

# De l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à la gestion de cet équilibre



# De l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à la gestion de cet équilibre

**Conférence UNI europa Cadres**

2 et 3 décembre 2010

Budapest, Hongrie

**Compte rendu de la conférence**

**Karin Hirschfeld**

id text, Berlin

Décembre 2010

karinhir@t-online.de





# Contenu

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Discours d'ouverture</b>	<b>7</b>
<b>La gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée du point de vue de la recherche</b>	<b>8</b>
Equilibre entre vie professionnelle et vie privée: ce qui rend les gens heureux	8
Entre enthousiasme et stress: le travail de la connaissance comme acte de création	9
A tout instant, partout: le rôle des technologies numériques	10
Discussion en plénière	12
<i>Interview avec Andrea Kampelmühler, GPA-DJP, Autriche</i>	<i>13</i>
<b>Vie professionnelle et vie privée: exemples de la pratique</b>	<b>14</b>
L'Oréal: programmes pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	14
Finansförbundet: les syndicats ciblent le travail sans limite	15
DJØF: gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans un syndicat	16
Discussion en plénière	17
<i>Interview avec Christer Forslund, Unionen, Suède</i>	<i>19</i>
<b>Ateliers: gestion par les cadres de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée</b>	<b>20</b>
Les jeunes loups: la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en début de carrière	20
Elever les enfants, faire carrière: l'équilibre entre travail et vie familiale	21
A l'approche de la retraite: la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en fin de carrière	21
Doubles exigences: la situation des cadres	22
<i>Interview avec Denise McGuire, Prospect, UK</i>	<i>24</i>
<b>Conclusions: la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée comme tâche pour l'avenir</b>	<b>25</b>
La pause carrière est appréciée: sondage sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	25
Intervention limitée: la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée comme domaine d'action	25



# De l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à la gestion de cet équilibre

Aéroport de Berlin-Tegel, 8h30 du matin. Dans la salle d'attente de la porte d'embarquement vers Budapest se trouve un homme, la trentaine, portant une barbe de deux jours, des cheveux courts et des lunettes de créateur. Son téléphone portable sonne. « Je serai là à 11h30 », répond-il à son interlocuteur invisible, puis il ajoute : « Yes, Sir, je m'en occupe immédiatement ». Il ouvre sans attendre son ordinateur portable et place deux Blackberries sur le siège libre à côté du sien. Sa pause est terminée. Pendant que le programme s'ouvre, il jette un rapide coup d'œil à son calendrier électronique, dans lequel il n'est pas rare que deux voire trois rendez-vous se chevauchent. Il pianote fébrilement sur son ordinateur. Le problème semble déjà résolu, il range son ordinateur dans son cartable et disparaît dans la file d'attente à la porte d'embarquement.

Travailler en déplacement, c'est branché. « Anytime – anywhere – always on », tel est le slogan d'une philosophie du travail mobile, selon laquelle tout lien à des bureaux physiques et à un temps de travail fixe semble avoir disparu. Le fait d'être joignable en permanence par voie informatique génère un effet d'entraînement auquel de nombreux travailleurs et dirigeants n'arrivent pas à se soustraire. Le temps libre de beaucoup de travailleurs de la connaissance menace de disparaître purement et simplement. Que ce soit le soir avant d'aller dormir, en vacances, pendant la pause déjeuner ou dans le train : quand on aime son travail, on est en ligne. Parfois, cela a des conséquences inquiétantes. En novembre 2010, une responsable de relations publiques de Hollywood a été abattue sur Sunset Boulevard. Elle n'avait pas d'ennemis, publiaient les journaux, tandis que chacun spéculait sur l'identité de l'assassin – surtout parmi ses employés, qu'elle bombardait nuit et jour d'informations depuis son smartphone.

Comment les travailleurs intellectuels peuvent-ils se protéger des excès dans un monde du travail marqué constamment par un impératif d'urgence ? Malgré des exigences professionnelles accrues, comment ces travailleurs répondent-ils également aux attentes de leur conjoint, de leurs enfants, de leurs proches et de leurs amis ? Comment font-ils pour rester en bonne santé et empêcher que le travail ne s'imisce dans les derniers recoins de leur vie privée ? D'ailleurs, veulent-ils même l'empêcher ? Toutes ces questions constituaient le thème de la Conférence Cadres d'UNI europa en décembre 2010 : « De l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à la gestion de cet équilibre ».

Quelque 50 participants de 13 pays d'Europe se sont réunis à Budapest pour parler de la manière dont les cadres peuvent retrouver et conserver l'équilibre entre un travail exigeant et leur vie privée. Le besoin est réel : malgré leur position privilégiée et un degré d'identification élevé avec leur travail, un grand nombre de cadres et de travailleurs hautement qualifiés se plaignent du stress. Nombreux sont ceux qui ont l'impression de s'épuiser entre leurs obligations professionnelles et familiales. Lorsqu'il n'existe plus d'autre issue, ce sont des cliniques spécialisées qui s'occupent des cadres présentant des symptômes de burn-out.

Les syndicalistes débattent de différentes approches pour en arriver à un équilibre entre travail et vie privée. Ces approches s'inscrivent à différents niveaux : celui de la politique et des employeurs, celui des syndicats et enfin celui des cadres eux-mêmes. C'est donc à dessein que l'accent de la conférence a été mis sur « la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée » : en fin de compte, ce qui importe, c'est de créer activement cet équilibre. Celui-ci n'apparaît pas de lui-même, il doit être négocié et géré... en permanence.



