de travail tchèque, le nombre de jours de congé élevé est depuis longtemps considéré comme l'un des avantages les plus désirés pour les employés.<sup>29</sup> Pareillement, le directeur des ressources humaines de la Ville Rouyn-Noranda, Serge Dion, affirme que les salariés de la Municipalité McWatters ont préféré d'avoir plus de congés plutôt qu'une augmentation salariale.<sup>30</sup> En effet, avant tout les salariés de la génération Y sont attachés à la possibilité de se bien reposer pendant quelques semaines de travail de plus.

En outre, il paraît que plus nous avons du congé pour nous reposer, mieux nous travaillons. Cette affirmation provient d'une recherche qui examine le nombre de jours de congé et le PIB du pays en Europe et aux États-Unis. En effet, les Américains travaillent

---

<sup>28</sup> *Flexible work arrangements help both employers and employees, says new European Commission study* [online]. European Commission, 2010 [2014-10-24]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-10-1377\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1377_en.htm)

<sup>29</sup> *Firemní dovolená hraje prim při rozhodování o zaměstnání.* [online]. Agentura PubliCon, 2014 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.souvisime.cz/zpravy/ceska-republika/firemni-dovolena-hraje-prim-pri-rozhodovani-o-zamestnani.html>

<sup>30</sup> DUBÉ, Catherine. *CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE LES CHAMPIONS, 10 ANS APRÈS*. Montréal: Rogers Publishing Limited, 2011 ProQuest Central. ISBN: 978-27-6051-86-67

plus de jours durant l'année que les européens tandis qu'ils produisent le même PIB ou encore pire PIB que les économiques européennes.<sup>31</sup>

À part de cela, les divers pays offrent aux salariés dans leur code du travail divers types de congés qui sont supplémentaires au congé de base. Les congés supplémentaires concernent avant tout les diverses situations qui arrivent dans la vie.

### Le congé pathologique et le congé aux suites de couches

A part du congé maternel, les femmes peuvent profiter de congés supplémentaires. Il s'agit du congé pathologique et du congé aux suites de couches pathologiques.

Premièrement, le congé pathologique peut être accordé aux femmes qui souffrent de la maladie liée à la grossesse. Le congé commence avant le début du congé prénatal. Il peut être accordé sur prescription médicale. Sa durée varie selon le pays où une femme enceinte habite.

Deuxièmement, le congé aux suites de couches pathologiques est une forme du congé supplémentaire qui peut être recommandé par le médecin à la femme qui souffre de difficultés causées par l'accouchement.<sup>32</sup> Sa durée est également variable selon les codes du travail de divers pays.

Dernièrement, durant le congé pathologique ou le congé maternel, l'employeur devrait rester en contact avec l'employé le plus que possible. En effet, il faut bien informer les employés.<sup>33</sup>

### Le congé de paternité

De nos jours, les familles ont la possibilité de décider si c'est le père ou la mère qui va rester avec le nouveau-né au congé parental. En effet, les femmes ont parfois le salaire plus élevé ou la carrière plus intéressante que leur époux. Par exemple, pour une femme

---

<sup>31</sup> SCOTT, Mark. *Europe: more holidays and more productive?* [online]. Bloomberg business, 2009 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2009/gb20090818\\_398605.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2009/gb20090818_398605.htm)

<sup>32</sup> *Le congé maternité* [online]. Guide grossesse [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.guidegrossesse.com/droits-demarches/conge-maternite-page2sur2.htm>

<sup>33</sup> BOHÁČOVÁ, Kateřina a kol. *Lidé jsou to nejcennější, co máte*. Prorodinná opatření ve firmách Vyd. 1. Praha: Aperio, 2002. 138 s. ISBN 978-80-904301-1-2.

médecin l'interruption de la carrière pose plus de difficultés que pour son époux cuisinier. La société européenne est déjà habituée au congé paternel. Pour cette raison les hommes ne sont plus discriminés dans leur vie.

La durée du congé paternel varie d'une semaine à trois ans et le salaire diffère de 0 % à 100 % d'un pays de l'Europe à l'autre.<sup>34</sup>

### Les congés pour raisons familiales

Ce terme englobe plusieurs types des congés. Nous allons les présenter plus en détaille ci-dessous.

Premièrement, il y a le congé pour le mariage ou pour le pacs. La durée du mariage ou du pacs varie d'un pays à l'autre. Les salariés ont droit d'un à quatre jours de congé dans les pays d'où les membres de l'équipe que nous allons observer viennent. Même leurs parents ont le droit à un jour de congé.<sup>35</sup>

Deuxièmement, si quelqu'un de proches ou de collègues d'un employé est décédé, le travailleur a le droit pour le congé. Le nombre de jours du congé dépend du degré de parenté et d'un pays.

Le congé pour décès nous offre d'un à trois jours de congé pour les parents ou les conjoints de défunt. Les enfants, beaux enfants, soeurs et frères d'un décédé peuvent profiter d'un ou deux jours du congé. Le salarié qui s'occupe de l'enterrement a le droit à un jour du congé de plus.

Troisièmement, le code de travail nous offre le congé pour naissance d'un enfant. Parallèlement comme le père d'un nouveau-né peut rester d'un à trois jours à la maison avec lui, même les parents d'un enfant adopté peuvent prendre quelques jours du congé

---

<sup>34</sup> RUSSELLE, Géraldine. Congé parental: comment cela se passe ailleurs en Europe [online]. Le Figaro , 2014 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2014/09/27/20002-20140927ARTFIG00101-conge-parental-comment-cela-se-passe-ailleurs-en-europe.php>

<sup>35</sup> Les congés pour raisons familiales [online]. Portál www.droit-finances.net, 2014 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://droit-finances.commentcamarche.net/contents/596-les-conges-pour-raisons-familiales>

d'adoption pour faire connaissance avec l'enfant. Le nombre de jours du congé duquel les parents d'un enfant adopté peuvent profiter dépend du pays auquel les parents d'un adopté travaillent.

Quatrièmement, le congé pour enfant malade sert aux parents d'un enfant malade. Ce droit est disponible aux parents à travers de l'Union européenne. Néanmoins, ce qui change d'un pays à l'autre, c'est l'âge d'enfant avec lequel les parents peuvent rester à la maison et la durée du congé. Ainsi, en France, nous pouvons rester avec l'enfant jusqu'il a 16 ans,<sup>36</sup> tandis qu'en République tchèque, les travailleurs peuvent rester à la maison avec un enfant qui a au maximum 10 ans.<sup>37</sup> D'habitude, l'absence pour enfant malade n'est pas rémunérée. Néanmoins, les conventions collectives peuvent fixer des différentes conditions et donner aux employés le droit pour la rémunération dans ce cas-là.

Les parents doivent présenter au travail le certificat médical d'enfant malade. S'il s'agit d'une maladie grave, des salariés ont le droit à ne travailler qu'au temps partiel. Cependant, pour qu'ils puissent travailler partiellement et s'occuper de leur enfant malade, ils doivent aussi avoir déjà travaillé chez l'entreprise au minimum un an.

Dernièrement, les travailleurs ont le droit au congé de solidarité familiale si quelqu'un de leurs proches se trouve sur le point de mourir. Comme « un de proches » nous comprenons le père, la mère, un descendant, le frère, la soeur ou une personne avec laquelle le salarié habite dans le même foyer.

Pour que l'employé puisse rester à la maison, le proche doit se retrouver dans la phase avancée ou finale de la grave maladie. Le pourcentage de la rémunération diffère ainsi que la durée maximale du congé de solidarité familiale d'un pays à l'autre.

### Le congé sans solde

Le congé sans solde, souvent appelé le congé pour convenance personnelle, donne au salarié la possibilité de ne pas travailler pendant une certaine période. Toutefois, le

---

<sup>36</sup> FRANCE. *Code du travail*: 2014 : redakční uzávěrka 9.4.2014. Paris: Dalloz, 2014. 2604 s, 76.vydání, ISBN 978-22-4713-626-1

<sup>37</sup> ČESKO. *Zákoník práce*: 2014: redakční uzávěrka 14.10.2013. Ostrava: Sagit, 2013. 128 s. ÚZ: úplné znění; č. 985. Rekodifikace. ISBN 978-80-7488-010-0.

travailleur n'est pas rémunéré en profitant du congé. Les conditions du congé sans solde doivent être spécifiées aux accords collectives.

Pour que le travailleur puisse profiter du congé pour convenance personnelle, il doit se mettre d'accord avec son employeur.

### Le congé sabbatique

Il permet à l'employé de quitter son employeur pour plusieurs mois et retrouver son emploi après. Néanmoins, il doit répondre aux plusieurs critères. Un des critères, c'est l'ancienneté chez l'entreprise. Le salarié doit y travailler au moins trois années. De plus, il doit avoir six années d'expériences professionnelles. Le congé peut durer de six à onze mois. Pendant cette période, le contrat du travail devient suspendu. Enfin, il ne peut pas bénéficier du congé sabbatique s'il a déjà profité du congé sabbatique, d'un congé création d'entreprise ou d'un congé formation.

Cependant, le salarié n'est pas rémunéré si les conventions collectives ne le spécifient pas.

Après son retour, le salarié doit retrouver son emploi ou l'emploi similaire et le salaire au moins équivalent du salaire ancien.<sup>38</sup>

### Le congé de maladie

Lorsqu'un salarié tombe malade, il devrait déclarer sa maladie à son administration. Après, il a droit à son congé de maladie souvent appelé congé de maladie ordinaire. Il est peu important s'il s'agit de la maladie d'origine professionnelle ou non.

Pour qu'un employé puisse profiter du congé de maladie, un médecin doit lui adresser un avis d'interruption du travail. Il doit renvoyer ce document à son administration.

En ce qui concerne la rémunération, elle dépend du pays où nous suivons le code du travail. Ainsi, en France, les travailleurs obtiennent le traitement pendant les premiers trois

---

<sup>38</sup> FRANCE. *Code du travail*: 2014 : redakční uzávěrka 9.4.2014. Paris: Dalloz, 2014. 2604 s, 76.vydání, ISBN 978-22-4713-626-1

mois et après, ils n'obtiennent que la moitié.<sup>39</sup> Contrairement, en Espagne<sup>40</sup>, ainsi qu'en Italie, en Portugal<sup>41</sup> et en République tchèque, ils n'obtiennent pas le salaire pendant les premiers trois jours du congé de maladie.<sup>42</sup> En République tchèque, les employés doivent attendre quinze jours avant qu'ils reçoivent leur salaire.<sup>43</sup>

L'employeur peut payer au salarié même pendant les trois premières journées de la maladie sans qu'il soit obligé par la loi. De cette manière, il peut devenir l'employeur désiré. Toutefois, certains travailleurs exploitent ce bénéfice. Il est donc nécessaire de déterminer les règles pour pouvoir en profiter. Une bonne stratégie est la possibilité de visiter l'employé malade à son foyer et donc voir s'il est vraiment malade ou pas.

Quant au congé de longue maladie, les conditions sont plus compliquées. Les salariés n'obtiennent pas, d'habitude, le salaire entier. Le pourcentage de la rémunération, qui appartient à l'employé pendant sa maladie, diffère d'un pays à l'autre.

### Le congé d'enseignement

Les étudiants italiens ont le droit au congé payé pour passer leurs examens. En outre, les travailleurs italiens avec au minimum cinq années d'ancienneté peuvent revendiquer au maximum onze mois de congé non rémunéré pour qu'ils puissent suivre leurs études aux écoles, universités ou d'autres établissements d'enseignement.<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> FRANCE. *Code du travail*: 2014 : redakční uzávěrka 9.4.2014. Paris: Dalloz, 2014. 2604 s, 76.vydání, ISBN 978-22-4713-626-1

<sup>40</sup> *Le régime espagnole de sécurité sociale* [online].Cleiss, 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: [http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_espagne\\_salaries.html#maladie](http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_espagne_salaries.html#maladie)

<sup>41</sup> *Le régime portugais de sécurité sociale* [online].Cleiss, 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: [http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_portugal\\_s.html](http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_portugal_s.html)

<sup>42</sup> *Le régime italien de sécurité sociale* [online].Cleiss, 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: [http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_italie.html](http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_italie.html)

<sup>43</sup> ČESKO. *Zákoník práce*: 2014: redakční uzávěrka 14.10.2013. Ostrava: Sagit, 2013. 128 s. ÚZ: úplné znění; č. 985. Rekodifikace. ISBN 978-80-7488-010-0.

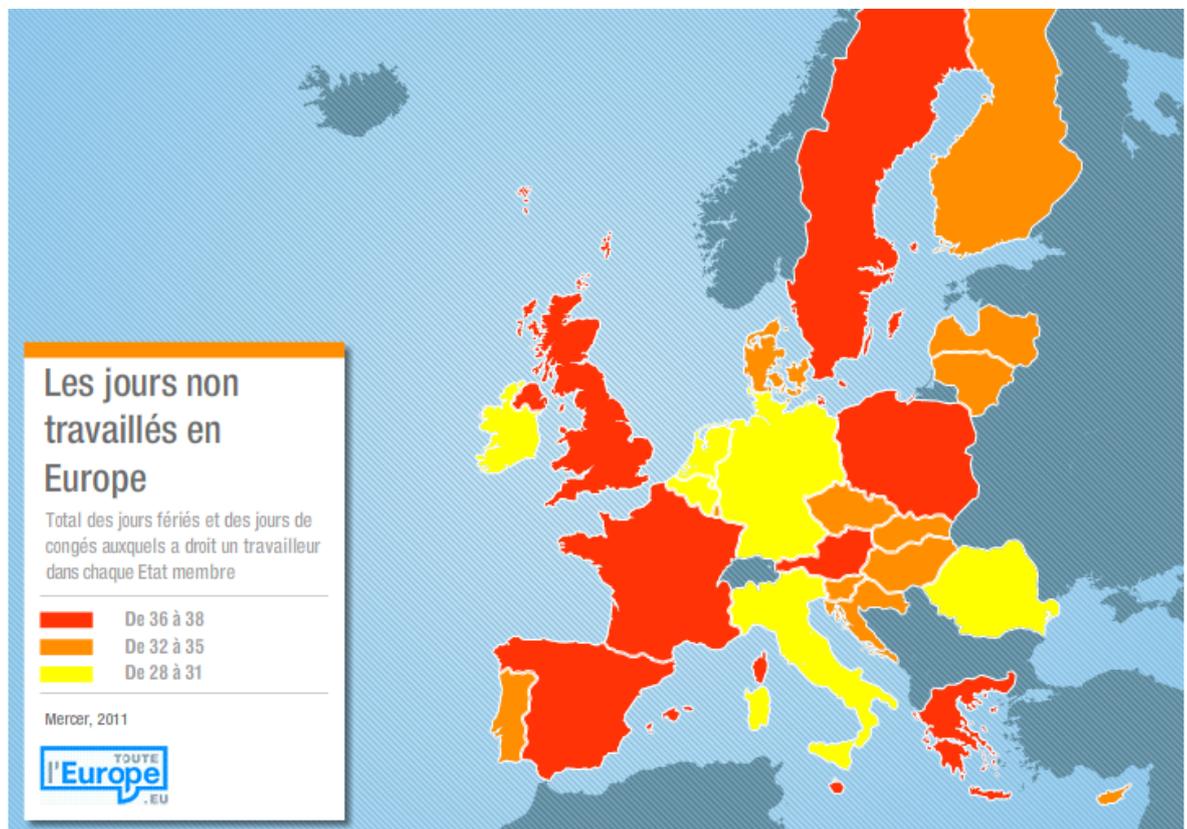
<sup>44</sup> DE MATTEIS, Aldo. *Présentation du droit du travail de l'Italie*. [online]. Organisation internationale du Travail, 2014 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: [http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_158863/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158863/lang--fr/index.htm)

## L'absence pour examen médical

Même s'il ne s'agit pas d'un congé ordinaire, les travailleurs ont le droit aux examens médicaux. Les conditions sont différentes partout en Europe. Par exemple, en France, il y a deux raisons pour lesquelles des employés peuvent aller chez le médecin pendant leurs heures de travail. Il s'agit de la maladie grave et d'une grossesse.<sup>45</sup> En République tchèque, les salariés peuvent aller chez médecin s'ils ne peuvent pas y aller avant le début ou après la fin de leurs heures du travail.

Puisque le nombre de jours de congés et des jours fériés varie d'un pays à l'autre, regardons la carte de l'Europe avec le nombre de jours non travaillés ci-dessous :

**Image 1.2. : Les jours non travaillés en Europe**



Source : <http://www.touteurope.eu/actualite/les-jours-non-travailles-en-europe.html>

En ce qui concerne les pays d'où viennent les membres de l'équipe observée, la nation la plus travailleuse est l'Italie. C'est-à-dire que les Italiens sont les moins habitués à ne pas travailler. Durant l'année, ils ont de 28 à 31 jours non travaillés. Au contraire, les

<sup>45</sup> FRANCE. *Code du travail*: 2014 : redakční uzávěrka 9.11.2013. Paris: Dalloz, 2011. 2604 s, 76.vydání, ISBN 978-22-4713-626-1

Espagnoles et les Français sont des travailleurs beaucoup plus habitués à se reposer. Ils ont en moyenne de 36 à 38 jours non travaillés au cours de l'année.

### **1.3. Le service de soutien aux salariés qui ont la charge d'un membre de la famille**

Nous avons déjà parlé de la génération dite « sandwich ». De nos jours, l'âge de départ à la retraite monte avec la croissance de l'espérance de vie. C'est pourquoi, les travailleurs ont des difficultés avec la garde de leurs proches, tant avec leurs parents qu'avec leurs enfants. Parfois, ils ont même charge à la fois d'enfant et de parents. Puisque ce problème devient l'obstacle pour le travail de milliers de travailleurs européens, les employeurs cherchent les chemins pour concilier les vies professionnelles de leurs salariés avec leurs vies personnelles. En effet, s'ils aident salariés avec le soin des personnes dont les salariés ont la charge, ils peuvent acquérir un avantage compétitif en comparaison avec d'autres employeurs au marché de travail.

Ils offrent aux travailleurs le soutien financier à l'aide domestique, le défraiement des charges de garde requis pour que les travailleurs puissent continuer à travailler, le service de consultation pour leurs employeurs ou eux-mêmes ouvrent des garderies sur les lieux de travail. Nous allons présenter ces possibilités ci-après.

#### Le soutien financier avec une aide domestique

Ayant un enfant, qui ne fréquente pas l'école de temps en temps à cause des maladies, ou un proche adulte gravement malade dans la famille, les personnes doivent décider s'ils vont le laisser à la maison et s'occuper de lui ou s'ils vont l'installer à l'institution spécialisée. En d'autres termes, nous pouvons installer nos proches malades au foyer de personnes âgées, à la maison de soins infirmiers ou aux crèches, s'il s'agit d'enfant. Si nous décidons que la personne dont nous avons la charge reste à la maison et nous ne voulons pas cesser de travailler, nous devrions embaucher l'assistante sociale.

Certains employeurs décident à verser aux employés le soutien financier pour l'aide domestique.

Ce bénéfice est très souvent harmonisé avec d'autres bénéfices ainsi qu'avec la possibilité du télétravail, les horaires flexibles, du travail à la carte, du partage d'emploi, du travail à temps partiel ou avec du service de consultation pour l'aide domestique offert par notre employeur.

#### Le défraiement d'une partie ou de la totalité des charges de garde

Contrairement, si nous décidons d'installer la personne dont nous avons la charge à l'institution spécialisée, nous avons des charges encore plus élevées que si nous décidons de nous occuper de lui dans notre foyer. Néanmoins, nous n'avons pas besoin du temps pour que nous puissions nous occuper de lui. Il nous suffit de le visiter de temps en temps. C'est-à-dire que nous n'avons pas besoin de nous mettre d'accord avec notre employeur sur l'horaire de travail différent.

Cette possibilité est avantageuse même pour l'employeur parce qu'il peut transformer ce versement en charges et réduire donc la base fiscale de son entreprise et pour cette raison devenir un bon employeur pour les demandeurs d'emploi.<sup>46</sup>

#### Le service de consultation

L'employeur peut également offrir au salarié qui s'occupe d'une personne malade, la possibilité du service de consultation. Il peut choisir s'il va embaucher quelqu'un qui va donner des consultations aux salariés ou s'il va envoyer ses salariés aux consultations dans une entreprise spécialisée.

Dans le deuxième cas, il peut réduire des charges qu'il a payées pour des consultations de son employé chez un spécialiste de la base imposable.

#### Les garderies sur les lieux de travail

De nos jours, les mères ont souvent des difficultés à trouver des crèches ou des écoles maternelles pour leurs enfants. Pour cette raison, elles s'adressent à leurs employeurs au

---

<sup>46</sup> BOHÁČOVÁ, Kateřina a kol. *Lidé jsou to nejcennější, co máte*. Prorodinná opatření ve firmách Vyd. 1. Praha: Aperio, 2002. 138 s. ISBN 978-80-904301-1-2.

sujet de la garderie. L'avantage est que les mères n'ont pas d'obstacles au travail posés par l'enfant, elles peuvent consulter en travaillant si tout va bien et de plus elles ne perdent pas du temps le matin quand elles prennent leurs enfants à la garderie. En effet, sans garderie située sur le lieu de leur travail, elles seraient obligées de perdre quelques minutes ou dizaines de minutes en emmenant leurs enfants dans un autre lieu aux crèches ou à l'école maternelle.

Par ailleurs, l'entreprise peut obtenir une subvention de l'union européenne pour qu'il puisse ouvrir une garderie.<sup>47</sup>

En outre, selon les résultats de l'entreprise Dubai customs, les employés qui profitent de la garderie sur le lieu de travail sont moins absents qu'avant. Ils sont également plus fidèles et arrivent moins souvent en retard. Quatre sur cinq employés affirment qu'ils passent moins du temps à se déplacer entre la maison et le bureau et qu'ils sont moins stressés qu'avant. Les travailleurs, eux-mêmes, proclament qu'ils se sentent beaucoup plus fidèles et qu'ils sont plus productifs.<sup>48</sup>

#### **1.4. L'aide en cheminement de la carrière de l'employé**

En ce qui concerne la fidélité des employés, des employeurs devraient gérer le cheminement de la carrière de leurs subordonnés. Nous ne devrions pas oublier que la fidélité et le sentiment de la satisfaction des salariés sont très importants de point de vue du succès de notre entreprise.

Le soutien au retour à l'emploi ou au départ de l'emploi sous la forme des consultations

Les entreprises peuvent soutenir leurs salariés au retour à l'emploi ou au départ de l'emploi en leur offrant des consultations chez spécialistes ou chez des collègues du

---

<sup>47</sup> BOHÁČOVÁ, Kateřina a kol. *Lidé jsou to nejcennější, co máte*. Prorodinná opatření ve firmách Vyd. 1. Praha: Aperio, 2002. 138 s. ISBN 978-80-904301-1-2.

<sup>48</sup> *Workplace nursery cuts staff absenteeism*. 3. Vyd. Management Services, Vol. 56, 2012, s. 39, Business Source Complete, EBSCOhost

département des ressources humaines. De plus, les travailleurs peuvent souvent bénéficier d'horaire flexible.

En ce qui concerne des retours, ce sont avant tout les femmes qui reviennent à l'entreprise après le congé maternel ou les travailleurs qui ont subi une maladie.

Pour les deux catégories de travailleurs, il est difficile de reprendre leur emploi. Il est bilatéralement avantageux de nouveau développer la relation que nous avons commencé il y a quelques années. En effet, nous nous connaissons réciproquement déjà bien. Nous savons comment le salarié travaille et il connaît nos règles internes tant que des règles externes. En outre, il est mieux de garder l'employé ancien plutôt qu'embaucher un nouveau.<sup>49</sup>

Dans le cas du départ, il s'agit plus souvent des travailleurs qui vont prendre leur retraite ou des personnes qui ont reçu leur congé. Nous devrions travailler soigneusement avec ceux qui vont arrêter travailler dans notre entreprise.

Premièrement, les travailleurs qui vont prendre leur retraite, ils ont beaucoup de connaissances qu'ils peuvent partager avec de nouveaux collègues. Il est donc avantageux d'embaucher un nouveau travailleur et d'employer à la fois le salarié qui va prendre sa retraite tôt.

Deuxièmement, les entreprises profitent parfois du reclassement externe quand ils ont donné le congé à un travailleur ou à plusieurs salariés. Cette démarche peut servir également comme une publicité. Autrement dit, la responsabilité sociale des entreprises est renforcée et c'est ce que des gens de l'extérieur de l'entreprise apprécient. Même les salariés licenciés peuvent éviter le stress et trouver un autre emploi plus simplement. C'est-à-dire qu'ils sont également plus heureux que sans le reclassement externe.

---

<sup>49</sup> SHERIDAN, John E. *Organizational Culture and Employee Retention*. The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 5 (Dec., 1992)

### La modification du contenu du travail

Les entreprises peuvent renforcer l'harmonisation entre la vie familiale et la vie professionnelle du salarié par la modification permanente ou temporaire du contrat du travail si le salarié le désire. Le contrat du travail doit être modifié bilatéralement. Les salariés ont de temps en temps besoins de modifier le contenu du travail pour les raisons personnelles. Plus souvent, le contenu du travail est modifié pour les raisons de santé des travailleurs ou quand les salariés ont un nouveau-né dans la famille. Après une certaine période, le contenu peut revenir sur le niveau originel. Cette démarche aide employés à surmonter les difficultés temporaires et d'acquiescer de nouveau sa carrière.

## **1.5. L'aide financière et le renforcement de la relation employeur-employé**

Si nous parlons de la conciliation travail-famille, nous parlons également de l'aide financière pour le travailleur. Elle peut être contribué aux salariés sous forme de la couverture santé collective, des fonds d'aide aux travailleurs, de la formation des employés, des fonds d'urgence, des bons d'échanges, des contributions aux médicaments, des journées portes ouvertes pour les membres de la famille du salarié, du logement, du repas, des boissons, du véhicule de fonction ou du soutien du travail volontaire. Nous en allons parler de la manière plus détaillées ci-dessous:

### Le treizième mois

Certains employés ne peuvent plus imaginer la vie sans le bénéfice connu comme « le treizième mois ». Il s'agit d'une prime versée bénévolement au salaire de l'employé plus souvent dans le mois de décembre. En général, il est défini par les conventions collectives ou par le contrat de travail.<sup>50</sup>

Il peut dépendre de la longueur de l'ancienneté d'un employé ou peut être versé aux salariés indispensables à l'entreprise.

---

<sup>50</sup> KOCOUREK, Jiří a TRYLČ, Ladislav. Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. Olomouc: Anag, 2001. 614 s. ISBN 80-7263-039-3.

### La prestation de la couverture complémentaire maladie

Les travailleurs qui pensent beaucoup à leur avenir cherchent chez leur employeur un bénéfice sous forme de la prestation de couverture complémentaire maladie collective. De nos jours, la couverture complémentaire maladie est un avantage demandé par les travailleurs parce que les dépenses pour la santé sont élevées, même s'il y a la Sécurité sociale ou une institution analogique. Le taux de couverture d'assurance complémentaire et le niveau de garantie des contrats deviennent d'autant plus élevée que le revenu augmente.<sup>51</sup>

### Les fonds d'aide aux travailleurs

Certaines entreprises offrent à leurs employés les fonds d'aide. Nous pouvons nous référer déjà à Tomáš Baťa, un entrepreneur tchèque qui gérait son entreprise dans la première moitié du vingtième siècle. Il a constitué les fonds d'aide à son entreprise Baťa. À cette époque-là ainsi qu'aujourd'hui, les fonds représentent une source d'argent supplémentaire dont les salariés bénéficient pendant les situations inhabituelles. Par exemple, les règles anciennes de Baťa sont: payer les contributions aux salariés âgés, à ceux qui célèbrent l'anniversaire du travail ou à ceux qui sont récemment devenus parents.<sup>52</sup> Cette tendance est fréquente même aujourd'hui.

### L'actionnariat salarié

Un autre avantage accordé aux employés, c'est la possibilité d'acquérir des titres de l'entreprise. Nous pouvons voir l'exemple du Groupe Rexel qui offre aux travailleurs de toutes ses filiales dans une vingtaine des pays de procurer ses titres. Sur ensemble des

---

<sup>51</sup> TURQUET, Pascale. *L'obtention d'une couverture complémentaire maladie dans le cadre de l'entreprise*. [online]. Sciences sociales et santé. Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. [cit. 2014-12-06] Vol. 24, 2006 Déterminants socio-économiques des inégalités de santé. s.95-120 dostupné z: [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/sosan\\_0294](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/sosan_0294)

<sup>52</sup> LESINGROVA, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

24 373 employés, ce sont 4 468 d'eux qui profitent de l'actionnariat salarié. C'est-à-dire qu'il s'agit de presque 20 % d'eux.<sup>53</sup>

### Les services d'assistance légale ou d'un psychologue

Vu que les travailleurs peuvent trouver des difficultés dans leur vie personnelle, certains employeurs leur offrent la possibilité de consulter leur problèmes avec les spécialistes qui travaillent soit pour la même société, soit ils sont embauchés à l'externe. Voilà, l'exemple du service d'assistance légale.

### La formation des employés

Les employeurs doivent payer la formation des employés dans les limites des lois. Après, les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises contribuent à la formation des employés bénévolement. En effet, les employeurs leur payent souvent des cours techniques et des cours des langues. De nos jours, il faut s'adapter à l'environnement international dans lequel la technologie fait du progrès très vite.<sup>54</sup> En outre, les salariés qui sont quotidiennement en contact direct avec leurs clients fréquentent des cours spécialisés à l'amélioration de leurs compétences douces. Cela signifie qu'ils devraient par exemple savoir présenter des produits, communiquer avec des clients, avoir l'esprit de l'équipe ou résoudre des problèmes.

Le résultat de la formation peut être mesuré ou non. Si nous préférons voir les résultats immédiats, nous pouvons examiner nos employés. Ensuite, nous pouvons décider, à la base des résultats, si nos employés vont continuer à suivre ces cours, s'ils vont y arrêter ou s'ils vont prendre une autre cours. Dans le cas des cours des langues étrangères, les travailleurs peuvent être motivés par un séjour à l'étrangère ou par un stage dans une autre filiale de notre entreprise après qu'ils reçoivent un certain niveau de langue.

Même si le budget destiné à la formation des salariés peut être élevé, les dépenses sont rentables. Ainsi, les entreprises peuvent faire des économies parce qu'elles n'ont plus

---

<sup>53</sup> *Leadership et proximité : Rapport annuel - document de référence 2008* [online]. Paris :Rexel, 2009 [cit. 2014-12-14]. disponible z [https://www.rexel.com/fichiers/bibliotheque/ddr\\_08\\_fr.pdf#page=55](https://www.rexel.com/fichiers/bibliotheque/ddr_08_fr.pdf#page=55)

<sup>54</sup> Veber, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

besoin d'un interprète embauché à l'externe de l'entreprise. Autrement dit, les travailleurs eux-mêmes vont devenir plus utiles.

### Fonds d'urgence

Les travailleurs aiment bien le sentiment de la sécurité de l'emploi et du salaire. Pour cette raison, les entreprises devraient créer des fonds d'urgence pour qu'elles soient capables de payer les salariés chaque mois du travail même si l'entreprise combat des mauvais résultats.

### Chèques-cadeaux

De nos jours, un nombre élevé d'employeurs fait augmenter le pouvoir d'achat de leurs employés. En effet, ils offrent aux salariés des chèques-cadeaux. Ils donnent au salarié la possibilité de décider comment il en va profiter. Néanmoins, leur choix dépend également du système de chèque-cadeaux. Ainsi, certains chèques ne servent que pour les usages culturels. C'est-à-dire qu'ils ne sont valables que chez les fournisseurs des services associés à une identité culturelle.

L'un des avantages des chèques-cadeaux, c'est le fait que les travailleurs réfléchissent plus au sport, aux centres wellness ou à la culture avec leurs chèques-cadeaux. Autrement dit, ils relaxent au cours de leur temps libre et pour cette raison, ils vont étant de bonne humeur et pleins d'énergie. Cela influence les résultats de l'entreprise.

En outre, dans la majorité des pays, les chèques-cadeaux ne font pas partie du système fiscal du pays. Pour cette raison, il est avantageux tant pour l'employeur que pour le travailleur de profiter des chèques-tickets. C'est-à-dire que les employeurs ne payent pas d'impôts trop élevés et les salariés obtiennent donc sous forme de chèque une valeur supérieure à la valeur supérieure de celle versée au salaire d'employé après que l'impôt en soit déduit.

Selon un sondage effectué par l'entreprise Mercer Consultation en 2004 au Canada, en ce qui concerne les récompenses versées sous la forme non-pécuniaire, 93 % des travailleurs optent pour les chèques-cadeaux.<sup>55</sup>

### Tickets restaurant

Pareillement, les travailleurs peuvent souvent profiter des tickets restaurant. En d'autres termes, ils peuvent payer avec les tickets pour le repas au restaurant ou à l'épicerie.

En République tchèque, ces tickets sont bien populaires. Ainsi, les travailleurs préfèrent les tickets restaurant avant la prestation de la couverture complémentaire maladie ou le véhicule de fonction.<sup>56</sup>

L'avantage des tickets restaurant est que les employeurs peuvent être exonérés de charges fiscales de la contribution patronale.

### Les activités sportives au lieu de travail

Il se peut que l'employeur offre à ses salariés les activités sportives au lieu de travail. De cette manière, les travailleurs peuvent faire du sport sans qu'ils aillent trop loin de leur bureau. Cela peut être raison pour que les employés commencent au moins une activité sportive par semaine. En faisant du sport, leur cerveau se repose et pour cette raison peut être plein d'idées dans le bureau.

### Contribution à la santé

Pour que les entreprises élèvent le taux de présence de leurs employés, elles peuvent leur contribuer à la prévention de santé. C'est-à-dire qu'elles leur donnent des chèques

---

<sup>55</sup> *Enquête sur les politiques et méthodes* [online], Toronto: Mercer Consultation en ressources humaines, 2004 [cit. 2014-12-15], 27s. Dostupné z: [http://www.imercer.com/uploads/Canada/pdfs/2012-ca-mini\\_catalogue\\_fr.pdf](http://www.imercer.com/uploads/Canada/pdfs/2012-ca-mini_catalogue_fr.pdf)

<sup>56</sup> ŠUGÁROVÁ, Kateřina. *Benefity podporující zdraví zaměstnanců*. Hradec Kralove: IMEA 2012, 2012, 198s. 12. mezinárodní konferencedoktorandů a mladých vědeckých pracovníků

pour acheter des médicaments ou des compléments alimentaires à la pharmacie.<sup>57</sup> De plus, certaines entreprises offrent des compléments alimentaires ou des médicaments pour toute la famille de salarié. En effet, nous savons que si quelqu'un de nos proches tombe malade, cela représente un risque même pour nous.

### La journée porte ouverte pour les membres de la famille

Notre employeur peut une ou plusieurs fois par année organiser la journée porte ouverte pour nos proches. Ils peuvent voir ce que nous faisons tous les jours au travail et pour cette raison, nous pouvons renforcer nos relations familiales.

Pareillement, nous pouvons prendre nos enfants au lieu de notre travail avec nous fréquemment. A part du renforcement de nos relations parent-enfant, nous pouvons nous inspirer d'idées de nos enfants.<sup>58</sup> Ils peuvent voir ce que nous ne voyons plus après des années. De plus, ils sont créatifs. Parfois, il suffit de faire un petit et simple changement et les résultats sont immenses.

### Le logement

Un ancien et toujours bon avantage accordé aux travailleurs, c'est le logement. Pour certains d'eux, le logement peut devenir la raison pour laquelle ils choisissent travailler chez notre entreprise.<sup>59</sup>

Etant donné que les entreprises ont souvent ses filiales aux centres de grandes villes, la possibilité du logement près du bureau peut faciliter la vie d'un travailleur. Voilà pourquoi il peut être moins stressé le matin quand il va au bureau et d'être plein d'énergie et d'idées.