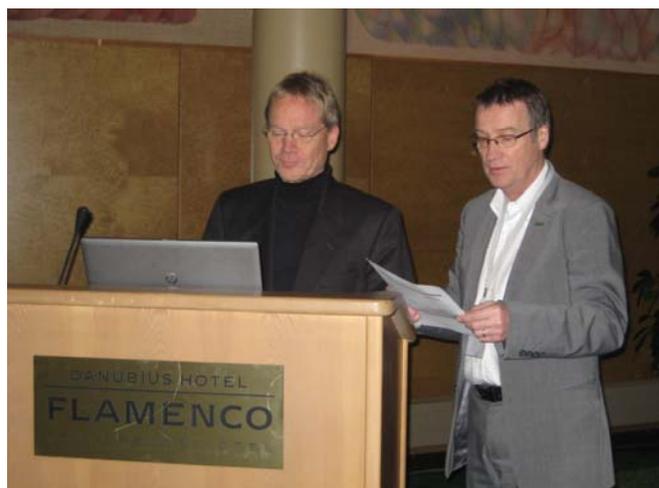
## Discours d'ouverture

« Le thème de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée nous préoccupe dans tous les pays », déclare **Jean-Paul Bouchet**, Président d'UNI europa Cadres. « Les cadres sont particulièrement touchés par les déséquilibres entre leur travail et leur vie privée ». D'autres facteurs que les technologies numériques de communication y contribuent, comme de nouvelles exigences des clients. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée concerne toutes les générations. Alors que chez les jeunes, l'important est souvent de fonder une famille, d'élever les enfants et d'investir dans son propre avenir, pour les travailleurs plus âgés, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est davantage une question de transition réussie vers la retraite. « En tant que syndicats, nous devons nous pencher sur ces questions afin d'améliorer la situation ». Il ne s'agit pas seulement d'agir au plus haut niveau : « Il incombe également à chacun de déterminer l'équilibre entre travail et vie privée ».

« L'absence d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est particulièrement un problème chronique pour les femmes », affirme **Arlette Puraye**, représentante du Comité des Femmes d'UNI. De nombreux déséquilibres liés au genre y contribuent dans la vie professionnelle et familiale. Les actions isolées ne suffisent pas : « cette question réclame une approche globale ». Si les conditions cadres sont en place pour permettre de concilier travail et vie privée, cela ne sert pas seulement les intérêts des travailleuses : « il en va du bien de tous, des hommes comme des femmes ».



*Jean-Paul Bouchet*



*Gerhard Rohde, Christer Forslund*

## La gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée du point de vue de la recherche

### Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : ce qui rend les gens heureux

Diverses études récentes portent sur la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. D'après **Ulf Boman**, de Kairos Future, Suède, ces études sont claires en ce qui concerne le stress : pratiquement un tiers des personnes interrogées en Europe ont des difficultés à assumer leurs obligations familiales en raison de leur charge professionnelle. Parallèlement, on a assisté à une augmentation du nombre de personnes qui sont trop fatiguées après le travail pour réaliser les tâches ménagères nécessaires. Presque la moitié des personnes interrogées « veulent seulement s'effondrer au lit et dormir quand elles rentrent du travail ». Cela porte également préjudice au jeu avec les enfants et aux discussions avec son partenaire.

Entre temps, le taux d'emploi des femmes augmente. En Europe, cette croissance s'élève presque à 10% pour la seule période de 1997 à 2007. Toutefois, dans la plupart des pays européens, les tâches ménagères sont réparties de manière très inégale et incombent toujours dans la plupart des familles aux femmes. Les tâches domestiques ne sont assumées par les hommes que dans 2 à 4% des couples. La question de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée présente donc une dimension du genre.

Parmi les personnes interrogées dans l'enquête de l'UE, on observe une préférence assez nette quant à la manière dont le travail et la vie privée peuvent être articulés de manière plus cohérente. La plupart des person-

nes interrogées ont évoqué la flexibilité du temps et du lieu de travail (par exemple par le biais du télétravail) comme instrument important pouvant contribuer à une plus grande qualité de vie professionnelle et privée. « L'existence d'une large gamme de possibilités facilite la conciliation entre vie professionnelle et vie privée », déclare M. Boman. « Ce qui compte, c'est de décider soi-même du moment et de l'endroit où on veut travailler, pour peu que le travail soit fait ». Une grande partie des personnes interrogées appellent également de leurs vœux de meilleures possibilités de garde d'enfants. Nombreux sont ceux qui sont favorables à l'idée d'obliger les entreprises à adopter des mesures renforçant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Parmi les autres éléments importants, on compte l'amélioration du congé parental tant du point de vue de la durée que des allocations ainsi qu'une répartition plus équitable des tâches ménagères dans le couple.

D'après Ulf Boman, les exigences du monde professionnel vis-à-vis des travailleurs ne sont pas les seules à s'être renforcées. Les individus eux aussi nourrissent des attentes plus grandes vis-à-vis d'eux-mêmes, de leur travail et de leur vie. L'idéal moderne du bonheur des personnes actuellement âgées de 30 à 50 ans englobe de nombreux aspects : un travail passionnant, une vie de famille comblée, une bonne condition physique et des loisirs intéressants. « Nous avons là une nouvelle "génération ambition", qui est en train de se créer. Ces personnes veulent avoir la forme, veulent un partenaire au physique agréable, ils emmènent leurs enfants au hockey, au football et à la danse classique ». Les exigences élevées vis-à-vis de sa propre vie ont des conséquences sur l'équilibre entre les intérêts professionnels et privés : « une grande partie de la pression vient de l'intérieur ».