---

<sup>57</sup> ŠUGÁROVÁ, Kateřina. *Benefity podporující zdraví zaměstnanců*. Hradec Kralovce: IMEA 2012, 2012, 198s. 12. mezinárodní konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků

<sup>58</sup> FLETCHER, Winston. *Beating the 24/7: how business leaders achieve a successful work/life balance*. Chichester: John Wiley & Sons, 2003. 248s. ISBN 0-470-84762-X

<sup>59</sup> LESINGROVA, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

### Le véhicule de fonction

A l'heure actuelle, le véhicule de fonction est devenu avantage courant des postes managériaux. En d'autres termes, les entreprises devraient offrir le meilleur modèle du véhicule que possible aux managers. Pour eux, certains véhicules présentent un symbole du luxe. Les déplacements à titre personnel deviennent un avantage en nature pour les travailleurs.

Néanmoins, les travailleurs devraient prendre en considération que le véhicule est soumis au prélèvement de charges sociales. C'est-à-dire qu'ils payent pour qu'ils puissent se déplacer en voiture de fonction dans leur temps libre.

### Le rabais aux employés

Les travailleurs ont souvent le rabais aux services ou aux produits de l'entreprise chez laquelle ils travaillent. Si le rabais est élevé, cela peut être la raison pour qu'ils y restent travailler le plus longtemps que possible.

Il se peut que les services ou les produits soient totalement gratuits pour les employés. Néanmoins, le taux des produits et des services qui sont gratuits peut être limité.

## 2. Les facteurs influençant la conciliation travail-famille

### 2.1. Le stress au travail

De nos jours, nombreux travailleurs trouvent qu'ils sont victimes des maladies cardiovasculaires. Vu que ces maladies sont souvent causées par le stress du travail, nous devrions apprendre à limiter des situations stressantes et de maîtriser du stress.<sup>60</sup>

Les exigences posées aux employés augmentent dans les entreprises internationales. En outre, il y a la tendance d'augmentation de l'individualisme et de la compétitivité partout. Autrement dit, il ne suffit pas d'avoir de bons résultats au travail. Par contre, il faut avoir les meilleurs résultats en comparaison avec nos collègues. De plus, le stress fait souvent partie quotidienne de notre présence au bureau.

La différence entre le stress à l'époque du Moyen Age et d'aujourd'hui, c'est son caractère chronique. À l'heure actuelle, le stress est beaucoup plus chronique qu'avant. Pour cette raison, nous devrions tenir compte que nous ne pouvons pas éviter le stress. Néanmoins, si nous voulons concilier notre emploi avec notre vie, nous devrions diminuer le taux du stress chronique.

Chaque individu perçoit le stress de façon différente. En effet, le stress est produit par les facteurs qui peuvent varier pour des gens. Le temps, c'est l'un des plus grands facteurs de stress pour la plupart des personnes.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> KIVIMÄKI, Mika, a kolektiv. *Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees*. [online]. Bmj, 2002 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC129630/>

<sup>61</sup> WHEATON, Blair; MONTAZER, Shirin. *Stressors, stress, and distress. A handbook for the study of mental health: Social contexts, theories, and systems* [online]. Cambridge University Press: Cambridge, 2010 [cit. 2014-12-16]. ISBN-13 978-0-511-65850-1 Dostupné z: [http://www.hmid.basijmed.ir/public/hmid/books/mental%20health/A\\_Handbook\\_for\\_the\\_Study\\_of\\_Mental\\_Health\\_\\_Social\\_Contexts\\_\\_Theories\\_\\_and\\_Systems\\_\\_2nd\\_edition.pdf#page=193](http://www.hmid.basijmed.ir/public/hmid/books/mental%20health/A_Handbook_for_the_Study_of_Mental_Health__Social_Contexts__Theories__and_Systems__2nd_edition.pdf#page=193)

## 2.2. Syndrome d'épuisement professionnel

Après une certaine période du temps passé au travail, les salariés peuvent se sentir à bout de souffle. En d'autres termes, il s'agit d'une fatigue profonde et le dégoût professionnel. Le syndrome d'épuisement professionnel peut être le résultat du stress chronique dans le travail. De plus, les travailleurs peuvent avoir sentiment d'échec, d'incompétence ou de manque de la créativité. Toutefois, dans leur vie personnelle, ils peuvent être heureux et pleins d'énergie.

Les victimes du syndrome manquent la motivation au travail. Les résultats de leurs travaux baissent. Ils devraient prendre le syndrome d'épuisement professionnel en considération et lutter contre lui. Dans le cas contraire, nous pouvons échouer à la dépression chronique.<sup>62</sup>

Il y a plusieurs manières de la lutte contre le syndrome d'épuisement professionnel. Ainsi, nous pouvons prendre le congé et reprendre notre énergie à l'autre côté du monde ou nous pouvons devenir bénévoles à l'hôpital. Néanmoins, chaque individu est différent et pour cette raison, il peut lutter contre le syndrome d'une manière différente. Le traitement peut durer des années. Voilà pourquoi, nous devrions être patients.

L'important, c'est de suivre le mode de vie sain. Pour ne pas devenir victime du syndrome, nous devrions dormir suffisamment, pratiquer du sport – au moins faire des promenades quotidiennes et savoir discerner la vie professionnelle et la vie personnelle. C'est-à-dire que nous ne devrions pas travailler plus que cinq heures sans se reposer et relaxer samedi et dimanche.<sup>63</sup>

Ci-après, il y a le tableau avec les symptômes du syndrome d'épuisement personnel. Les salariés devraient les éviter pour maintenir le bon état de santé mentale et travailler plus efficacement que possible.

---

<sup>62</sup> DELBROUCK, Michel. *Le burn-out du soignant: le syndrome d'épuisement professionnel*. Bruxelles: De Boeck Supérieur, 2.vyd. 2004. 287s. ISBN 2-8041-4373-2

<sup>63</sup> ŠPOK, Dalibor. Studio 6. TV, ČT24. 16. Prosince 2014. 6:00 dostupné z <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/295658-syndrom-vyhoreni-muze-potkat-kohokoliv-lecba-trva-i-roky/>

## Image 2.1. : Les symptômes du syndrome d'épuisement professionnel

1.	Je préfère faire les choses moi-même plutôt que de demander de l'aide.
2.	Je suis impatient quand je dois attendre l'aide d'un autre ou quand une tâche prend trop de temps
3.	J'ai l'impression d'être pressé, de courir contre la montre.
4.	Je suis irrité quand on m'interrompt au milieu d'une activité.
5.	J'ai plusieurs fers au feu. Je suis tout le temps occupé.
6.	Je fais plusieurs choses en même temps (manger, lire, répondre au téléphone).
7.	Je m'implique trop dans mon travail. Je prends des engagements qui dépassent mes capacités de travail.
8.	Je me sens coupable quand je ne travaille pas.
9.	Il est important pour moi de voir les résultats concrets de ce que je fais.
10.	Je suis plus intéressé par le résultat final de ce que je fais que par la manière d'y arriver.
11.	Les choses ne vont jamais assez vite pour moi.
12.	Je perds patience quand les choses ne vont pas au rythme qui me convient.
13.	Je pose plusieurs fois les mêmes questions sans me rendre compte que j'ai déjà reçu une réponse.
14.	Je passe beaucoup de temps à organiser mon travail et à réfléchir à la manière dont je vais travailler.
15.	Je continue à travailler alors que mes collègues ont quitté le bureau.
16.	Je suis irrité quand les personnes de mon entourage ne correspondent pas à ce que j'attends d'elles.
17.	Je suis en colère dans les situations que je ne peux pas contrôler.
18.	J'ai tendance à me mettre la pression en m'imposant des délais quand je travaille.
19.	Il m'est difficile de me détendre quand je ne travaille pas.
20.	Je passe plus de temps au travail qu'en famille, avec mes amis, ou aux activités de loisir.
21.	J'aime préparer mon travail pour prendre de l'avance.
22.	Je supporte mal mes erreurs, même les plus anodines.
23.	Je consacre plus d'énergie et de temps à mon travail qu'à mes amis ou à ma famille.
24.	J'oublie, j'ignore ou néglige les vacances, les fêtes familiales.
25.	Je prends des décisions importantes, avant d'avoir réuni tous les éléments nécessaires pour me forger une opinion.

Source : [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

Les réponses sont cotées de 1 à 4 : 1 – jamais

2 – parfois

3 – souvent

4 - toujours

Le résultat qui se trouve entre 57 et 66 points signifie que les personnes sont en danger de burn-out. Les personnes qui ont de 67 à 100 points, sont dépendentes de travail.<sup>64</sup>

### **2.3. La sécurité de l'emploi**

La sécurité de l'emploi fait partie de la conciliation travail-famille. En effet, les travailleurs ont besoin de sentir qu'ils ne devraient pas craindre de la perte de leur emploi. Plus ils s'inquiètent, plus ils cherchent un autre emploi, deviennent plus stressés et pour cette raison, le résultat de leur travail devient de pire en pire.

Les conséquences de l'insécurité d'emploi sont graves. En effet, il s'agit avant tout de la dépression à long terme.<sup>65</sup> Néanmoins, il existe des postes qui sont incertains. Cela peut se compenser par le salaire plus élevé que celui destiné à l'employé qui travaille au poste où il n'y a pas le risque trop élevé de la perte.

Environ 70 % des Espagnoles accordent une très grande importance à la sécurité de l'emploi. En Portugal, ainsi qu'en France, c'est environ 60 % des travailleurs. En République tchèque, moins que 60 % des salariés attachent une très grande importance à la sécurité de l'emploi.<sup>66</sup>

### **2.4. Les avantages de la conciliation travail-famille**

De nos jours, nous pouvons dire que la conciliation a beaucoup d'avantages et pour cette raison, les entreprises devraient en profiter. Par ailleurs, la conciliation est une forme de publicité pour l'entreprise.

---

<sup>64</sup> DELBROUCK Michel, VENARAPascale, GOULET François, LADOUCEUR Roger. *Annexe 7. Critères d'addiction au travail de Robinson*. [online]. Comment traiter le burn-out, De Boeck Supérieur, 2011[cit. 2014-12-21].

Dostupné z : [www.cairn.info/comment-traiter-le-burn-out--9782804163822-page-367.htm](http://www.cairn.info/comment-traiter-le-burn-out--9782804163822-page-367.htm).

<sup>65</sup> FERRIE, Jane Elizabeth a kol. *Effects of chronic job insecurity and change in job security on self reported health, minor psychiatric morbidity, physiological measures, and health related behaviours in British civil servants: the Whitehall II study*. *Journal of epidemiology and community health*: Londýn 2001, s. 450-454.

<sup>66</sup> DAVOINE, L. a MÉDA, D. *Travailler plus pour gagner plus? Les avis partagés des Européens*. International labour organisation, 2009. 148s Revue internationale du Travail ISBN 978-2-11-097664-2

L'entreprise peut améliorer sa réputation grâce à la conciliation. En effet, toutes les personnes et les institutions aux alentours peuvent commencer à regarder l'entreprise, qui a la politique de la conciliation, comme un bon et responsable employeur. C'est pourquoi, de bons candidats à l'emploi vont chercher la possibilité de travailler dans cette entreprise. En outre, les employés qui y travaillent déjà vont rester fidèles. En d'autres termes, ils vont se sentir supportés par leurs employeurs. Ils sont plus motivés et satisfaits. Selon l'entreprise Arup Laboratories, les politiques de la conciliation travail-famille ont diminué la fluctuation des travailleurs de 22 % à 11 %. Cela représente la diminution de dépenses destinées au recrutement pour l'entreprise.<sup>67</sup>

De plus, si l'employeur est ouvert à la communication concernant la conciliation avec le salarié, il peut diminuer le taux des travailleurs qui quittent l'entreprise. Les salariés aiment bien la communication ouverte.

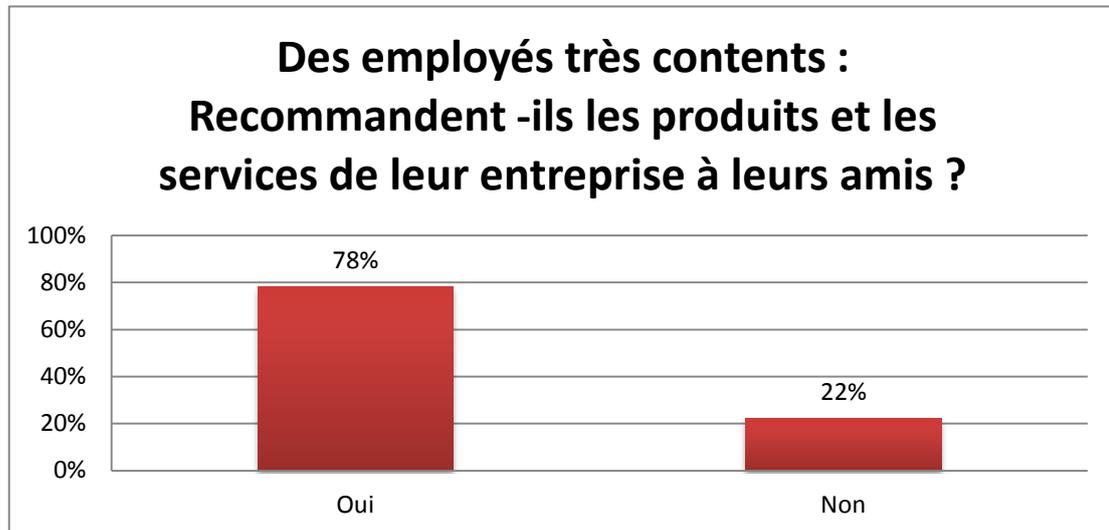
Blanka Junová affirme dans sa livre que 78 % des employés qui sont très contents chez leurs employeurs recommanderaient les produits et les services de leurs entreprises à leurs amis. Néanmoins, seulement 13 % des employés qui sont peu contents recommanderaient les produits et les services de l'entreprise à leurs proches. Nous le voyons bien dans les graphiques ci-après.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> JUNOVÁ, Blanka. Výhody sladování pro firmy. [online]. 2014 Práce na dálku. [cit. 2014-12-21]. Dostupný z <http://www.pracnadalku.cz/work-life-balance>

<sup>68</sup> RYDVALOVÁ, Renata a JUNOVÁ, Blanka. *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 152 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3578-8.

**Figure 2.1. : La relation entre la satisfaction du travail et la recommandation des produits – employés très contents**



**Figure 2.2. : La relation entre la satisfaction du travail et la recommandation des produits – employés peu contents**



La conciliation est également une forme de lutte contre l'absence des travailleurs au bureau. En effet, les travailleurs qui harmonisent leur vie professionnelle avec la vie familiale n'ont plus besoin d'acquiescer du temps supplémentaire pour eux.

En ce qui concerne le service client de l'entreprise, il peut également renforcer sa qualité grâce à la conciliation. Les salariés heureux communiquent mieux avec les clients. En outre, les résultats de leur travail augmentent. Cet avantage est souvent l'avantage le plus crucial pour les entreprises quand elles décident de soutenir la conciliation de leurs travailleurs.

Un autre avantage, ce sont des exigences peu élevées des salariés posées à l'employeur. Les salariés n'ont besoin que de l'argent. Souvent, ils cherchent d'autres avantages que le salaire élevé.

Les charges de l'entreprise aux télétravailleurs ne sont pas trop élevées. Vu qu'ils travaillent fréquemment à la maison, ils n'ont que les dépenses à l'énergie. Souvent, il n'y a pas de dépenses à la location pour les entreprises ou ces dépenses sont limitées.

Quant au stress, les travailleurs sont moins stressés à l'entreprise avec la politique de la conciliation travail-famille soutenue par l'employeur. Cela représente l'avantage aussi pour l'entreprise. En effet, les salariés peu stressés ne sont pas, d'habitude, menacés par le syndrome d'épuisement professionnel. Vu que les victimes du syndrome représentent pour l'entreprise une situation inattendue, l'employeur devrait éviter d'exposer leurs salariés au stress chronique.<sup>69</sup>

## **2.5. Les problèmes provenant de la mauvaise conciliation travail-famille**

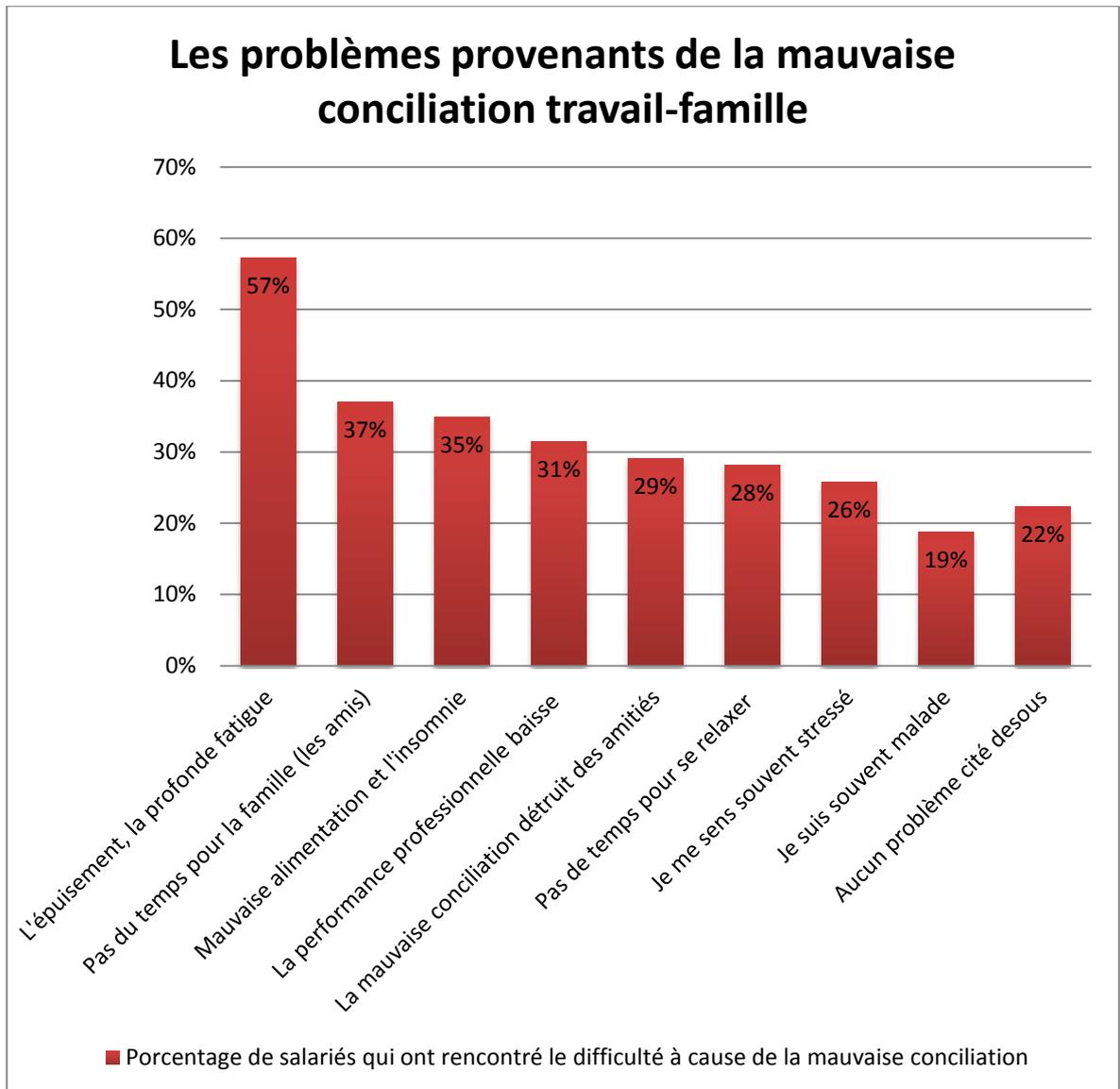
La politique de la conciliation nous aide éviter des problèmes qui s'apparaissent quand nous ne respectons pas l'importance de soin de la santé mentale. Nous allons présenter graphiquement les plus graves problèmes liés à la mauvaise conciliation ci-dessous. Le graphique reflète des résultats de l'enquête réalisée auprès des salariés par la société « Community business » dans 2010.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> JUNOVÁ, Blanka. Výhody sladování pro firmy. [online]. 2014 Práce na dálku. [cit. 2014-12-21]. Dostupný z <http://www.pracenadalku.cz/work-life-balance>

<sup>70</sup> BISHOP, Robin. *Driving cultural change to achieve work-life balance*. [online]. Community business [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.communitybusiness.org/images/cb/publications/2011/WLBGuide2011.pdf>

**Figure 2.3. Les problèmes provenant de la mauvaise conciliation**



Source :

<http://www.communitybusiness.org/images/cb/publications/2011/WLBGuide2011.pdf>

## **2.6. Quels sont les facteurs pour effectuer une bonne politique de la conciliation travail-famille ?**

Il y a beaucoup de facteurs qui influencent la politique de la conciliation. Néanmoins, nous connaissons les trois facteurs les plus importants. Ce sont la culture de l'entreprise, les salariés eux-mêmes et l'employeur.