L'équilibre entre vie professionnelle et vie

privée ne se présente donc pas comme résultat objectif. Ainsi, le stress et les exigences ne proviennent pas seulement de l'extérieur, mais souvent de l'individu lui-même, par exemple sous forme d'un perfectionnisme marqué ou d'objectifs démesurés. Cela donne encore plus d'importance au regard porté sur la personne et sur ses désirs et capacités personnels. Les ressources et tampons personnels et organisationnels peuvent prévenir le stress. « L'important n'est pas l'équilibre entre travail et vie privée, mais entre pression et ressources ».

Dans son analyse, Kairos Future épingle plusieurs facteurs pour l'équilibre de la vie professionnelle et de la vie privée. Une définition claire des responsabilités et une grande autonomie au travail sont d'une importance majeure. La qualité des relations avec son supérieur hiérarchique constitue un autre aspect décisif. Celui-ci doit apporter au travailleur son soutien, un retour d'expérience constructif ainsi qu'un sentiment de reconnaissance. « Nous avons besoin de cadres capables de renforcer la confiance », souligne Boman. Ce qui compte, c'est un environnement de travail qui met l'accent sur la motivation et l'engagement plutôt que sur les structures. Le fait de disposer de suffisamment de temps pour la détente, la réflexion et l'activité physique contribue fortement à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Outre la capacité individuelle de fixer des priorités, il faut également savoir quand demander de l'aide : « Il ne faut pas essayer de tout faire soi-même ». Cela vaut tant pour le travail que pour la vie privée : « Le soutien de la famille et des amis est essentiel ». D'après Kairos Future, une relation de couple harmonieuse joue un rôle déterminant pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : « Une relation qui apporte confirmation et soutien est déterminante pour une vie heureuse ».

## Entre enthousiasme et stress : le travail de la connaissance comme acte de création

« Je dois malheureusement compliquer encore quelque peu les choses », déclare **Anders Buch**, chercheur à l'Université technique du Danemark. « Il indubitablement important de permettre aux employés d'exercer une influence sur leur travail et de leur offrir un environnement motivant. Mais il existe également des problèmes d'engagement excessif ».

On rapporte au Danemark de très nombreux cas de stress énorme et des problèmes de santé réels chez des travailleurs de la connaissance, allant jusqu'au burn-out. « Nous sommes confrontés à un paradoxe : ce sont justement les groupes de travailleurs privilégiés, qui sont bien payés et qui jouissent d'une grande liberté au travail qui sont stressés ». Cela contredit des suppositions traditionnelles de recherches sur le stress, selon lesquelles on ne ressent aucun stress lorsque l'on connaît une grande autonomie. Si l'on veut comprendre la situation professionnelle des personnes hautement qualifiées, il est nécessaire d'adapter la théorie. M. Buch présente les résultats d'une étude réalisée dans six entreprises danoises à haute intensité de connaissances. Dans ce cadre, des ingénieurs ont été interrogés sur les aspects motivants et stressants de leur travail.

Les activités intellectuelles sont en grande partie caractérisées par la complexité et l'imprévisibilité des résultats. Souvent, un problème peut se résoudre par plusieurs solutions envisageables. Souvent, les travailleurs se trouvent tiraillés entre différents intérêts et perspectives, comme les souhaits des clients et les exigences de l'entreprise, les objectifs de rentabilité et la routine professionnelle. Ainsi, il revient dans une grande mesure à chacun d'organiser son propre travail. Le travail de la connaissance est donc

également un « travail identitaire », dans lequel chacun réinvente son image et son activité ainsi que ses méthodes et relations de travail, et donne du sens à tous ces éléments. « Les individus sont coréalisateurs de leur environnement de travail ».

Au sein de cette situation professionnelle plurielle, les travailleurs disposent de différents cadres d'orientation : tout d'abord, le *cadre professionnel* leur apporte les différentes normes, pratiques et valeurs de leur profession. *Les règles bureaucratiques sont souvent perçues comme contraires à la créativité, mais peuvent également faciliter les choses dans un travail peu clair et hautement complexe.* Enfin, les travailleurs de la connaissance s'appuient sur les *influences de leur entourage*, par exemple l'idée que l'on se fait de l'utilité pour la société de différents produits. Ces trois cadres de référence offrent aux travailleurs de la connaissance des orientations dans leur auto-gestion et peuvent ainsi potentiellement réduire leur stress. Toutefois, ces cadres peuvent également entrer en conflit et devenir ainsi une source de stress, par exemple lorsque les prescriptions et les exigences bureaucratiques vont à l'encontre de l'environnement des normes de qualité professionnelles.

Les interviews réalisées avec des ingénieurs ont illustré à quel point le stress et la motivation sont proches l'un de l'autre : « une même chose peut être à la fois motivante et stressante », a déclaré M. Buch. C'est le cas, par exemple, du caractère imprévisible du processus de travail. Il suscite chez bon nombre d'ingénieurs la curiosité intellectuelle et l'enthousiasme : « de nombreux ingénieurs trouvent la prévisibilité ennuyeuse ». Toutefois, le même phénomène peut devenir un facteur de stress s'il laisse une impression d'incertitude et que l'intéressé ne reçoit pas de retour d'expérience. On retrouve la même dichotomie dans les changements et les interruptions au travail, qui peuvent être res-

sentis soit comme stimulants soit comme stressants. La différence entre l'impression d'être mis au défi et celle d'être dépassé varie d'une personne à l'autre. Cela signifie qu'il est difficile d'améliorer l'environnement de travail : « Si on réduit les facteurs de stress, les aspects de motivation disparaissent également ».