De point de vue de l'entreprise, il est nécessaire de connaître sa culture, sa structure, ses cibles et les exigences des positions. Certaines entreprises n'offrent que des positions où les employés travaillent par relais. Pour eux, il n'est pas, d'habitude, possible de demander les horaires flexibles. Le département des ressources humaines joue un rôle important dans ce cas. En effet, les salariés peuvent s'y adresser s'ils rencontrent des difficultés en dirigeant leur conciliation.

Les managers devraient respecter les demandes de la conciliation de leurs subordonnés et vérifier si ces demandes sont en conformité avec les cibles de l'entreprise. Ils doivent toujours écouter et chercher la solution pour que le salarié reste toujours content. Si les employés ont peur de parler de leurs propositions, ils commencent souvent à chercher un nouveau poste dans une autre entreprise. Pour cette raison, le manager devrait savoir parler de la conciliation avec ses subordonnés. Bien sûr que la communication entre le manager et le salarié doit être privée. De l'autre côté, le manager ne devrait que parler de la conciliation. Il devrait également pratiquer les changements pour harmoniser les vies de ses subordonnés. Sinon, ils ne vont pas croire à ses promesses. Le manager devrait avoir de bonnes compétences non-techniques, maîtriser la communication avec des gens et la gestion de charge du travail. En effet, la conciliation trouve des difficultés si l'entreprise manque de personnel. Pour cette raison, le manager devrait savoir comment diviser du travail entre des employés et combien de travailleurs devrait travailler dans l'entreprise.

En ce qui concerne le salarié, il devrait connaître bien ses besoins personnels et ne pas avoir peur d'en parler avec son manager. Il y a, d'habitude, plus de possibilités à modifier le poste que des travailleurs pensent.<sup>71</sup> Le travailleur devrait trouver au moins un ou plusieurs loisirs qui lui conviennent. En outre, il devrait respecter la règle qui dit que les salariés qui travaillent souvent avec l'ordinateur et sont la plupart de temps assis devraient faire des activités sportives dans leurs temps libres. Par contre, ceux qui travaillent manuellement peuvent se reposer de façon passive. De plus, il est bien important de chercher un loisir en prenant en considération le temps de retraite. En effet, les travailleurs qui n'ont pas leurs loisirs dans le temps libre, ils ont parfois des problèmes psychiques quand ils cessent à travailler à l'âge de retraite.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup>STEINBERG, Caroline Glynn Ingrid Steinberg a McCARTNEY, Clair. *Work-Life Balance: The Role of the Manager*. Horsham: Roffey Park Institute, 2002. 96s. ISBN: 0-907416-86-1

<sup>72</sup>FLETCHER, Winston. *Beating the 24/7: How Business Leaders Achieve a Successful Work/Life Balance* Chichester: John Wiley & Sons, 2003. 256s. ISBN: 9-780-470855-58-4

## 2.7. La comparaison de la culture tchèque, française, italienne, espagnole et portugaise

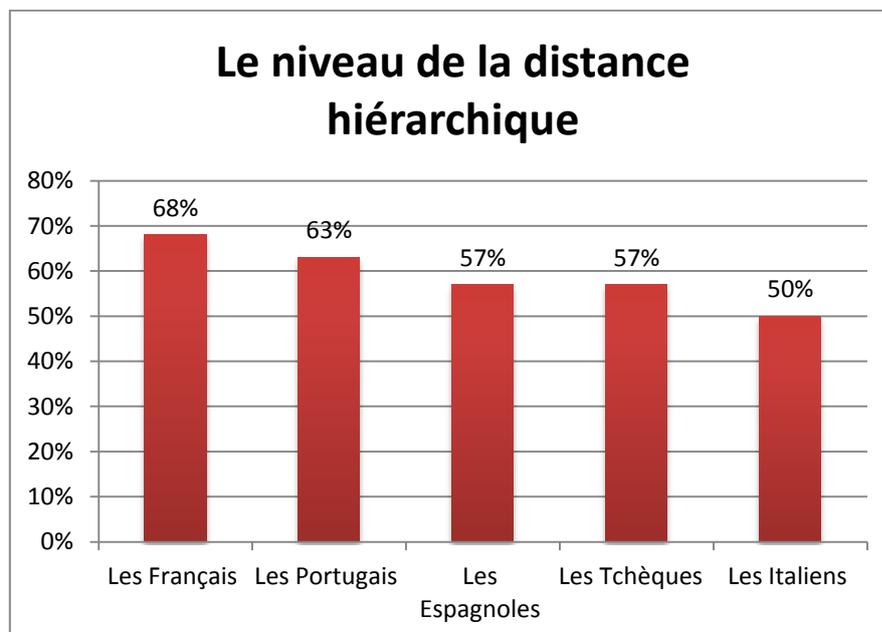
Les nationalités des salariés de l'équipe que nous observons dans le présent mémoire sont différentes. Nous allons nous présenter la différence des nations à l'exemple de niveau de la distance hiérarchique, de la masculinité, de l'individualisme, du contrôle de l'incertitude et de l'orientation indulgence de la nation. Les niveaux sont mesurés en pourcentage. Le résultat de 0 % désigne le niveau le moins élevé et vice versa.

Les acquis que nous allons voir ci-dessous sont basés sur les observations de longue durée de Monsieur Geert Hofstede. Il se spécialise en différences et des spécifiques entre les cultures du monde entier.<sup>73</sup>

Premièrement, nous allons parler du niveau de la distance hiérarchique. En d'autres termes, nous allons analyser la relation des habitants aux systèmes hiérarchiques présents dans le pays et l'obéissance des habitants à écouter leurs supérieurs.

Les résultats de niveau de la distance hiérarchique sont suivants :

**Figure 2.4. Le niveau de la distance hiérarchique**



<sup>73</sup> HOFSTEDE; Geert. *The Hofstede centre* [online]. The Hofstede centre, 2010 [2015-01-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/index.php>

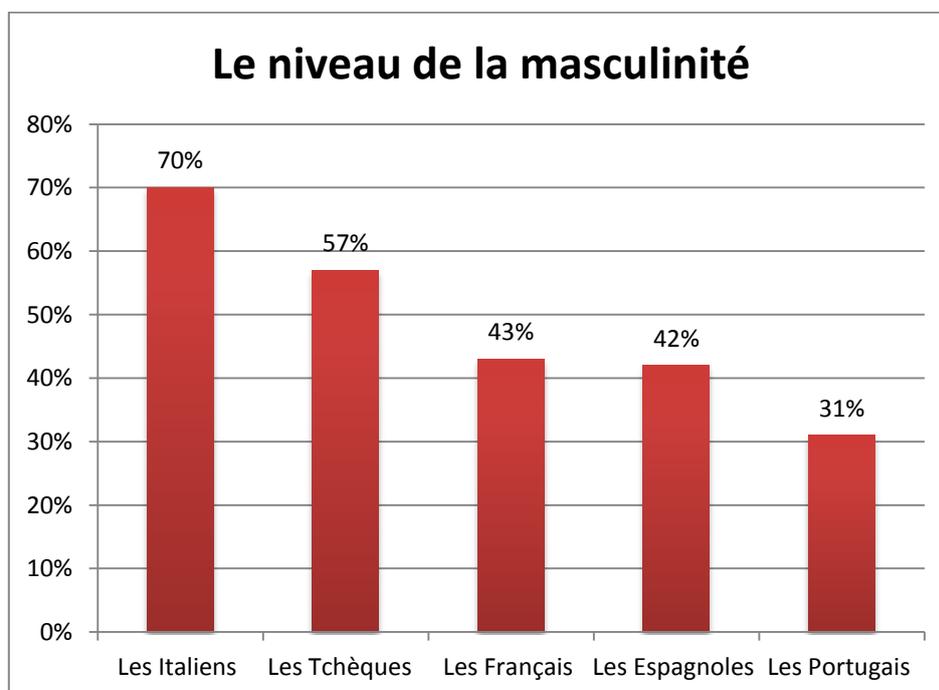
Selon ses résultats, nous pouvons constater que les Français avec le résultat de 68 % sont toute la vie dépendent de quelqu'un. Les enfants français sont dépendants de leurs parents et les adultes français sont dépendants de leurs supérieurs.

Au contraire, avec le résultat de 50 %, les Italiennes ont beaucoup plus la tendance à soutenir l'égalité et à la décentralisation du pouvoir et de la prise de décision que les habitants de France.<sup>74</sup>

Deuxièmement, le niveau élevé de la masculinité indique la stimulation des travailleurs du pays par la concurrence, la réalisation des objectifs et le succès.

Les résultats de niveau de la masculinité sont suivants :

**Figure 2.5. Le niveau de la masculinité**



Cette constatation nous révèle que les Italiens et les Tchèques sont très stimulés par la concurrence et pour cette raison veulent être les meilleurs en faisant quoi que ce soit. Cette stimulation commence à l'école et l'individu reste motivé par la concurrence même chez son employeur.

La culture portugaise représente plutôt la féminité. C'est-à-dire que l'important, c'est le consensus au Portugal. La flexibilité et le temps libre sont si importants pour les Portugais

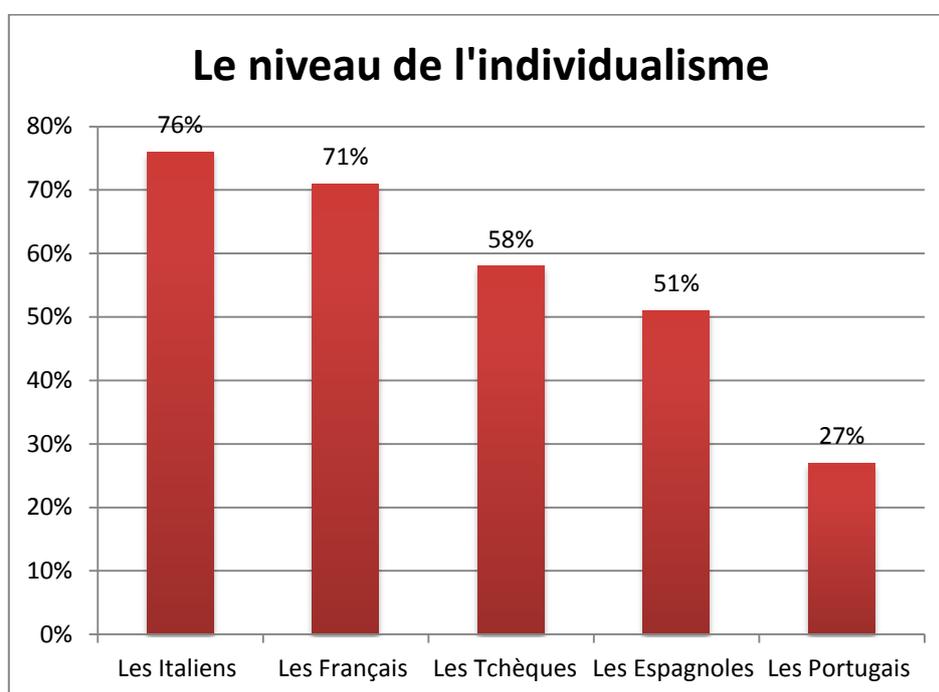
<sup>74</sup> HOFSTEDE; Geert. *What about France* [online]. The Hofstede centre, 2010 [2015-01-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/france.html>

que la bonne qualité de vie. Voilà pourquoi, ils optent souvent plutôt pour la conciliation travail-famille que pour une bonne carrière. Les Espagnols et les Français ont les valeurs similaires que les Portugais.

Troisièmement, le niveau de l'individualisme mesure l'interdépendance des habitants d'un pays réciproquement. Autrement dit, nous regardons si les habitants sont plutôt individualistes ou s'ils appartiennent aux groupes hiérarchisés.

Les résultats de niveau de l'individualisme sont suivants :

**Figure 2.6. Le niveau de l'individualisme**



Quant à l'individualisme, les Italiens sont les plus habitués à travailler seuls avec leurs propres résultats. Cela est valable même pour les Français. Le mot « moi » représente une partie cruciale dans leurs vies. Ils veulent vivre librement et avoir leur propre espace pour prendre leurs décisions.

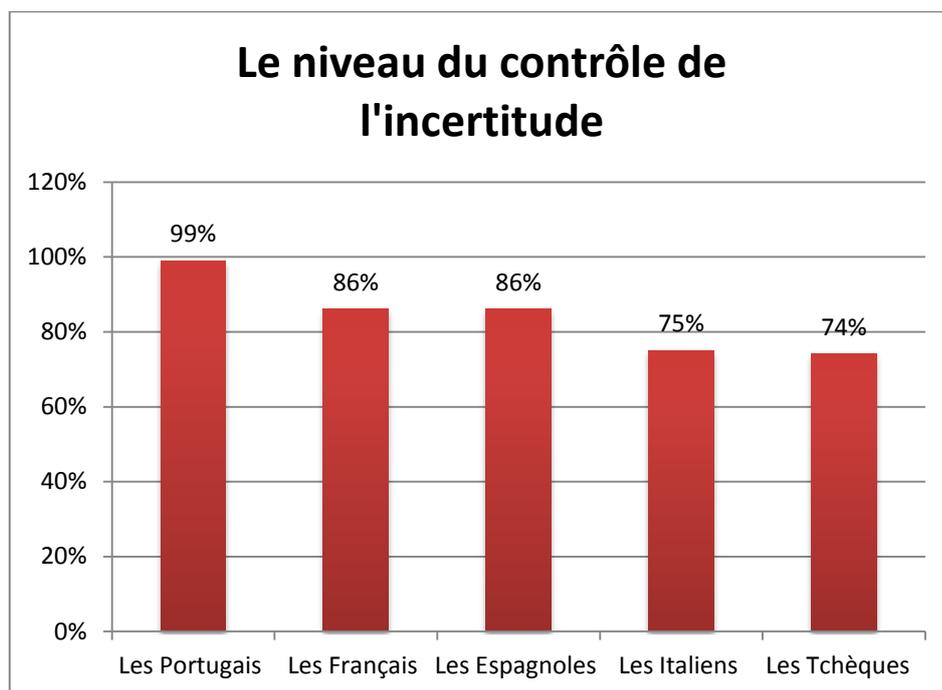
Contrairement, la nation portugaise est la nation la plus collective de l'Europe. Le loyalisme est leur valeur caractéristique. Ils acceptent les relations où les rôles sont bien définis. En effet, ils travaillent pour les autres et attendent de ne pas être insultés. La

relation entre l'employeur et employé est, d'habitude, forte comme une relation dans la famille.<sup>75</sup>

Quatrièmement, le contrôle de l'incertitude se heurte à l'impossibilité de connaître notre destin. Selon cette mesure, nous pouvons comparer comment les diverses cultures s'en accommodent.

Les résultats de niveau du contrôle de l'incertitude sont suivants :

**Figure 2.7. Le niveau du contrôle de l'incertitude**



S'il existe une dimension qui décrit bien la culture portugaise, c'est le contrôle de l'incertitude. La sécurité est la condition la plus cruciale pour la motivation des Portugais. Ils ne sont pas tolérants avec les comportements inconnus et les idées peu connues.

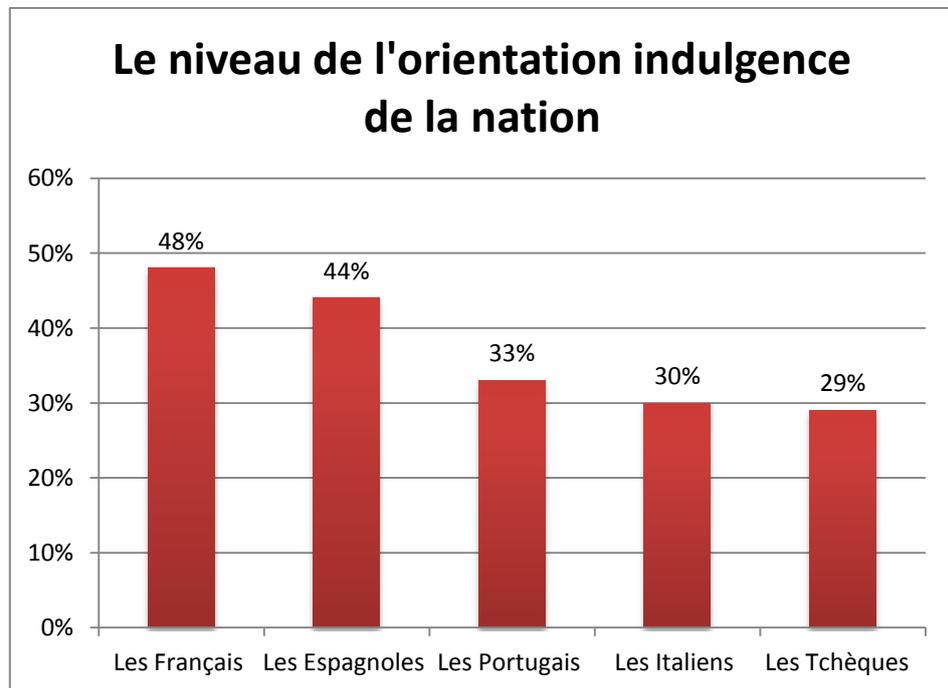
Toutes ces nations préfèrent la certitude. Néanmoins, les Italiens et les Tchèques ne sont pas si dépendants de la certitude que les autres nations.

Dernièrement, l'orientation indulgence de la nation dit si les habitants d'un pays sont plutôt indulgents ou restreints dans leurs émotions, désirs et impulsions.

<sup>75</sup> HOFSTEDÉ; Geert. *What about Portugal* [online]. The Hofstede centre, 2010 [2015-01-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/portugal.html>

Les résultats de niveau de l'orientation indulgence de la nation sont suivants :

**Figure 2.8. Le niveau de l'orientation indulgence de la nation**



En dépit de notre image des Français, qui envisage des personnes heureuses et détendues, ils sont avec le résultat de 48 % moins détendus et profitent de la vie moins que nous pensons. Les résultats sont similaires pour la culture espagnole.

Les résultats encore moins élevés des Portugais, des Italiens et des Tchèques disent qu'ils sont plutôt pessimistes et cyniques.<sup>76</sup>

En analysant les résultats suivants, nous devrions prendre en considération ces particularités des différentes nations. En effet, elles influencent la relation des cultures au concept de la conciliation travail-famille.

<sup>76</sup> HOFSTEDÉ; Geert. *What about Czech republic*[online]. The Hofstede centre, 2010 [2015-01-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

### **3. L'analyse de la conciliation travail-famille chez l'entreprise**

#### **DAF**

Dans la troisième partie du présent mémoire, nous allons analyser les résultats de mon propre questionnaire. Il s'agit d'un ensemble des questions qui va nous aider à trouver les forces et les faiblesses dans la gestion des employés de point de vue de leur conciliation travail-famille. En d'autres termes, nous allons vérifier si des salariés de l'équipe choisie sont contents avec leur vie professionnelle en considération de leurs besoins personnels et de besoins de leurs proches.

Pour que je puisse envoyer le questionnaire et recevoir les réponses de façon facile, j'ai choisi d'effectuer le questionnaire par l'intermédiaire de Google form. Puisque les membres de l'équipe parlent les langues différentes, j'ai préparé le questionnaire en langue commune, c'est-à-dire en anglais.

À la base des résultats, nous allons voir des suggestions à améliorer pour que la gestion de l'équipe soit plus efficace.

Le questionnaire contient trente questions. J'ai reçu 19 réponses des employés de l'équipe choisie.

#### **3.1. La caractéristique du poste des membres de l'équipe**

Comme nous avons déjà mentionné dans la première partie du présent mémoire, la possibilité du démarrage de la politique de la conciliation travail-famille est limitée par le type du poste dans lequel le salarié travaille. En d'autres termes, tous les postes dans l'entreprise ne peuvent pas offrir au travailleur les possibilités d'harmoniser sa vie professionnelle avec la vie personnelle selon ses besoins. Pour cette raison, nous allons spécifier la position des travailleurs de l'équipe choisie.

La société DAF se spécialise en développement, la production, la vente et le marketing de véhicules industriels lourds et moyens.<sup>77</sup> L'activité principale de l'équipe que nous observons est la vente. C'est-à-dire que des travailleurs de cette équipe font face au stress qui est, de nos jours, naturel dans l'environnement concurrentiel.

---

<sup>77</sup>L'entreprise DAF TRUCKS N.V. [online]. DAF - a PACCAR company, 2015 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.daf.fr/fr-fr/about/daf-trucks-nv>

### **Image 3.1. : Le logo de l'entreprise DAF Truck N.V.**



Source : [www.daf.com](http://www.daf.com)

Néanmoins, ces travailleurs peuvent profiter des différents types d'horaire du travail. C'est-à-dire qu'ils peuvent, dans une certaine mesure, aménager leur emploi du temps comme ils veulent. Il suffit de respecter la date des rencontres ordonnés par leur supérieur ou leur client.

L'important, c'est de vendre le volume des marchandises selon leurs plans annuels et donc avoir de bons résultats.

Puisqu'ils doivent travailler dur, ils ont également à leur disposition plusieurs bénéfices intéressants. Ainsi, la plupart des membres de l'équipe observée, a le véhicule de fonction dont ils peuvent profiter même au cours de leur temps libre. La plupart d'eux ont aussi des tickets de repas pour qu'ils puissent payer par eux en restaurants.

### **3.2. Analyse du questionnaire**

Dans cette partie du mémoire, nous allons voir l'ensemble des questions posées aux membres de l'équipe observée avec leurs résultats. Ensuite, nous allons analyser les réponses.

#### Quelle est votre nationalité ?

La cible de la première question est de trouver quelles sont des nationalités des membres de l'équipe qui nous ont répondu.

Il y avait six possibilités de la réponse :

- La nationalité italienne
- La nationalité française
- La nationalité espagnole
- La nationalité portugaise
- La nationalité tchèque

- Une autre nationalité

Selon les résultats, le questionnaire était rempli par cinq Italiens, six Français, quatre Espagnoles, un Portugais et trois Tchèques. Il n'y avait personne d'une autre nationalité. Selon ces résultats, nous pouvons dire que les résultats sont, probablement, influencés par la culture italienne et la culture française et selon les caractéristiques mentionnées ci-dessus.

### Quel est votre âge ?

Cette question a été posée pour trouver quelles sont les générations représentées dans l'équipe. En effet, chaque génération a ses caractéristiques de point de vue des besoins et des souhaits.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de la réponse :

- 18 - 32
- 33 – 49
- 50 +

À la base de cette question, nous voyons que la génération la plus représentée dans notre équipe c'est la génération X, c'est-à-dire que ce sont les travailleurs qui ont de 33 ans jusqu'aux 49 ans. Il y en avait dix personnes. Les attributs de cette génération nous indiquent que ses membres sont ambitieux, indépendants et individualistes. Ils sont habitués à la coopération internationale. En outre, ils ne considèrent pas l'information comme une source linéaire. Ils sont motivés par l'argent et ils sont capables de travailler dur pour avoir plus d'argent.<sup>78</sup>

Six personnes de l'équipe observée ont plus que 50 ans. Cela nous indique qu'ils appartiennent à la génération connue comme « Baby boomers ». Ils sont nés après la deuxième guerre mondiale. La carrière est très importante pour eux. En effet, ils sont ambitieux et ils veulent avoir du succès.

Trois personnes ont entre 18 et 32 ans. Pour cette raison, ils font partie de la génération Y. Il s'agit de la génération qui prête l'importance aux outils de la conciliation

---

<sup>78</sup> JEŽKOVÁ, Blanka et al. Různé generace - lepší spolupráce. [Liberec]: Centrum Kašpar, [2014]. 39 s. ISBN 978-80-905552-7-3.

travail-famille. De plus, ils préfèrent d'avoir du temps libre que d'avoir beaucoup d'argent.<sup>79</sup>

Même s'il y a toujours très peu de salariés appartenants à la génération Y dans l'équipe, l'entreprise DAF devrait penser à l'avenir et ne pas oublier que cela va changer dans quelques années.

#### Avec qui vivez-vous ?

Cette question a été posée pour trouver si les membres de l'équipe vivent seuls ou avec quelqu'un. En d'autres termes, des personnes qui vivent avec leur famille ont, d'habitude, plus d'obligations que des personnes vivantes seules. Pour cela, la conciliation travail-famille est plus difficile.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de la réponse :

- Avec ma famille
- Avec mes amis
- Seulement avec mes parents
- Seulement avec mes enfants
- Je vis tout seul
- Une autre possibilité

Nous avons trouvé que dix-sept salariés vivent avec leur famille. Cela nous indique qu'ils doivent harmoniser leur temps libre avec leurs obligations familiales. Autrement dit, ils peuvent demander des différents types des horaires du travail pour qu'ils puissent passer plus de temps avec la famille.

Une personne a choisi « une autre possibilité » et après précisé qu'elle vit avec son époux. Selon cette réponse, nous pouvons estimer qu'elle est plutôt indépendante, qu'elle n'a pas d'enfants et n'a pas besoin d'horaire du travail spécifique. Puisque nous voyons que cette personne a 50 ans ou plus, il se peut qu'elle ait plutôt le besoin de construire sa carrière et d'appui en cheminement de la carrière.

---

<sup>79</sup> JEŽKOVÁ, Blanka et al. Různé generace - lepší spolupráce. [Liberec]: Centrum Kašpar, [2014]. 39 s. ISBN 978-80-905552-7-3.

Enfin, une personne a mentionné qu'elle vit toute seule. Cela peut signaler qu'elle a des besoins semblables comme l'employé qui vit avec son époux. Étant donné que ce salarié appartient à la catégorie d'âge 18-32, il est possible qu'il veuille fonder sa famille. Pour cette raison, il aurait besoin de plus de temps, pour le passer avec la famille, dans l'avenir.

Qui est-ce qui vous supporte le plus en harmonisant la vie professionnelle avec la vie familiale ?

La cible de cette question est de trouver la personne la plus importante pour la conciliation travail-famille de l'employé. D'après la réponse, nous pouvons estimer comment le salarié passe le temps le plus.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de la réponse :

- Conjoint
- Famille
- Collègue / Collègues
- Ami / Amis
- Moi personnellement
- Quelqu'un d'autre

La réponse la plus fréquente était « la famille ». Elle était choisie par huit demandés. Pareillement comme dans le cas de la question précédente, nous pouvons estimer qu'une partie essentielle des membres de l'équipe nécessite de passer assez souvent du temps avec sa famille. Il se peut qu'ils aient besoin de ne pas être dérangés après la fin de leurs horaires du travail. En d'autres termes, ils ne devraient pas travailler pendant le week-end ou tard le soir.

La deuxième la plus fréquente réponse, choisie par six questionnés, était « moi personnellement ». Nous pouvons estimer que ces salariés sont plus indépendants de la famille que les employés qui ont choisi la réponse « la famille ». En outre, peut-être, ils ont des loisirs qu'ils pratiquent dans leur temps libre. De plus, peut-être ces gens sont individualistes qui veulent atteindre leurs objectifs professionnels.

Les réponses suivantes étaient « ami / amis », choisie par trois personnes, « collègue / collègues », choisie par une personne, et conjoint, choisie par une personne. Ce sont des salariés qui ont besoin de contact de leurs proches, mais pas nécessairement de leur famille. Nous pouvons supposer qu'il s'agit des employés qui ne sont pas trop dépendants de la famille et sont, pour cette raison, consentants au voyage d'affaires.

Combien de personnes ont besoin de votre aide dans votre temps libre ? (par exemple, un enfant a besoin de temps en temps de votre aide avec son devoir, votre mère exige que vous alliez avec elle à l'hôpital ou que vous l'aidiez avec son foyer = 2 personnes ont besoin de votre aide)

Nous avons posé cette question pour trouver si les salariés ont beaucoup d'obligations familiales dans leur temps libre ou s'ils ont suffisamment du temps seulement pour eux-mêmes. En effet, leurs postes managériaux sont assez difficiles de point de vue temporel.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de la réponse :

- 0-1 personne
- 2-4 personnes
- 5-7 personnes
- Plus de personnes ont besoin de mon aide
- Je ne sais pas

La plupart des employés ont choisi la réponse « 2-4 personnes ». Il y en avait douze qui ont opté pour cette possibilité. Cela nous indique que les salariés ont la vie personnelle plutôt riche. Après la fin de leur horaire du travail, ils doivent encore penser à leurs proches et remplir leurs besoins. Même si, en général, la plupart des gens aime aider leurs proches, cette obligation peut paraître épuisante après la journée pleine de devoirs professionnels.

Au contraire, seulement sept membres de l'équipe ont choisi la réponse « 0-1 personne ». Ces salariés sont beaucoup plus indépendants. En outre, pour eux, c'est plus facile de travailler hors leur horaire de travail que pour les salariés dont leurs proches sont dépendants.

Enfin, personne n'a répondu « 5-7 personnes » ou plus. Pour cela, nous pouvons croire que les membres de l'équipe ne sont pas chargés par des souhaits et des besoins de leurs amis ou leur famille. Puisque personne n'a choisi la réponse « je ne sais pas », nous pouvons croire que chaque salarié connaît bien ses obligations personnelles.

Est-ce que la culture de l'entreprise DAF Trucks N.V. vous convient ? (En d'autres termes, est-ce que vous-êtes satisfaits avec les visions, les valeurs, les normes, les systèmes, les symboles, les opinions ou les habitudes)

Nous avons posé cette question pour trouver si les salariés sont satisfaits avec leur poste de travail et si l'entreprise leur convient. En effet, le sentiment de satisfaction des travailleurs avec leur emploi et leur employeur est crucial dans le domaine des ressources humaines. Il s'agit d'une des plus importantes questions de point de vue des ressources humaines dans chaque entreprise au monde entier. Si les employés ne sont pas suffisamment contents avec la culture de l'entreprise, ils n'ont pas si bons résultats du travail comme leurs collègues qui sont contents.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de la réponse :

- La culture me convient très bien
- La culture me plutôt convient
- La culture me convient à moitié
- La culture ne me plutôt convient pas
- La culture ne me convient pas du tout
- Je ne sais pas

D'après les résultats, nous pouvons constater que la réponse la plus souvent choisie est « la culture me convient très bien ». Elle a été choisie par huit membres de l'équipe observée. Ce résultat signale que le travail du domaine des ressources humaines dans l'entreprise est bien exécuté. En effet, les employés du service du personnel à l'entreprise devraient découvrir pendant l'entretien le caractère du candidat ainsi que ses connaissances.

Par ailleurs, la deuxième la plus fréquente réponse était « la culture me plutôt convient ». Les employés observés l'ont choisi dans sept cas. Nous pouvons constater que

quinze employés de dix-neufs, qui ont répondu au questionnaire, ont déclaré qu'ils sont contents avec la culture de l'entreprise DAF N.V.

Trois salariés ont choisi la réponse « la culture me convient à moitié ». Selon cette réponse, nous pouvons prononcer qu'ils sont dans l'état où ils ne sont pas ni contents, ni mécontents. Autrement dit, ils ont, peut-être, besoin de petits changements concernant leur travail. Néanmoins, ils ne sont pas prêts à quitter leur employeur.

Enfin, une personne a déclaré qu'elle ne sait pas. Nous pouvons conclure qu'il se peut qu'elle soit dans la catégorie « la culture me convient à moitié ». Toutefois, elle peut également se trouver dans une phase de la vie difficile dans laquelle elle prend des décisions cruciales pour sa carrière. En outre, ce salarié peut considérer le changement de son emploi. Néanmoins, puisqu'il est le seul à répondre « je ne sais pas », l'entreprise n'a pas de raisons de craindre.

Est-ce que vous connaissez les bénéfices que l'entreprise DAF N.V. vous offre ?

Nous avons posé la question mentionnée ci-dessus pour trouver si les employés sont bien informés de la politique des bénéfices de l'entreprise DAF.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de la réponse :

- Oui
- Non
- Je ne suis pas sûr

La plupart des salariés a répondu oui. Il y en avait dix – environs la moitié de tous les employés qui ont rempli le questionnaire. Néanmoins, dix salariés sur dix-neuf, ce n'est pas suffisant.

Sept personnes ne sont pas sûres si elles connaissent les bénéfices offerts par l'entreprise DAF. D'où il suit que des membres de l'équipe ne sont pas bien informés des bénéfices. Cela représente une faiblesse du domaine des ressources humaines de l'entreprise.

De surcroît, trois personnes ont répondu qu'ils ne connaissent pas de bénéfices qui sont offerts par l'employeur DAF. La politique des bénéfices devrait être connue par tous les employeurs.

Cependant, il se peut que cette situation est causée par des législations différentes aux pays où la société DAF fait le commerce. En d'autres termes, des habitants des divers pays ont, selon leurs lois, les droits aux avantages accordés aux employés différents. C'est pourquoi, la politique de la conciliation travail-famille diffère d'un pays à l'autre et ne peut pas être unifiée.

Est-ce que vous êtes satisfaits avec les bénéfices qui vous sont offerts par l'entreprise DAF ?

La question a été posée pour trouver la satisfaction ou insatisfaction des salariés avec les bénéfices dont ils peuvent profiter.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de réponse :

- Je suis très satisfait
- Je suis plutôt satisfait
- Je ne suis pas ni insatisfait, ni satisfait
- Je suis plutôt insatisfait
- Je suis très insatisfait
- Je ne les connais pas

Les salariés ont répondu, dans la plupart des cas, qu'ils sont plutôt satisfaits avec leurs bénéfices. Il y avait douze personnes qui sont d'accord avec cette proposition. En d'autres termes, l'employeur leur offre, à leurs avis, les bénéfices dont ils ont besoin.

Quatre membres de l'équipe ont répondu qu'ils ne sont pas ni contents, ni mécontents. Nous pouvons constater que le volume des salariés peut accroître avec la génération Y arrivant au marché de travail. En tout cas, l'entreprise pourrait laisser aux employés l'espace à leurs propositions et leurs idées de la politique d'outils pour harmoniser mieux des vies des travailleurs avec leurs emplois.