En ce qui concerne les interventions extérieures, M. Buch fixe des limites claires : « Il ne faut pas essayer de protéger les travailleurs hautement qualifiés du "stress". Il est préférable de les aider à mieux comprendre le rôle qu'ils jouent en tant que coréalisateurs de leur environnement de travail ». Les syndicats pourraient apporter leur aide dans cette réflexion collective. Ils peuvent par exemple expliquer quelles sont les attentes et les normes qui sont souvent restées tacites jusque là.

Au premier trimestre 2011, au Danemark, un logiciel allant dans ce sens sera mis en ligne. Dans cette application au graphisme soigné, les travailleurs de la connaissance peuvent trouver « comment forger leur identité et façonner leur environnement de travail. Nous n'apportons aucune réponse toute faite car les individus sont tous différents. Mais ils doivent en être conscients ».

## **À tout instant, partout : le rôle des technologies numériques**

**Henri Isaac** s'intéresse à l'aspect technique du travail de la connaissance. « Le monde est devenu un bureau », constate ce scientifique, qui enseigne à l'École de commerce de Rouen, en France. « Les technologies numériques ont complètement bouleversé l'organisation du travail au cours des 25 dernières années. Nous vivons une nouvelle révolution industrielle ». Les nouveaux médias de l'information et de la communication offrent – surtout grâce aux réseaux sans fil – des ins-

truments de travail utilisables de partout. Il est devenu possible d'être en ligne (presque) partout. Cela n'est pas sans conséquences sur la relation entre vie professionnelle et vie privée, comme M. Isaac le décrit à l'aide des effets temporels et spatiaux.

On constate de véritables *effets d'accélération* : dans la mesure où les informations sont disponibles en l'espace de quelques secondes, la durée de vie d'un grand nombre d'activités s'est fortement réduite, qu'il s'agisse de transactions financières ou du rapport sur les résultats d'une entreprise. La pensée à court terme gagne du terrain et cela a un impact direct sur les travailleurs. « Nombreux sont ceux qui ont l'impression que trop d'informations leur arrivent simultanément et que tout doit être réglé immédiatement ». La pression augmente pour que nous soyons joignables en permanence afin de résoudre rapidement les problèmes. Il en résulte une culture de l'urgence, qui constitue un facteur considérable de stress pour les travailleurs, impose de prendre des décisions en peu de temps et menace parfois la qualité du travail.

Parallèlement à cela, on observe une tendance à l'*étirement du cadre temporel* – autrement dit : travailler sans fin. « De nombreux travailleurs consultent leurs e-mails le matin avant de partir au travail ou en déplacement, le soir et pendant leurs pauses. Le travail s'étale de plus en plus tout au long de la journée » - une réalité qui n'est pas vraiment prise en compte dans le calcul du temps de travail. Cela soulève la question de savoir si les travailleurs sont prêts à travailler en permanence. « Bon nombre d'entre eux s'y sentent obligés », affirme M. Isaac, même en vacances. D'après lui, c'est à considérer d'un œil particulièrement critique chez les cadres : « Un bon dirigeant doit savoir déléguer ». Lorsque les tâches sont tellement urgentes que l'on devient véritablement indisponible, « les tâches arrivent tou-

tes seules, il ne faut plus les chercher », estime M. Isaac. De nouvelles pratiques collectives sont nécessaires. Il faut donc former à une nouvelle discipline : savoir « débrancher ».

Ces évolutions s'accompagnent également du phénomène du « *temps mixte* » : la distinction autrefois claire entre les différentes sphères de la vie devient floue. « La vie professionnelle s'impose dans la vie privée, qui est en recul ». Alors que le capitalisme séparerait autrefois le travail et la vie privée, permettant ainsi de se ressourcer, cette ségrégation spatiale et temporelle est en train de se dissoudre.

Enfin, les *temps parallèles* sont de plus en plus présents et se reconnaissent aux activités simultanées de bon nombre de travailleurs de la connaissance. « Dans la plupart des conférences et des réunions, quelques participants consultent en même temps leur courrier électronique sur leur ordinateur portable ». Grâce aux technologies mobiles, il est possible, du moins mentalement, d'être présent simultanément dans plusieurs mondes. Toutefois, M. Isaac répond avec une certaine réserve à la question de savoir si l'on est alors en mesure de véritablement bien gérer plusieurs choses en parallèle.

Les *effets spatiaux* des technologies numériques sont également étroitement associés à ces observations. Les réseaux électroniques surmontent les distances en quelques secondes. À l'aide de l'équipement approprié, on peut travailler de n'importe où, que ce soit dans des bureaux, dans son salon ou dehors. Toutefois, M. Isaac ne veut toujours pas parler de la mort de l'espace. Les prévisions selon lesquelles la mobilité physique va complètement disparaître, étaient erronées : « On voyage plus que jamais ». Cela pourrait néanmoins encore changer avec l'avènement des technologies à haut débit, de la vidéoconférence et de la téléprésence, avec une qualité qui rendra le télétravail plus attrayant

que jusqu'ici.

Les effets temporels et spatiaux des technologies de réseaux permettent de nouvelles formes d'organisation virtuelles au détriment de l'entreprise traditionnelle. « Le triangle du temps, du lieu et de l'organisation a disparu ». Bien que ces changements soient de la plus haute importance pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les sociétés ne s'y sont jusqu'ici presque pas préparées. « Nous devons remettre en question le fait que le temps de travail soit la seule mesure du travail », a déclaré M. Isaac. « La qualité de la vie devrait être le point de départ ».