La réponse, la troisième plus fréquente était « Je suis très satisfait ». Elle était répondue par trois personnes. En considérant que la réponse la plus souvent était « Je suis

plutôt content », nous pouvons constater que la plupart des membres de l'équipe sont contents avec leurs bénéfices.

Enfin, nous pouvons constater que les bénéfices d'aujourd'hui sont suffisants pour les employés. Néanmoins, l'entreprise DAF N.V. devrait faire attention à l'entrée de la nouvelle génération de travailleurs au marché du travail. En effet, leurs besoins peuvent varier de besoins des générations travaillantes déjà depuis des années. L'employeur peut observer les tendances des travailleurs de la génération Y même dans les autres entreprises.

### **Est-ce que vous êtes satisfaits avec les bénéfices suivants ?**

Nous avons demandé aux employés s'ils sont contents avec certains bénéfices concrets pour que nous puissions mieux connaître leurs besoins personnels. En effet, l'employeur peut changer le système des bénéfices au moment où il connaît bien les besoins d'inférieurs.

### **Est-ce que vous êtes satisfaits avec le véhicule de fonction ?**

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de réponse :

- Je suis très satisfait
- Je suis plutôt satisfait
- Je ne suis pas ni insatisfait, ni satisfait
- Je suis plutôt insatisfait
- Je suis très insatisfait
- Je ne profite pas de véhicule de fonction

D'après les résultats, nous avons trouvé que tous les employés qui ont à leur disposition le véhicule de fonction sont satisfaits. Il s'agit de quinze personnes. Ce qui varie, c'est le degré de satisfaction. En effet, sept salariés sont très contents avec le véhicule de fonction tandis que leurs huit collègues sont plutôt satisfaits avec le même bénéfice. Nous pouvons estimer que ceux, qui ne sont que plutôt satisfaits, préféreraient changer de petits détails sur leurs modèles du véhicule de fonction. Il pourrait s'agir de changement de la couleur, de type, de marque, de taille ou de droits accordés à l'utilisation du véhicule de fonction même dans leur temps libre.

Néanmoins, puisque les postes que les membres de l'équipe observée occupent diffèrent, certains employés n'ont pas à leur disposition le véhicule de fonction. C'est pourquoi, quatre salariés ont répondu qu'ils ne profitent pas du bénéfice.

En ce qui concerne le véhicule de fonction, il s'agit d'un bénéfice spécifique dont les managers ont besoin pour qu'ils puissent bien faire leur travail. Pour cela, l'entreprise DAF devrait toujours offrir le véhicule de fonction à leurs employés. Néanmoins, l'employeur devrait parler avec des employés lors du choix du véhicule pour qu'ils puissent trouver le compromis entre les demandes de l'employeur et l'employé.

#### Est-ce que vous êtes satisfaits avec les tickets restaurant ?

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de réponse :

- Je suis très satisfait
- Je suis plutôt satisfait
- Je ne suis pas ni insatisfait, ni satisfait
- Je suis plutôt insatisfait
- Je suis très insatisfait
- Je ne profite pas de tickets restaurant

En ce qui concerne les tickets restaurant, les employés ne sont pas tous de même avis. En effet, cinq personnes sont très satisfaites avec les tickets restaurants, cinq personnes sont plutôt satisfaites. Les différents avis peuvent s'expliquer de nouveau par des différentes législations des divers pays. En d'autres mots, les employés obtiennent les tickets restaurant mais le pouvoir d'achat aux pays diffère. Ainsi, les Français obtiennent les tickets restaurant dans la valeur plus grande que les Tchèques. Pour cela, les Tchèques déjeunent au restaurant moins souvent que les Espagnoles, les Italiens et les Français.<sup>80</sup>

Nous pouvons, pour cette raison, estimer que les Tchèques n'apprécient pas les tickets restaurant tant bien que les Français.

Cependant, même dans le cas des tickets restaurant, quatre employés ont proclamé qu'ils n'en profitent pas. Puisque cette forme de l'avantage accordée aux employés n'est

---

<sup>80</sup> *Za stravenku si Češi na rozdíl od Švédů bohatý oběd nedopřejí.* [online]. Mladá fronta dnes – IDNES.cz, 2011 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/za-stravenku-si-cesi-na-rozdil-od-svedu-bohaty-obed-nedopreji-p5q-/podnikani.aspx?c=A110607\\_1598531\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/za-stravenku-si-cesi-na-rozdil-od-svedu-bohaty-obed-nedopreji-p5q-/podnikani.aspx?c=A110607_1598531_podnikani_sov)

pas trop coûteuse, il serait, probablement, mieux de l'offrir à tous les salariés dans l'entreprise. Sinon, il peut arriver que les salariés sans tickets restaurant se sentent discriminés par rapport aux autres.

Est-ce que vous êtes satisfaits avec le treizième mois ?

Nous avons posé cette question pour que nous puissions trouver si le treizième mois représente un avantage accordé aux employés important pour les membres de l'équipe ou non.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de réponse :

- Je suis très satisfait
- Je suis plutôt satisfait
- Je ne suis pas ni insatisfait, ni satisfait
- Je suis plutôt insatisfait
- Je suis très insatisfait
- Je ne profite pas de treizième mois

À la base des résultats du questionnaire, nous pouvons dire que la plupart des salariés de l'équipe observée est satisfaite avec leur treizième mois. Il s'agit de sept personnes très satisfaites et sept personnes plutôt satisfaites avec ce bénéfice. Cela nous représente plus qu'une moitié des salariés qui nous ont répondu au questionnaire.

Néanmoins, d'après le questionnaire, deux personnes ne sont pas ni satisfaites, ni insatisfaites et deux personnes sont plutôt insatisfaites. Nous pouvons expliquer ce résultat par le montant du treizième mois. Pour certains, cet avantage accordé aux employés peut être insuffisant. Il se peut qu'après la crise économique de 2007 le treizième mois soit baissé. Les pays, les plus touchés par la crise sont l'Italie, l'Espagne et le Portugal. Cela vaut dire que les habitants des pays mentionnés peuvent être insatisfaites avec le montant du treizième mois.

Le treizième mois n'est pas accordé à une seule personne de l'équipe. Ainsi que dans le cas des tickets restaurants, la politique des outils de la conciliation devraient être la même pour tous. Autrement dit, tous les membres qui occupent les mêmes positions devraient avoir à leur disposition les mêmes bénéfices.

Est-ce que la communication entre vous et votre supérieur est suffisante ? (Vous ne trouvez pas de difficultés dans votre emploi à cause de la mauvaise communication avec lui)

La question mentionnée ci-dessus a été posée pour trouver si les membres de l'équipe peuvent communiquer facilement avec leur supérieur.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de réponse :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

74 % des demandés ont répondu que la communication entre eux et leur supérieur leur paraît suffisante. Il s'agit de 14 personnes.

Néanmoins, quatre membres de l'équipe ne sont pas d'accord avec eux. En effet, ils proclament qu'ils trouvent de difficultés au travail à cause de la mauvaise communication avec leur patron.

En outre, une personne ne sait pas si la communication entre lui et son supérieur est de bonne ou de mauvaise qualité. Ce résultat nous dit que même si elle n'est pas véritablement mauvaise, elle n'est pas ni digne de confiance.

Pour conclure cette question, nous pouvons dire que la communication entre le patron et ses inférieurs devra s'améliorer pour que les salariés puissent travailler plus facilement.

Est-ce que la communication entre vous et vos collègues est suffisante ? (Vous ne trouvez pas de difficultés dans votre emploi à cause de la mauvaise communication avec eux)

Nous avons posé cette question pour trouver si des collègues entre eux posent des difficultés aux tâches quotidiennes d'autres employés.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de réponse :

- Oui
- Non

- Je ne sais pas

Nous voyons que les résultats de cette question sont mieux que les résultats de la question précédente. 84 % des questionnés proclament qu'ils sont satisfaits avec la communication entre eux et leurs collègues. Cela représente seize personnes qui en sont d'accord.

Toutefois, trois membres de l'équipe observée ont répondu qu'ils ne sont pas contents avec la qualité de la communication avec leurs collègues.

Personne n'a répondu qu'elle ne sait pas si elle considère la communication avec ses collègues comme bonne ou mauvaise.

#### Est-ce que vous avez assez de temps pour vos proches ou amis ?

La cible de cette question était de trouver si les employés passent, à leurs avis, assez de temps avec leurs familles ou leurs amis. En effet, cette question est souvent la plus difficile de point de vue de la conciliation.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de réponse :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

La majorité des questionnés a proclamé qu'elle pense que le temps passé avec leurs proches soit suffisant. Plus précisément, dix personnes sont d'accord. Cette affirmation représente une bonne constatation. Les postes managériaux sont très difficilement conciliants avec le temps libre des salariés. Ils doivent savoir bien gérer du temps, trouver leurs priorités, déléguer et accomplir tous les tâches cruciales pour qu'ils puissent passer du temps avec leurs proches. Cependant, ils nécessitent également l'aide du côté de leur employeur. L'entreprise devrait soutenir l'harmonisation de la vie professionnelle de leurs salariés avec leur vie personnelle.

Toutefois, une grande partie des questionnés a affirmé qu'elle n'est pas satisfaite avec le volume de temps qu'elle passe avec la famille et les amis. Il s'agit de huit salariés.

Cela nous indique que l'employeur devrait encore plus aider les salariés à concilier la vie professionnelle avec la vie personnelle.

Une seule personne a choisi la réponse « Je ne sais pas ». Il se peut qu'elle ne soit pas sûre si elle connaît bien ses priorités. En d'autres termes, elle ne sait pas si le temps qu'elle ne peut pas passer avec ses proches est bien récompensé de la perspective financière.

#### Est-ce que vous avez assez de temps pour vous-mêmes ?

Cette question a été choisie pour que nous puissions évaluer si les employés pensent qu'ils passent assez de temps seuls. Autrement dit, nous avons demandé si les salariés relaxent suffisamment. Pour qu'ils puissent faire un bon travail, ils doivent reposer et relaxer dans leur temps libre.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de réponse :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

D'une manière semblable, dix demandés ont répondu qu'ils pensent avoir suffisamment de temps pour eux. Pour l'entreprise, ces résultats représentent une bonne nouvelle. Autrement dit, la moitié des salariés est capable de réserver de temps pour entretenir leur santé mentale.

Cependant, sept salariés ont proclamé qu'ils n'ont pas assez de temps pour eux. Puisqu'il s'agit d'un nombre assez élevé, l'employeur pourrait susciter le goût de s'occuper de soi chez eux.

De plus, deux salariés ne savent pas s'ils ont suffisamment de temps seulement pour eux. Pour cette raison, l'entreprise peut souligner l'importance de bon état de la santé mentale également chez eux.

Est-ce que vous avez trouvé un moyen de se détendre qui vous aide à arrêter penser aux obligations professionnelles pendant votre temps libre ? (par exemple, le sport ou la méditation)

Le but de cette question était de trouver si des questionnés essaient de réprimer le stress et de relaxer. En d'autres mots, nous voulons trouver si les salariés s'occupent de leur santé mentale.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de réponse :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

D'après les réponses, nous voyons que 79 % des demandés ont répondu « oui ». Il s'agit de quinze employés. Cela indique que les salariés savent bien qu'ils doivent se reposer d'une manière active dans leur temps libre.

Il n'y avait que quatre personnes qui ont choisi la réponse « non ». Puisqu'il s'agit d'un nombre peu élevé, nous pouvons féliciter à l'entreprise DAF que leurs employés sont bien informés de l'importance du repos hors l'horaire de travail.

Personne n'a répondu « Je ne sais pas ».

Qui est-ce qui vous aiderait le plus concilier votre vie professionnelle avec la vie personnelle ?

Cette question a été choisie au questionnaire pour que nous puissions connaître les besoins concrets des membres de l'équipe.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de réponse :

- Plus de temps libre
- Les horaires flexibles ou le télétravail
- L'augmentation de salaire
- Rien, je suis satisfait
- Je ne sais pas
- Quelque chose d'autre

La réponse la plus fréquente était l'augmentation de salaire. Elle était choisie par neuf salariés, c'est-à-dire par 47 % des demandés. Nous voyons que des salariés dans l'entreprise préfèrent de l'argent aux outils de la conciliation plus modernes.

Puis, quatre employés nous ont informés qu'ils souhaiteraient le plus des horaires flexibles ou le télétravail. Ils veulent, probablement, plus de la liberté et plus de l'indépendance de leur supérieur.

D'avoir plus de temps libre, c'est le souhait de trois personnes. Nous pouvons supposer qu'il s'agit des salariés qu'ils sont surchargés de travail. Deux salariés parmi eux ont déjà vécu le syndrome d'épuisement professionnel.

Le reste des questionnés, c'est-à-dire trois personnes, ont affirmé que rien ne leur aidera à concilier mieux la vie professionnelle avec la vie personnelle. Cette réponse peut nous surprendre parce que de nos jours des gens sont, en général, assez exigeants. Il se peut qu'ils sachent qu'ils ont déjà tous les outils, qui peuvent leur aider avec la conciliation, à leur disposition. Néanmoins, nous pouvons dire qu'il s'agit d'un très bon résultat que 16 % des salariés n'ont pas besoin d'autres bénéfices.

Personne n'a répondu qu'elle ne sait pas ou qu'elle nécessite quelque chose d'autre.

Est-ce que votre patron est à l'écoute de vos souhaits dans le domaine de la conciliation ?

Le but de cette question était de trouver à quel point les supérieurs des questionnés écoutent leurs besoins personnels.

Dans le questionnaire, il y avait quatre possibilités de réponse :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas
- Je ne lui ai jamais communiqué mes besoins personnels

La plupart des demandés ont déclaré que leurs patrons sont à l'écoute lorsqu'ils parlent de leurs souhaits. Plus précisément, dix personnes ont été d'accord avec cette réponse.

D'après les résultats, cinq personnes n'ont jamais essayé de parler avec leur patron des besoins de la conciliation. Cela peut signifier qu'ils n'ont pas assez de confiance en leur supérieur. Les patrons peuvent commencer, eux-mêmes, à parler de la conciliation travail-famille et peuvent demander les salariés s'ils ont des besoins spécifiques.

Enfin, deux personnes ont répondu que leurs patrons ne les écoutent pas. Cette réponse peut aussi représenter la défiance des salariés. De plus, deux personnes ont dit qu'elles ne savent pas. Il se peut que leurs patrons ne s'expriment pas bien de point de vue de la conciliation.

#### Est-ce que vous avez, d'habitude, trop de tâches au travail ?

La question a été posée pour que nous puissions trouver si les employés se sentent être trop stressés à cause du volume de leurs obligations professionnelles. En effet, le poste managérial est, en général, stressant. Néanmoins, s'il y a trop de stress à l'emploi, la santé mentale de salarié peut s'aggraver.

Dans le questionnaire, il y avait cinq possibilités de réponse :

- J'ai trop de tâches, d'habitude
- J'ai plutôt beaucoup de tâches
- Je suis satisfait avec le volume des tâches
- J'ai plutôt peu de tâches
- Je ne sais pas

Nous voyons que la réponse la plus fréquente, choisie par sept membres de l'équipe, est qu'ils ont plutôt beaucoup de tâches. Cela ne représente pas nécessairement qu'ils soient stressés. En effet, ils ont le salaire assez élevé et pour cette raison, ils doivent travailler dur. Ils savent bien que pour gagner bien la vie, il faut travailler beaucoup. Il se peut qu'ils soient de temps en temps préoccupés des obligations de travail, mais cela n'arrive pas trop souvent. Leur santé mentale n'est pas donc trop menacée.

Néanmoins, cinq personnes ont affirmé qu'ils sont très souvent surchargés de leurs obligations professionnelles. Cela nous dit qu'ils devraient s'occuper plus de la santé mentale que leurs collègues.

Bonne nouvelle pour l'entreprise, c'est que six salariés ont répondu que le volume des tâches au travail leur convient. Probablement, qu'il s'agit des salariés qui gèrent bien leur temps et n'ont pas de problèmes à trouver les priorités.

Une personne ne sait pas s'il y a trop de tâches à son emploi ou pas. Il se peut qu'elle ne soit pas capable d'exprimer le volume de travail adéquat à son poste.

Est-ce que le travail ou le téléphone portable sonnante vous dérange après la fin de vos horaires de travail ? (par exemple, à 21.00 heures ou plus tard)

Nous avons posé cette question pour trouver si des employés sont complaisants de travailler tard le soir ou pas.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de réponse :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Selon les réponses à notre questionnaire, pour la plupart des salariés le travail tard le soir ne représente pas de difficultés. Treize personnes l'ont proclamé. Nous pouvons constater que cette question a été influencée par la culture italienne, française et espagnole. En effet, la plupart des questionnés font partie d'une de cette nation. Il s'agit des habitants des pays, où le travail tard le soir ne représente pas de problème.

Toutefois, le reste des demandés a répondu que le travail tard le soir est une véritable difficulté pour eux. Ce sont avant tout les Français qui ne veulent pas décrocher des téléphones après la fin de l'horaire de travail. Il se peut que la meilleure solution soit d'organiser les horaires de travail de l'équipe séparément pour chaque nation.

Est-ce qu'il arrive souvent que vous travaillez tard le soir ?

Cette question a été choisie pour que nous puissions voir si des salariés travaillent, d'habitude, tard le soir ou pas.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de réponse :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Nous voyons que d'après les résultats, treize employés travaillent souvent tard le soir. Parmi eux, il y a sept personnes auxquels le travail tard le soir ne pose pas de difficultés. Les autres, qui n'aiment pas le travail après la fin de leurs horaires devraient en parler avec leur supérieur.

Cinq personnes ont répondu qu'elles ne travaillent pas souvent tard le soir et une personne a répondu qu'elle ne sait pas. Néanmoins, il y a parmi eux cinq salariés pour lesquels le travail tard le soir ne représente pas de problème. Leurs supérieurs ont, pour cette raison, possibilités de travailler tard le soir avec eux.

#### Est-ce que vous êtes en stress souvent ?

La cible de cette question était de découvrir si les employés sont stressés souvent ou s'ils savent bien lutter contre le stress. Autrement dit, si leur santé mentale est en bon état.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de réponse :

- Je suis stressé en permanence
- Je suis stressé très souvent
- Je suis stressé de temps en temps
- Je suis stressé rarement
- Je ne suis jamais stressé
- Je ne sais pas

Les résultats nous disent que la plupart des salariés sont sous le stress de temps en temps. Il s'agit de douze personnes. Nous pouvons en conclure que les salariés se rendent compte qu'ils sont parfois stressés, mais ils savent gérer le stress. Pour l'entreprise, c'est un bon résultat. En d'autres termes, les employés sont, probablement, en bonne santé mentale et pour cette raison, ils font un bon travail.

En outre, quatre salariés sont stressés rarement. Cela représente 21 % des questionnés.

Cependant, trois personnes sont stressées très souvent. Les supérieurs leur devraient recommander de relaxer et reposer activement dans leur temps libre. Ces salariés disent également qu'ils ont trop de tâches. Deux parmi eux ne parlent de leurs besoins personnels avec leur supérieur. Pour cette raison, les supérieurs devraient parler plus avec salariés de la conciliation.

Personne n'a répondu qu'elle n'est jamais sous le stress ou qu'elle ne sait pas.

### Qu'est-ce qui vous motive le plus ?

Nous avons également posé la question qui nous aidera trouver le bénéfice le plus intéressant pour les salariés.

Dans le questionnaire, il y avait six possibilités de réponse :

- Le bonus financier
- L'éloge de supérieur
- L'éloge de la famille, d'un ami ou d'un proche
- Le bonus non financier
- Je ne sais pas
- Un autre bénéfice

La réponse la plus fréquente était le bonus financier. Elle a été choisie par sept salariés. Nous voyons que le côté financier est crucial pour les employés de l'entreprise.

Ensuite, les réponses suivantes étaient l'éloge de supérieur et un autre bénéfice, les deux choisies par quatre personnes. Certains employés aiment bien entendre de leur patron qu'ils travaillent bien ou ils veulent un bénéfice spécifique. De plus, deux salariés aiment entendre de leurs proches que leur travail est de bonne qualité.

Enfin, une personne préfère un bonus non financier. Cela peut être, par exemple, l'assurance complémentaire. Une personne a dit qu'elle ne sait pas.

Dans quel domaine préféreriez-vous l'aide de côté de votre supérieur ?

La cible de cette question était de découvrir quels domaines sont peu connus pour des salariés et où ils veulent plus d'information pour harmoniser bien leur vie professionnelle avec la vie personnelle.

Dans le questionnaire, il y avait sept possibilités de réponse :

- La gestion de temps
- La gestion de stress
- La santé d'employés
- Les changements au lieu d'emploi
- Dans aucun domaine
- Je ne sais pas
- Dans un autre domaine

En ce qui concerne cette question, sept personnes ont proclamé qu'elles n'ont pas besoin d'informations dans aucun domaine. Il se peut qu'elles soient bien informés dans tous les domaines ou qu'elles considèrent ces informations comme inutiles.

Néanmoins, sept salariés préfèrent d'obtenir de nouvelles informations dans le domaine de la gestion de temps, quatre salariés dans le domaine de la santé des employés, trois salariés dans le domaine de la gestion de stress et trois salariés dans le domaine des changements au lieu d'emploi.

Enfin, deux personnes ont choisi la réponse « Dans un autre domaine ».

Est-ce que vous avez déjà expérimenté le syndrome d'épuisement personnel ?

La question a été posée pour trouver combien d'employés ont des expériences avec le syndrome.

Dans le questionnaire, il y avait quatre possibilités de réponse :

- Oui
- Je n'en suis pas sûr
- Non

- Je ne sais pas

D'après les résultats, huit salariés n'ont aucune expérience avec le syndrome d'épuisement personnel. Il s'agit des salariés plutôt jeunes.

Ensuite, six personnes ont proclamé qu'ils ont expérimenté le syndrome et quatre personnes ne sont pas sûrs s'ils l'ont expérimenté.

Une personne ne sait pas si elle a déjà des expériences avec le syndrome. Il se peut qu'elle l'a déjà expérimenté, mais elle ne connaît pas bien des symptômes du syndrome.

### Votre vie professionnelle et votre vie personnelle, sont-elles conciliées ?

Enfin, nous avons posé la question cruciale. Elle nous aidera découvrir si les employés concilient leur vie professionnelle avec la vie personnelle.

Dans le questionnaire, il y avait trois possibilités de réponse :

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

La majorité de questionnés ont répondu qu'ils savent concilier la vie professionnelle avec la vie personnelle. Plus précisément, douze salariés ont choisi cette réponse. Cela représente un très bon résultat pour l'entreprise.

Il ne s'agit que cinq employés qui proclament qu'ils ne concilient pas bien leur carrière avec la vie personnelle. Pour améliorer les résultats de l'entreprise, il serait mieux d'aider ces personnes. En outre, deux personnes ne savent pas s'ils harmonisent bien le travail avec leur vie personnelle.

### **3.3. Les propositions d'améliorations**

Selon les résultats, nous allons recommander les conseils pour que les salariés soient plus heureux avec leur conciliation et puissent travailler encore mieux pour

l'entreprise DAF. Il ne faut pas oublier que le questionnaire est influencé, avant tout, par la culture italienne, espagnole et française. De plus, les employés appartiennent avant tout à la génération X ou à la génération des « Baby boomers ». En d'autres termes, la génération Y, la plus jeune, est peu représentée dans l'équipe. Néanmoins dans les années suivantes, elle serait plus représentée dans l'équipe qu'aujourd'hui.

Premièrement, la plupart des membres de l'équipe observée vivent avec sa famille et la majorité d'eux doivent aider membres de leur famille ou leurs proches souvent pendant leur temps libre. Pour cette raison, ils ont besoin de temps libre et d'en profiter le plus possible. Autrement dit, l'entreprise DAF peut leur offrir de différents types des horaires de travail. En outre, selon les résultats, pour la plupart des employés, le travail hors leurs horaires ne représente pas des difficultés. Cela nous indique que des différents types des horaires de travail sont, en général, bien convenables dans l'équipe.

Deuxièmement, nous voyons que presque la moitié de salariés n'est pas suffisamment informée sur leurs bénéfices. L'entreprise devrait les informer mieux et avant tout de parler de la conciliation. Même si beaucoup d'employés pensent que leur patron les écoute quand ils parlent de la conciliation, il y a pourtant une grande minorité qui n'est pas habituée à en parler avec lui. Toutefois, la politique de la conciliation travail-famille devrait être bien visible et communiquée aux employés de l'entreprise.

Troisièmement, malgré la satisfaction des employés d'aujourd'hui, il y a quand même une partie de leurs collègues qui ne sont pas vraiment contents. Puisque la génération Y arrivera bientôt entièrement au marché de travail, l'entreprise devrait suivre leurs besoins personnels et s'y adapter. Sinon, ils changeraient facilement l'emploi pour y trouver les bénéfices qu'ils veulent.

Quatrièmement, en ce qui concerne des bénéfices concrets, les employés préfèrent avant tout les bonus financiers. Ils apprécient d'avoir le treizième mois et le véhicule de fonction. S'ils puissent choisir l'outil qui leur aidera harmoniser leur carrière avec la vie personnelle, ils choisiraient l'augmentation financière. En outre, nous pouvons constater qu'ils préfèrent gagner plus d'argent au détriment de leur temps libre. Néanmoins, ils proclament qu'ils sont, de nos jours, surchargés au travail.

Cinquièmement, étant donné qu'il y a certains employés qui disent qu'ils sont très souvent sous le stress, ils nécessitent d'informations de l'importance de soin de la santé

mentale. En outre, certains employés ont expérimenté le syndrome d'épuisement personnel. Pour cette raison, il serait probablement mieux de parler avec tous les employés de l'importance de la santé mentale. De plus, l'employeur pourrait, selon les questionnés, les informer de la gestion de temps et de la gestion de stress. En effet, ce sont les domaines, où ils voudraient s'améliorer.

Dernièrement, les employés sont, en général, contents à l'entreprise DAF. En outre, ils disent qu'ils concilient bien leur carrière avec la vie personnelle. Toutefois, certains d'eux rencontrent les difficultés dans le domaine de la conciliation. C'est pourquoi leurs patrons devraient en parler avec eux.

### **3.4. L'analyse SWOT**

Nous allons présenter les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour la conciliation travail-famille dans l'équipe observée ci-dessous sous la forme graphique.

	+	-
<b>Interne</b>	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La plupart des salariés pense qu'elle concilie bien sa carrière avec la vie familiale</li> <li>✓ La culture d'entreprise leur convient</li> <li>✓ Les employés sont contents avec les bénéfices offerts</li> <li>✓ La plupart des employés maîtrise bien le stress</li> <li>✓ La plupart des salariés concilie son carrière avec la vie familiale</li> <li>✓ Les supérieurs respectent les besoins personnels des salariés</li> </ul>	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les employés n'ont pas suffisamment de temps pour eux ou pour leurs proches</li> <li>✓ Les bénéfices sont peu connus</li> <li>✓ Environ un quart des employés se sentent surchargés et trop stressés</li> <li>✓ Tous les salariés n'ont pas les mêmes bénéfices</li> <li>✓ Les membres de l'équipe qui ne souhaitent pas travailler hors l'horaire de travail le font et vice versa</li> </ul>
<b>Externe</b>	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les managers écoutent les besoins de leurs supérieurs comme un avantage pour les nouveaux salariés</li> </ul>	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La différence dans les codes de travail des pays différents</li> <li>✓ La génération Y arrivant dans l'entreprise dans quelques années a des besoins différents</li> </ul>

## Conclusion

La conciliation travail-famille est un sujet dont nous parlons beaucoup de nos jours. Il s'agit d'une question pleine d'outils et de conseils pour améliorer la relation entre la carrière et la vie personnelle des employés. Les entreprises devraient traiter et intégrer la politique de la conciliation dans leurs règlements internes. Néanmoins, il n'est pas possible d'aider bien les salariés à concilier leur vie professionnelle avec leur vie familiale s'ils ne coopèrent pas avec nous. Au contraire, il faut conduire un dialogue avec eux pour connaître suffisamment leurs besoins. Après, il est possible de leur permettre concilier mieux la carrière avec la famille.

Quant aux outils de la conciliation, les employés peuvent demander des divers régimes de travail flexible, l'aide en cheminement de la carrière de salarié, des divers types des congés, le renforcement de la relation de l'employé et employeur ou le service de soutien aux employés qui ont la charge d'un membre de la famille.

Même s'il y a beaucoup d'avantages de la conciliation, il y a toujours les entreprises qui n'apprécient pas suffisamment leur importance. Les avantages les plus cruciaux pour les entreprises sont la fidélité des employés acquise grâce à la politique de la conciliation et l'amélioration de la performance des employés. De plus, la conciliation est fructueuse autant pour le salarié que pour l'entreprise.

Le coeur du mémoire présent a été d'améliorer la politique conciliation travail-famille de l'entreprise DAF. Pour cette raison, nous avons posé les questions aux salariés d'une équipe choisie dans l'entreprise DAF et ensuite nous avons analysé les résultats pour que nous ayons pu suggérer le plan d'amélioration pour l'entreprise.

Malgré que les résultats de questionnaire sont assez positifs, nous avons déjà trouvé des faiblesses et des menaces que l'entreprise peut résoudre.

Les employés ont exprimé le côté positif par la satisfaction totale avec leur conciliation travail-famille. En outre, ils savent assez bien se reposer pendant leur temps libre et les patrons écoutent bien leurs besoins personnels.

Toutefois, un quart des salariés pensent qu'ils ont, en général, trop de tâches au travail et qu'ils sont souvent sous le stress.

De plus, les salariés qui sont flexibles ne travaillent que pendant leur horaire de travail tandis que ceux qui ne veulent travailler que pendant l'horaire de travail décrochent souvent leur téléphone portable tard le soir. Autrement dit, leurs supérieurs ne profitent pas bien de la flexibilité des salariés. Ainsi, comme la nation française ne veut pas, en général, être dérangée après la fin de l'horaire, leur patron devrait le respecter.

L'entreprise devrait prendre en considération que le personnel préfère parmi tous les bénéfices le bonus financier. Il les motive le plus. Néanmoins, il ne faut pas oublier qu'il s'agit du personnel d'aujourd'hui. En effet, l'entreprise peut embaucher de nouveaux employés avec d'autres priorités dans quelques mois ou années.

Pour conclure, nous pouvons constater que les résultats de questionnaire peuvent varier dans peu de temps. Voilà pourquoi, l'entreprise devrait résoudre maintenant des besoins des salariés d'aujourd'hui et dans une période d'une année, elle peut examiner si les employés concilient la carrière avec la vie personnelle mieux dans tous les domaines qu'aujourd'hui.

## Résumé

Le but de ce mémoire de Master était de connaître des besoins de la conciliation travail-famille des salariés de l'entreprise DAF Truck N. V., de trouver leur satisfaction avec l'emploi chez l'entreprise et leurs priorités. En outre, l'objectif de mémoire était d'offrir la rétroaction de l'analyse et proposer l'amélioration à l'entreprise pour qu'elle puisse s'adapter mieux aux besoins de salariés.

Dans la première partie de mémoire, j'ai présenté la notion de la conciliation travail-famille et ses formes. J'ai mentionné comment les travailleurs peuvent bénéficier de la conciliation. Le chapitre est orienté surtout vers les coutumes et les lois de travail des pays où les employés de l'équipe observée travaillent.

Ensuite, j'ai cité les avantages de l'harmonisation de la vie personnelle et professionnelle, les problèmes provenant de la mauvaise conciliation travail-famille ou de son absence, les facteurs pour effectuer une bonne politique travail-famille et d'autres notions étant en rapport avec la conciliation. Par ailleurs, j'ai comparé les cultures des pays d'où les membres de l'équipe observée viennent pour montrer la différence dans le comportement et dans les besoins des habitants de divers pays.

La partie pratique contient la description du type des positions de salariés observés et les questions qui ont été posées aux salariés dans le questionnaire. De plus, il y avait également leurs réponses et ensuite l'analyse SWOT. Le questionnaire a été effectué en ligne et élaboré en anglais pour que tous les employés puissent bien le comprendre. Il fait partie des annexes.

## Shrnutí

Cílem této diplomové práce bylo poznat konkrétní potřeby pro sladování zaměstnanců společnosti DAF Trucks N.V., zjistit, zda jsou spokojeni s tímto zaměstnavatelem a objevit jejich priority. Navíc bylo cílem nabídnout zaměstnavateli zpětnou vazbu a návrh na zlepšení, aby mohl učinit kroky na upravení pracovního prostředí podle potřeb zaměstnanců.

V první části práce jsem představila pojem sladování pracovního a rodinného života a její různé formy. Zmínila jsem, jakými konkrétními způsoby mohou zaměstnanci sladovat jejich osobní život s kariérou. Tato kapitola je zaměřena zejména na zvyky a právní úpravu pracovních vztahů zaměstnance a zaměstnavatele v zemích, ve kterých členové pozorovaného týmu pracují.

V další části práce jsem popsala výhody sladování rodinného a pracovního života, obtíže mající původ ve špatném sladování osobního života a kariéry, nebo z nepřítomnosti jakýchkoliv snah o sladění. Dále jsem rozebrala faktory podněcující dobré fungování konceptu sladování a další pojmy mající vztah se sladováním. Na konci kapitoly jsem srovnala kultury zemí, odkud členové pozorovaného týmu pochází, abych poukázala na rozdílnost v chování a potřebách obyvatel různých zemí.

Praktická část obsahuje popis typu pozic, na kterých pracují zaměstnanci pozorovaného týmu, otázky položené v dotazníku zaměstnancům. Kromě toho jsou v této části práce i odpovědi na dotazník a následně analýza SWOT. Otazník byl zaměstnancům zaslán v elektronické podobě a vypracován v anglickém jazyce, aby jej mohli vyplnit všichni zaměstnanci. Dotazník je součástí přílohy.

## **Annotations**

Nom et prénom de l'auteur : Gabriela Blažková

Faculté et chaire : Faculté des lettres, Département des langues romanes

Directeur du mémoire : Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Titre du mémoire : Conciliation travail-famille chez DAF Truck N.V.

Titre du mémoire en anglais : Work-life balance at DAF Truck N.V.

Nombre de caractères : 146 523

Nombre de pages : 79

Nombre d'annexes : 1

Nombre de sources : 80

Nombre de sources littéraires : 18

Mots clés : conciliation travail-famille, travail flexible, stress au travail, syndrome d'épuisement professionnel, sécurité d'emploi, l'analyse SWOT

Annotation : Le but du mémoire était d'évaluer la politique conciliation travail-famille effectuée dans une équipe l'entreprise DAF Trucks N.V. par rapport aux besoins des salariés et de donner la rétroactivité au directeur de l'équipe pour qu'il puisse l'améliorer. Dans la première partie, nous avons présenté la notion de la conciliation travail-famille et ses formes. La deuxième partie est orientée vers les notions du stress au travail, syndrome d'épuisement et la comparaison des diverses cultures. Enfin, la partie pratique évalue la conciliation des salariés et donne les propositions d'amélioration.

Mots clés en anglais : work-life balance, flexible working, stress in the workplace, burn-out, job security, analyse SWOT

Annotation en anglais: The aim of the thesis was to evaluate the work-life balance policy implemented in a team of the company DAF Truck N.V. in connection with needs of the employees and to give a feedback to the leader of the team so he can improve it. The first part of the thesis contains the description of the work-life balance and its forms. The second part is focused on the stress in the workplace, burn-out and comparison of different countries. Finally, the last part evaluates the work-life balance policy and offers suggestions to improve it.

## Bibliographie :

*Balance your life and work: how to get the best from your job and still have a life.* Vyd. 1. London: Bloomsbury, 2009. 96 s. ISBN 9-781-408102-558

BISHOP, Robin. *Driving cultural change to achieve work-life balance.* [online].

Community business [cit. 2015-03-16]. Dostupné z:

<http://www.communitybusiness.org/images/cb/publications/2011/WLBGuide2011.pdf>

BOHÁČOVÁ, Kateřina a kol. *Lidé jsou to nejcennější, co máte.* Prorodinná opatření ve firmách Vyd. 1. Praha: Aperiio, 2002. 138 s. ISBN 978-80-904301-1-2.

*Conciliation travail-famille : où en sommes-nous ?.* [online]. Actualis bulletin

d'information financière, 2008 [cit. 2014-10-03]. Dostupné z

<http://contact.actualis.ca/T/OFSYS/MS/7/IOM46R/55/fr-CA/Article.html?idArticle=659>

*Contrat de travail à temps partiel.* [online]. ComprendreChoisir [cit. 2014-11-04].