## Discussion en plénière

Un thème central de la discussion était la question controversée du caractère **volontaire** du travail sans limites. « Pourquoi un grand nombre de travailleurs sont-ils constamment en ligne ? », a demandé un participant, qui a apporté une réponse possible : « Il règne dans les entreprises une concurrence accrue entre les personnes. Les travailleurs ressentent la pression à être sans cesse joignables ». La libéralisation des marchés et une concurrence accrue entre les entreprises ont un impact tout à fait direct sur les travailleurs.

La **manière** qu'ont les jeunes générations **d'utiliser les technologies numériques** soulève également des questions. Une participante a exprimé sa crainte que les jeunes, motivés par la pression à la conformité de leurs pairs, ne renforcent encore l'accélération numérique. De nouveaux phénomènes de stress seraient ainsi pré-programmés.

Certaines interventions ont remis en question le point de vue individualiste de l'analyse de Kairos Future. « En mettant autant l'accent sur la personne et sur son couple, Kairos a choisi une approche très traditionnelle », a déclaré un participant. La question

qui se pose surtout est celle de savoir quel rôle les **syndicats** devraient jouer dans **l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée**. M. Boman estime que les syndicats ont beaucoup de nouvelles choses à offrir : « Ils peuvent étendre leurs services en aidant les travailleurs à trouver des solutions dans leur vie privée, par exemple par le biais de conseils psychologiques ». D'autres intervenants ont appelé de leurs vœux que l'on ne perde pas de vue le rôle classique des syndicats et que les entreprises soient mises à contribution. « Les syndicats devraient attirer l'attention des employeurs sur la manière dont ils peuvent contribuer à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée », a déclaré un participant.

Certains participants se demandent avec scepticisme si ces **modèles de travail flexibles ne présentent que des aspects positifs** : « De nombreux employeurs les imposent également, mais cela cache des intérêts tout à fait autres », a déclaré une participante d'Autriche. Cela doit être la tâche des syndicats d'orienter les choses et de veiller à ce que de bonnes approches ne débouchent pas sur de nouvelles sources de stress. À propos du télétravail, plusieurs participants ont évoqué la nécessité d'assurer un niveau de protection suffisant du travailleur au bureau qu'il occupe chez lui, par exemple en matière d'ergonomie.

Un autre thème évoqué a été le fait que le **manager est pris entre le marteau et l'enclume**, et qu'il doit sans cesse agir en tant qu'intermédiaire entre les objectifs de l'entreprise et les employés de celle-ci. « Il s'agit d'une charge multipliée », a estimé une participante d'Autriche. « Les dirigeants sont comme des dresseurs de tigres : encerclés par les propriétaires, les clients, les concurrents et les collaborateurs », a déclaré M. Boman pour illustrer la position difficile des cadres. Cela fait de la gestion entre vie professionnelle et vie privée une tâche parti-

culièrement ardue. Les syndicats devraient donc prendre résolument en considération la situation de leur clientèle hautement qualifiée. Ils pourraient par exemple doter les intéressés d'outils leur permettant de reconnaître rapidement les signes avant-coureurs d'un burn-out et de réagir activement.

La **promotion de la santé** sur le lieu de travail devrait elle aussi contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie

privée. Une participante de Grande-Bretagne a évoqué l'existence de tels programmes dans son entreprise. Par exemple, des mesures de pression artérielle et des régimes alimentaires renforcent la sensibilisation des travailleurs à la question de leur santé et de leur bien-être. « L'important, c'est ceci : ce que nous faisons, nous ne le faisons pas seuls, mais ensemble, en équipe ».



**Andrea Kampelmühler** de GPA/DJP Autriche, travaille comme spécialiste en communications auprès de WienIT et est présidente du comité d'entreprise.

### ***Quel rôle l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée joue-t-il dans votre entreprise ?***

*Il arrive de manière ponctuelle que l'entreprise réponde entièrement aux demandes des travailleurs. Par exemple, une femme occupant un poste de cadre a pu passer à une semaine de quatre jours. Mais cela ne se fait que sur demande, il n'existe pas d'approche systématique. Le système de brevets récemment introduit pour les nouveaux employés devrait avoir un effet positif sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cela devrait notamment contribuer à les tenir au courant pendant leur congé parental. Il existe en outre de petites facilités ça et là : une fois par semaine, un masseur payé à 50% par la société vient chez vous.*

### ***Que devraient faire les dirigeants afin de promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?***

*Tout d'abord, les cadres devraient être résolument formés à faire face aux besoins des travailleurs. En fonction de la période de vie dans laquelle on se trouve, il peut s'agir de choses tout à fait différentes. Nous ne sommes pas encore tout à fait sensibilisés à cette question. Ainsi, certains dirigeants font du vendredi un jour fixe de réunions, bien que certains travailleurs ne soient dans l'entreprise que du mardi au jeudi.*

### ***Parvenez-vous vous-même à fixer des limites claires entre travail et vie privée ?***

*Je ne sépare pas de manière stricte les sphères professionnelle et privée. Le comité d'entreprise, justement, m'occupe également pendant mon temps libre. Je travaille environ 45 heures par semaine. Mais si je compte le temps que je passe dans mon lit à penser au travail, c'est plus. Parfois, je me réveille à 4 heures du matin et la réponse à un problème me vient. Je passe également une partie de mes appels professionnels de chez moi. Cela ne me dérange pas, c'est mon choix. Toutefois, quand je suis vraiment très occupée, il arrive que ma vie privée en souffre un petit peu.*

## Vie professionnelle et vie privée : exemples de la pratique

### L'Oréal : programmes pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Quelles approches les entreprises adoptent-elles en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? **Emmanuelle Lièvre-mont**, responsable des questions d'égalité entre hommes et femmes chez L'Oréal, a présenté les initiatives d'un employeur. L'Oréal dispose de toute une série de règles visant l'égalité des chances entre les femmes et les hommes et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En outre, différents accords ont été conclus avec les syndicats.

Plusieurs mesures tournent autour de la question de *parentalité*. Elles ont pour but d'aider les travailleurs à intégrer la naissance et l'éducation des enfants dans leur vie professionnelle avec le moins de difficultés possible et sans que cela ne nuise à leur carrière. Outre le congé de maternité légal, L'Oréal propose aux mères quatre semaines de congé « Schueller », du nom du fondateur de L'Oréal. Elles sont payées par l'entreprise et peuvent être étalées jusqu'au troisième anniversaire de l'enfant. Même pendant le congé de maternité, les femmes bénéficient de l'évolution salariale moyenne de leur groupe de référence. Avant le début et à la fin du congé de maternité, les responsables du personnel s'entretiennent avec les travailleurs afin de faciliter leur retour au travail dans de bonnes conditions. Les travailleurs qui ont des enfants ont la possibilité de passer, moyennant réduction salariale, à une semaine de quatre jours et de rester chez eux le mercredi. Cette règle s'applique jusqu'à la 12<sup>e</sup> année de l'enfant et vaut également pour les pères. « Nous voulons encourager les pères à s'engager dans l'éducation

de leurs enfants », a déclaré Mme Lièvre-mont. C'est également pour cela que L'Oréal encourage le congé de paternité de onze jours.

L'Oréal a également mis sur pied toute une série de *services* autour de la famille et de la vie privée des travailleurs : le service de santé et le médecin ainsi que des assistants sociaux de l'entreprise s'occupent en cas de besoin des demandes des travailleurs. En outre, un service de concierge est disponible pour certaines tâches du quotidien. Plusieurs bâtiments comportent des salles de sport. Au total, L'Oréal a jusqu'ici créé sept crèches d'entreprise pour les enfants de son personnel. Ces crèches sont cogérées par L'Oréal et d'autres entreprises ainsi que les municipalités. « La direction veut bien évidemment avoir réponse à la question suivante : combien tout cela coûte-t-il et combien cela rapporte-t-il ? Mais nous voyons que c'est de l'argent bien investi : Le personnel est motivé et reste fidèle à l'entreprise ». Cela se reflète dans le nombre moyen assez élevé de jeunes parmi le personnel de l'entreprise.

En instaurant le *télétravail*, L'Oréal veut soutenir des formes de travail qui répondent aux besoins individuels des travailleurs, à condition que cela soit compatible avec les exigences de l'entreprise. C'est à cela que servent les règles claires. Le télétravail n'est possible que dans certains domaines. Et le contrôle des travailleurs par l'employeur est bien défini. Enfin, le télétravail est limité à une partie du temps de travail. Une certaine présence physique est obligatoire. Le but est de veiller à ce que les travailleurs restent en étroit contact avec leur équipe. Après une première phase de test ayant abouti à des résultats positifs, il a été décidé de pérenniser le télétravail dans l'entreprise. Jusqu'ici, ce sont avant tout les employés des services de Recherche & Développement, du Personnel et de la Comptabilité qui sont concernés.

L'Oréal continue de multiplier les initiatives

allant au-delà des exigences légales ou des habitudes sectorielles. « Nous voulons être des pionniers et servir également de référence en matière de politique sociale », a déclaré Mme Lièvreumont. En ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, on commence à tenir compte d'autres formes de cohabitation : depuis l'automne 2010, toute la réglementation en matière familiale vaut également pour les familles recomposées et pour les couples homosexuels. La prochaine priorité sera la question de la garde et des soins de membres de la famille. « Jusqu'ici, on met l'accent sur les enfants, mais on nous demande souvent ce qu'il en est de l'aide aux membres âgés de la famille ». D'ici 2012, L'Oréal, veut avoir trouvé des réponses.

### **Finansforbundet : les syndicats ciblent le travail sans limites**

« La gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constitue une priorité stratégique pour notre organisation », comme l'a expliqué **Christine Jensen** de Finansforbundet, le syndicat danois du secteur financier. Les processus de suppression des limites et frontières, décrits par M. Isaac, notamment la disparition du temps de travail traditionnel, en sont le point de départ : « Bien souvent, ce temps de travail n'est plus déterminé en fonction des heures d'ouverture, mais au cas par cas, en fonction des exigences et selon les préférences individuelles ». Alors que les travailleurs intellectuels gagnent en liberté, les anciennes lignes de démarcation entre employeur et travailleur disparaissent également. « Avec les nombreuses possibilités de participation, une nouvelle structure de consensus a fait son apparition. Il ne semble plus y avoir de divergences d'intérêts », d'après Mme Jensen. De manière générale, la base même des relations de travail a changé : « Par le passé,

nous vendions un certain nombre d'heures en échange d'une certaine somme d'argent ». Aujourd'hui, l'échange est tout autre : ce qui compte avant tout, ce n'est pas le temps de travail, mais le fait d'être prêt à s'engager dans son travail. « Nous attendons en échange des possibilités de progression et de la reconnaissance ». Les rôles du travailleur et de la personne privée sont donc difficiles à distinguer.