Dostupné z: <http://contrat-de-travail.comprendrechoisir.com/comprendre/contrat-de-travail-a-temps-partiel>

ČESKO. *Zákoník práce: 2014:* redakční uzávěrka 14.10.2013. Ostrava: Sagit, 2013. 128 s.

ÚZ: úplné znění; č. 985. Rekodifikace. ISBN 978-80-7488-010-0.

DAVOINE, L. a MÉDA, D. *Travailler plus pour gagner plus? Les avis partagés des*

*Européens.* International labour organisation, 2009. 148s Revue internationale du Travail

ISBN 978-2-11-097664-2

DELBROUCK, Michel. *Le burn-out du soignant: le syndrome d'épuisement professionnel.*

Bruxelles: De Boeck Supérieur, 2.vyd. 2004. 287s. ISBN 2-8041-4373-2

DELBROUCK Michel, VENARAPascale, GOULET François, LADOUCEUR Roger.

*Annexe 7. Critères d'addiction au travail de Robinson.* [online]. Comment traiter le burn-out, De Boeck Supérieur, 2011[cit. 2014-12-21].

Dostupné z : [www.cairn.info/comment-traiter-le-burn-out--9782804163822-page-367.htm](http://www.cairn.info/comment-traiter-le-burn-out--9782804163822-page-367.htm).

DE MATTEIS, Aldo. *Présentation du droit du travail de l'Italie.* [online]. Organisation

internationale du Travail, 2014 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z:

[http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS\\_158863/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/national-labour-law-profiles/WCMS_158863/lang--fr/index.htm)

DUBÉ, Catherine. *CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE LES CHAMPIONS, 10 ANS APRÈS*. Montréal: Rogers Publishing Limited, 2011 ProQuest Central. ISBN: 978-27-6051-86-67

*Durée du travail et diminution de la durée du travail* [online]. Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. [cit. 2014-10-21] Dostupné z <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=29448#AutoAncher5>

*Enquête sur les politiques et méthodes* [online], Toronto: Mercer Consultation en ressources humaines, 2004 [cit. 2014-12-15], 27s. Dostupné z: [http://www.imercer.com/uploads/Canada/pdfs/2012-ca-mini\\_catalogue\\_fr.pdf](http://www.imercer.com/uploads/Canada/pdfs/2012-ca-mini_catalogue_fr.pdf)

FERRIE, Jane Elizabeth a kol. *Effects of chronic job insecurity and change in job security on self reported health, minor psychiatric morbidity, physiological measures, and health related behaviours in British civil servants: the Whitehall II study*. Journal of epidemiology and community health: Londýn 2001, s. 450-454.

*Firemní dovolená hraje prim při rozhodování o zaměstnání*. [online]. Agentura PubliCon , 2014 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.souvisime.cz/zpravy/ceska-republika/firemni-dovolena-hraje-prim-pri-rozhodovani-o-zamestnani.html>

*Flexible work arrangements help both employers and employees, says new European Commissio study* [online]. European Comission, 2010 [2014-10-24]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-10-1377\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-1377_en.htm)

FLETCHER, Winston. *Beating the 24/7: how business leaders achieve a successful work/life balance*. Chichester: John Wiley & Sons, 2003. 248s. ISBN 0-470-84762-X

FRANCE. *Code du travail: 2014* : redakční uzávěrka 9.4.2014. Paris: Dalloz, 2014. 2604 s, 76.vydání, ISBN 978-22-4713-626-1

GÉBLOVÁ, Alena. *Délku našeho života určuje vzdělání, říká šéfka České demografické společnosti*. [online]. Reflex, 2014 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z <http://www.reflex.cz/clanek/rozhovory/58015/delku-naseho-zivota-urcuje-vzdelani-rika-sefka-ceske-demograficke-spolecnosti.html>

HOFSTEDE; Geert. *The Hofstede centre* [online]. The Hofstede centre, 2010 [2015-01-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/index.php>

HOFSTEDE; Geert. *What about France* [online]. The Hofstede centre, 2010 [2015-01-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/france.html>

HOFSTEDE; Geert. *What about Portugal* [online]. The Hofstede centre, 2010 [2015-01-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/portugal.html>

HOFSTEDE; Geert. *What about Czech republic*[online]. The Hofstede centre, 2010 [2015-01-22]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

JAVŮREK, Karel. *Stroje vás nahradí v zaměstnání, připravte se.* [online]. Mladá fronta dnes E15 2014 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: <http://vtm.e15.cz/aktuality/stroje-vas-nahradi-v-zamestnani-pripravte-se>

JEŽKOVÁ, Blanka et al. *Různé generace - lepší spolupráce.* [Liberec]: Centrum Kašpar, [2014]. 39 s. ISBN 978-80-905552-7-3.

JUNOVÁ, Blanka. *Čas pro změnu: ... k rovnováze práce a soukromí. Průvodce sladčováním soukromého a pracovního života.* [online]. Koordinační centrum práce na dálku, 2012 [cit. 2014-09-30]. Dostupné z <http://www.pracnadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

JUNOVÁ, Blanka. *Jak sladit svůj osobní a pracovní život – úvod do problematiky část 1.* Webinář. [online] Práce na dálku. 2013 [cit. 2014-10-06]. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=Z--C0OyaPdE>

JUNOVÁ, Blanka. *Výhody sladčování pro firmy.* [online]. 2014 Práce na dálku. [cit. 2014-12-21]. Dostupný z <http://www.pracnadalku.cz/work-life-balance>

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008.* 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2008. 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5.

KIVIMÄKI, Mika, a kolektiv. *Work stress and risk of cardiovascular mortality: prospective cohort study of industrial employees.*[online]. Bmj, 2002 [cit. 2014-12-16]. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC129630/>

KOCOUREK, Jiří a TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR.* Olomouc: Anag, 2001. 614 s. ISBN 80-7263-039-3.

*La productivité française, parmi les plus élevée au monde* [online]. Ambassade de France à Prague, 2012. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z <http://www.france.cz/La-productivite-francaise-parmi-les-plus>

*La semaine de 15 heures, est-ce l'avenir?* [online]. Jobat, 1995 [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.jobat.be/fr/articles/la-semaine-des-15-heures-est-ce-lavenir/>

*Leadership et proximité : Rapport annuel - document de référence 2008* [online]. Paris :Rexel, 2009 [cit. 2014-12-14]. dostupné z [https://www.rexel.com/fichiers/bibliotheque/ddr\\_08\\_fr.pdf#page=55](https://www.rexel.com/fichiers/bibliotheque/ddr_08_fr.pdf#page=55)

*Le congé maternité* [online]. Guide grossesse [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.guidegrossesse.com/droits-demarches/conge-maternite-page2sur2.htm>

*L'entreprise DAF TRUCKS N.V.* [online]. DAF - a PACCAR company, 2015 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.daf.fr/fr-fr/about/daf-trucks-nv>

*Le régime espagnole de sécurité sociale* [online].Cleiss, 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: [http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_espagne\\_salaries.html#maladie](http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_espagne_salaries.html#maladie)

*Le régime portugais de sécurité sociale* [online].Cleiss, 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: [http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_portugal\\_s.html](http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_portugal_s.html)

*Le régime italien de sécurité sociale* [online].Cleiss, 2014 [cit. 2014-11-22]. Dostupné z: [http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_italie.html](http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_italie.html)

*Les congés pour raisons familiales* [online]. Portál [www.droit-finances.net](http://www.droit-finances.net), 2014 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://droit-finances.commentcamarche.net/contents/596-les-conges-pour-raisons-familiales>

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

*L'étude Home Office Day montre que le travail mobile est aujourd'hui déjà une réalité pour 1 million de personnes* [online]. Home Office Day, 2014 [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.homeofficeday.ch/?lang=fr-ch>

LINGARD Helen a FRANCIS Valerie. *Managing work-life balance in construction*. Spon press, 2009. 309 s. ISBN 0-203-03011-7

MARTOCH Michal. *Řízení vzdálených pracovníků* [online]. Koordinační centrum práce na dálku. 2014 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/ebook2>

MARTOCH Michal. *Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace.* [online]. Koordinační centrum práce na dálku. 2012 [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.pracenaalku.cz/ebook>

November Andràs. *Une nouvelle approche du partage de l'emploi: le rôle des femmes.* [online]. The graduate institute Geneva, 1995 [cit. 2014-11-08]. Dostupné z: [http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/genre/shared/Genre\\_docs/3537\\_Actes1995/10-november.pdf](http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/genre/shared/Genre_docs/3537_Actes1995/10-november.pdf)

*Productivité de la main-d'oeuvre par heure travaillée* [online]. Eurostat. 2014. [cit. 2014-11-24] Dostupné z <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=fr&pcode=tsdec310>

*Qu'est-ce qu'une initiative de conciliation travail-famille (CTF)?* [online]. Conciliation Travail-Famille, 2011. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z <http://www.travailfamille.com/mesures.html>

ROBERT, Frédéric. *Le télétravail à domicile.* Vyd. 1. Bruxelles: Larcier, 2005. 240s. Collection de droit social. ISBN 978-28-044-1726-0

*RTT* [online]. ComprendreChoisir [cit. 2014-11-04]. Dostupné z <http://grh.comprendrechoisir.com/comprendre/rtt>

RUSSELLE, Géraldine. *Congé parentel: comment cela se passe ailleurs en Europe* [online]. Le Figaro , 2014 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2014/09/27/20002-20140927ARTFIG00101-conge-parental-comment-cela-se-passe-ailleurs-en-europe.php>

RYDVALOVÁ, Renata a JUNOVÁ, Blanka. *Jak sladit práci a rodinu: --a nezapomenout na sebe.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 152 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-3578-8.

SCOTT, Mark. *Europe: more holidays and more productive?* [online]. Bloomberg business , 2009 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z:

[http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2009/gb20090818\\_398605.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2009/gb20090818_398605.htm)

*Semaine de travail imprimé* [online]. Ministère du Travail de Quebec, 2002 [cit. 2014-11-02]. Dostupné z

[http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation\\_travail\\_famille/semaine\\_de\\_travail\\_comprimee.html](http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation_travail_famille/semaine_de_travail_comprimee.html)

SHERIDAN, John E. *Organizational Culture and Employee Retention*. The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 5 (Dec., 1992)

STEINBERG, Caroline Glynn Ingrid Steinberg a McCARTNEY, Clair. *Work-Life Balance: The Role of the Manager*. Horsham: Roffey Park Institute, 2002. 96s. ISBN: 0-907416-86-1

[http://www.hmid.basijmed.ir/public/hmid/books/mental%20health/A\\_Handbook\\_for\\_the\\_Study\\_of\\_Mental\\_Health\\_\\_Social\\_Contexts\\_\\_Theories\\_\\_and\\_Systems\\_\\_\\_2nd\\_edition.pdf#page=193](http://www.hmid.basijmed.ir/public/hmid/books/mental%20health/A_Handbook_for_the_Study_of_Mental_Health__Social_Contexts__Theories__and_Systems___2nd_edition.pdf#page=193)

ŠPOK, Dalibor. *Studio 6. TV, ČT24*. 16. Prosince 2014. 6:00 dostupné z

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/295658-syndrom-vyhoreni-muze-potkat-kohokoliv-lecba-trva-i-roky/>

ŠUGÁROVÁ, Kateřina. *Benefity podporující zdraví zaměstnanců*. Hradec Kralove: IMEA 2012, 2012, 198s. 12. mezinárodní konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků

TURQUET, Pascale. *L'obtention d'une couverture complémentaire maladie dans le cadre de l'entreprise*. [online]. Sciences sociales et santé. Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. [cit. 2014-12-06] Vol. 24, 2006 Déterminants socio-économiques des inégalités de santé. s.95-120 dostupné z:

[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/sosan\\_0294](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/sosan_0294)

Veber, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

WHEATON, Blair; MONTAZER, Shirin. *Stressors, stress, and distress. A handbook for the study of mental health: Social contexts, theories, and systems* [online]. Cambridge University Press: Cambridge, 2010 [cit. 2014-12-16]. ISBN-13 978-0-511-65850-1  
Dostupné z:

*Workplace nursery cuts staff absenteeism*. 3. Vyd. Management Services, Vol. 56, 2012, s. 39, Business Source Complete, EBSCOhost

*Za stravenku si Češi na rozdíl od Švédů bohatý oběd nedopřejí*. [online]. Mladá fronta dnes – IDNES.cz, 2011 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/za-stravenku-si-cesi-na-rozdil-od-svedu-bohaty-obed-nedopreji-p5q-/podnikani.aspx?c=A110607\\_1598531\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/za-stravenku-si-cesi-na-rozdil-od-svedu-bohaty-obed-nedopreji-p5q-/podnikani.aspx?c=A110607_1598531_podnikani_sov)

## Liste des abréviations

Etc .	Et cæetera
Par ex.	Par exemple
La conciliation	La conciliation travail-famille
RTT	La réduction de temps de travail
PIB	Produit intérieur brut
DAF	DAF Trucks N.V.

## Table des figures , images et annexes

Figure 1.1.: Les régimes de l'horaires flexible le plus courants au marché de travail tchèque .....	12
Figure 2.1. : La relation entre la satisfaction du travail et la recommandation des produits – employés très contents.....	43
Figure 2.2. : La relation entre la satisfaction du travail et la recommandation des produits – employés peu contents.....	43
Figure 2.3. Les problèmes provenant de la mauvaise conciliation... ..	45
Figure 2.4. Le niveau de la distance hiérarchique.....	47
Figure 2.5. Le niveau de la masculinité.....	48
Figure 2.6. Le niveau de l'individualisme .....	49
Figure 2.7. Le niveau du contrôle de l'incertitude.....	50
Figure 2.8. Le niveau de l'orientation indulgence de la nation.. ..	51
Image 1.1. : Le logo de l'home office day.....	17
Image 1.2. : Les jours non travaillés en Europe .....	26
Image 2.1. : Les symptômes du syndrome d'épuisement professionnel .....	40
Image 3.1. : Le logo de l'entreprise DAF Trucks N.V. ....	53
Annexe 1 : Le questionnaire .....	92

## **Annexe 1**

Hello,

My name is Gabriela Blazkova,

I'm a student of Palacky University in Olomouc, Czech Republic.

As part of my final examination for university, I am collecting research for a project about work/life balance.

The questionnaire is anonymous and the findings can hopefully lead to information towards a greater life for the future for humankind. This questionnaire should not take more than five minutes to complete.

What is Work- life balance (WLB)?

Work-life balance is a concept including many techniques, harmonizing work life with personal life. Employers can help the employees with harmonizing work-life balance by offering benefits (such as working from home or flexible hours) and offering a medium to discuss personal needs. Nevertheless, it is the employee who should try to find his own work-life balance. If the employee achieves the successful work life balance, they can potentially increase work performance and do more of what they want to do in their free time.

01 What is your nationality ?: (choose only one option)

Czech / french / italian / spanish / portuguese / other

02 How old are you :

18-32

33 -49

50 +

03 Who do you live with ? (choose only one option)

Partner / Family / Friends / Only with parents / Only with my children / I live alone / another possibility

04 Who does support the most your work-life balance ? (For instance who can calm you down if you are stressed out because of your work duties - choose only one option)

Partner / Family / Colleague / Friend / Superior / Yourself / Somebody else / Nobody / I don't know

05 How many people require your presence and help in your free time between 0 and 7 people. (For instance, 1 child needs help with their homework, 3 people in your family need help with house duties)

0-1 / 2-4 / 5-7 / More people need my help / I don't know

06 Does the culture of the company DAF N.V. fit you ?

It fits me very well / rather yes / it's fifty-fifty / rather not / It doesn't fit me at all - why not ?.....

07 Do you know which employee's benefits the company DAF N.V. offers to you ?

Yes / no / I don't know

08 Are you satisfied with benefits that DAF offers to you?

Very satisfied / rather satisfied / nor satisfied, nor dissatisfied / rather dissatisfied / very dissatisfied / I don't know about them

09 Are you satisfied with following benefits ?

Thirteenth salary

Very satisfied / rather satisfied / nor satisfied, nor dissatisfied / rather dissatisfied / very dissatisfied / I don't know about this benefit

Company car

Very satisfied / rather satisfied / nor satisfied, nor dissatisfied / rather dissatisfied / very dissatisfied / I don't know about this benefit

Meal vouchers

Very satisfied / rather satisfied / nor satisfied, nor dissatisfied / rather dissatisfied / very dissatisfied / I don't know about this benefit

10 Is the communication between you and your superior sufficient (you don't encounter often problems because of bad communication with them)?

Yes / No / I don't know

11 Is the communication between you and your colleagues sufficient (you don't encounter often problems because of bad communication with them )?

Yes / No / I don't know

12 Do you have enough time for your family/partner/friends ?

Yes / No / I don't know

13 Do you have enough time just for yourself ?

Yes / No / I don't know

14 Have you already found the way of relaxing that helps you to stop thinking about your job all the time? (i.e. mindfulness technics, meditation, sport,...)

Yes / No / I don't know

15 What do you think will help to improve your work-life balance the most ?

More free time / Flexible hours or teleworking / Higher salary / Nothing , I am satisfied / Something else / I don't know

16 Does your superior listen to your work-life balance demands ?

Yes / No / I don't know / I have never talked with him about my work-life balance demands

17 Do you have too much work duties, usually ?

Too much / rather much / it is fifty-fifty / rather few / I don't know

18 Do you mind taking phone calls / working after the end of your working hours (for instance after 7.00 p.m.) ?

Yes / No / I don't know

19 Does it happen often that you are still working after the end of your working hours ?

Yes / No / I don't know

20 How often are you stressed out because of your work?

I am stressed out all the time / I am stressed out very often / I am stressed out only sometimes / I am stressed out rarely / I am never stressed out / I don't know

21 Which of these factors does motivate you the most ? (choose only one option)

Financial bonus / compliments from the boss / compliments from the family, partner, friend / non-financial bonus / something else / I don't know

22 In which field of the following do you prefer a help from your superior ?

Time-management / Stress-management / Health of employees / Changes on the workplace / Something else / In none of them / I don't know / Other

23 Do you think your life and work are in balance ?

Yes / no / I don't know