Cette atténuation de frontières autrefois claires présente quelques avantages pour les travailleurs : le travail est devenu plus flexible et s'adapte plus facilement aux besoins individuels. Ainsi, les jeunes mères peuvent aller rechercher leurs enfants à l'école l'après-midi et poursuivre le travail chez elles le soir. Ce degré élevé de liberté rend de nombreux emplois intéressants. Cette nouvelle liberté peut également engendrer du stress : « C'est à l'individu seul qu'il revient de déterminer les limites entre travail et vie privée. C'est une situation que tout le monde ne sait pas gérer ». 37% des membres de Finansforbundet disent ressentir des symptômes de stress ; pour 12%, ces symptômes présentent un risque pour la santé.

Le syndicat veut aider ses membres à mieux gérer le phénomène de travail sans limites et leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Finansforbundet a d'abord abordé ce thème sur le plan analytique et a réalisé en mars 2010 une enquête auprès de ses membres. Il en est ressorti que le temps de travail normal de 37 heures par semaine n'est plus vraiment normal : 58% des personnes interrogées travaillent davantage. Comme le montre l'enquête, l'autonomie dans le travail est souvent moins marquée que ce à quoi on peut s'attendre. « Le haut degré d'identification des personnes interrogées avec leur entreprise combiné à une pression constante de la concurrence est inquiétante » : dans ces conditions, beaucoup ont du mal à dire « non » et à s'opposer aux sollicitations excessives. 64% des personnes interrogées

pensent régulièrement au travail pendant leur temps libre.

Le syndicat veut mettre en œuvre différentes actions pour renforcer la sensibilisation aux questions liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et afin de permettre à chacun de faire des choix éclairés. Une brochure explique le phénomène du travail sans limites. Elle souligne les avantages et attire l'attention sur certains problèmes. Un document apporte aux représentants des travailleurs des arguments pour la discussion avec les employeurs. D'autres documents de campagne sont en préparation. Finansforbundet s'abstient d'adopter des règles explicites. Après d'intenses discussions, il a été décidé de ne pas réglementer de manière plus stricte le temps de travail. « Certains de nos membres gèrent merveilleusement bien l'absence de limites, d'autres moins. Il est difficile de trancher de manière claire ». Pour la plupart des membres, il est important de trouver des solutions individuelles à leur situation spécifique.

Concrètement, Finansforbundet conseille de rendre explicites des attentes floues : « que veut le chef lorsqu'il envoie un courriel le samedi après-midi ? Dois-je y répondre immédiatement ? ». De telles questions occupent bon nombre de travailleurs mais sont rarement posées ouvertement. Les évoquer constitue un pas vers la fixation active de limites. Un autre élément important de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est de bien gérer son temps libre. Cela passe notamment par des centres d'intérêt et des relations en dehors du travail. Ainsi, le rôle professionnel n'a aucune chance de dominer l'individu de manière générale.

## **DJØF: gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans un syndicat**

Les syndicats sont eux aussi des employeurs. La question de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée les concerne donc également. **Thomas Bregnegaard**, Senior Consultant auprès de l'organisation danoise DJØF (Danish Association of Lawyers and Economists) a présenté un projet réalisé par son syndicat, qui rassemble essentiellement des juristes et des économistes. Quelque 200 personnes travaillent pour DJØF, principalement des universitaires.

Au cours des années 2008 et 2009, ce syndicat a mené un projet interne portant sur la qualité du travail et la qualité de la vie des travailleurs, parce que : « le stress était une question sur laquelle la direction voulait se pencher ». L'état de santé de certains employés soulignait l'urgence d'adopter des mesures appropriées. Le projet a commencé par une consultation interne. Celle-ci a fait ressortir clairement certaines choses : l'ambiance de travail est bonne, les travailleurs apprécient le contenu et l'importance de leur travail et jouissent de bonnes possibilités d'évolution. Pourtant, des problèmes existent. Un grand nombre d'employés estiment ne pas recevoir suffisamment de retour d'expérience de leur hiérarchie et de leurs collègues. Des délais irréalistes et une longue liste de tâches donnent souvent lieu au sentiment d'être dépassé. En outre, le travail est souvent interrompu, par exemple par des appels téléphoniques incessants. « Si un membre veut nous parler, il est difficile de lui dire : "je vous rappelle dans quatre jours, quand j'aurai terminé mon rapport" ».

Sur base de cette étude interne, le travail s'est surtout concentré sur trois domaines : réduire les interruptions fréquentes du travail et fixer plus clairement les priorités opérationnelles ainsi que les tâches conceptuelles. Il est en outre nécessaire de pérenniser un

système de feedback systématique dans l'organisation. À cette fin, des formations intensives sur le retour d'expérience ont été dispensées. Suite à des tâches ou à des projets importants, les employés donnent et reçoivent désormais un retour. Les entretiens ont été structurés de manière permanente, ce qui a été jugé utile. Un centre d'appel nouvellement créé a reçu pour tâche de filtrer les appels entrants et de répondre directement aux questions simples des membres. Une première évaluation réalisée en 2009 a montré des résultats bien réels : L'assentiment vis-à-vis de la direction a augmenté et le nombre de travailleurs ressentant des conflits entre travail et vie privée a reculé.

Certains aspects, comme l'organisation plus efficace des conversations téléphoniques sont devenus partie intégrante du quotidien de l'organisation. Le centre d'appel veille à limiter les interruptions par le biais de questions standardisées et facilite ainsi les choses. Toutefois, les spécialistes continuent d'être interrompus régulièrement par des appels transmis. Le volume de travail dépasse toujours ce qui peut être réalisé dans le temps de travail habituel. Les nouvelles règles de retour d'expérience systématique ont immédiatement disparu sous la pression du quotidien. « La crise financière a donné lieu dans de nombreuses entreprises à des faillites ou à des licenciements. De nombreux membres ont urgemment besoin de conseils. À partir de là, le projet s'est immédiatement enlisé ».

Même si la direction cherche sérieusement à améliorer la situation de ses employés, comme c'est le cas au sein de DJØF : les mesures isolées ne présentent qu'une utilité limitée. Bregnegaard recommande donc une approche intégrée et bien ancrée dans l'entreprise des questions liées au stress. Ces questions devraient être prises en considération dans toutes les décisions pertinentes. « La plupart du temps, cette question appa-

rait assez tard, à savoir lorsque des problèmes se posent. En fait, nous devrions nous interroger avant d'agir, pas après ». D'après Bregnegaard, l'introduction de nouveaux systèmes informatiques constitue un domaine nécessitant une analyse d'impact ex ante. Ces systèmes sont souvent présentés comme instruments de facilitation du travail, « mais nous constatons que l'on découvre sans cesse de nouvelles possibilités offertes par ces systèmes, et cela engendre en fin de compte davantage de travail et de stress ».

### Discussion en plénière

Plusieurs intervenants ont souligné le fait que le **degré d'autonomie** élevé dans le travail de la connaissance n'offrait pas la garantie d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Parfois, on constate même le contraire. « Jamais les cadres n'ont exercé une telle influence sur leur travail », a déclaré un participant, « mais rien ne démontre que cela entraîne une amélioration de la qualité de vie professionnelle et privée ». L'existence simultanée de plusieurs objectifs irréalistes ainsi que la pression sociale dans les entreprises en faveur d'un plein engagement ont été particulièrement présentées comme des problèmes. L'ambition et le perfectionnisme professionnels de certains spécialistes et cadres peuvent nuire à ceux-ci (il ressort ici aussi que les limites entre enthousiasme et exigences démesurées sont vagues) : « De nombreuses personnes connaissent un tel degré de socialisation professionnelle qu'elles veulent toujours prêter la meilleure qualité. Elles visent le meilleur résultat possible, même lorsque ce n'est pas du tout nécessaire ». On observe également une tendance consistant à en demander toujours plus aux travailleurs particulièrement performants. « Les tâches sont systématiquement confiées aux « performants », qui poursuivent le travail le

soir », a déclaré un participant.

Le thème des signaux d'alarme révélateurs de surmenage et de risques à la santé n'est pratiquement pas évoqué. Comme l'a montré la discussion, la question de la **frontière entre travail et vie privée** n'est pas seulement une affaire privée mais également une question de culture organisationnelle. De nouvelles routines et conventions sont nécessaires afin d'indiquer où s'arrêtent les obligations professionnelles, y compris dans les structures flexibles. Une demande concrète porte sur le fait de limiter les rendez-vous professionnels l'après-midi. « La plupart du temps, la fin de la journée est indéterminée », a déclaré un participant de France. Cela rend souvent les activités extra-professionnelles impossibles à organiser. Afin de protéger les travailleurs, les normes comportementales doivent évoluer, estime Mme Lièvremont, représentante de son entreprise : « Les rendez-vous devraient être limités dans le temps pour que chacun puisse s'organiser. Il est important que les travailleurs sachent quand leur journée de travail est terminée. » On constate ici clairement une prise de conscience croissante de la part de nombreux travailleurs : « Aujourd'hui, on entend de plus en plus souvent les gens dire qu'ils ont un rendez-vous et doivent rentrer chez eux ».

Une représentante du syndicat autrichien d'employés GPA/DJP a évoqué en quoi cela rejoint **les intérêts spécifiques des cadres**. Au sein du groupement d'intérêt work@professional, un forum se consacre exclusivement aux questions concernant les travailleurs hautement qualifiés. Dans une « boîte à outils », les intéressés trouvent une série d'instruments tournant autour de leur travail. Le thème de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en fait partie. Il existe en outre des informations et des manifestations sur des thèmes sélectionnés. Ainsi, une brochure est consacrée à la

relation entre temps de déplacement et temps de travail. Une campagne d'information aide les travailleurs face aux contrats dits « tout compris » dans lesquels le salaire recouvre automatiquement la totalité du temps de travail, dont les heures supplémentaires. Un livre sur le régime légal de responsabilité civile devrait protéger les cadres contre l'insomnie.



*Christine Jensen, Anders Buch*



*Emmanuelle Lièvremont, Thomas Bregnegaard*



**Christer Forslund**, Secrétaire international de Unionen, Suède, a travaillé de nombreuses années chez Siemens. Jusqu'en novembre 2010, il était président d'UNI Cadres.

***Le sujet de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est-il à l'ordre du jour de votre syndicat ?***

*Il s'agit d'une question importante et nous voulons continuer à la développer. Dans les négociations sur les conditions de travail et les salaires, nous nous concentrons actuellement sur les questions liées au temps de travail. Mais peut-être la réduction de la charge de travail est-elle plus importante encore. C'est un point que nous devons encore résoudre.*

***Que doivent faire les entreprises ?***

*Une entreprise ne peut pas se contenter de fixer des objectifs. Elle doit aussi se mettre au niveau des travailleurs et faire preuve de réalisme. Le carnet de rendez-vous des travailleurs de la connaissance doit contenir des plages libres, parce que des imprévus apparaissent souvent. Les travailleurs ont également besoin de temps pour réfléchir à leur travail et pour renforcer leurs compétences. Nous tentons de convaincre par des arguments économiques. En fin de compte, si les travailleurs sont satisfaits et en bonne santé, les entreprises en bénéficient. Notre conseil aux employeurs est le suivant : pensez à long terme. Cela vous aidera à réaliser des économies et à mieux travailler. Ne soumettez pas vos collaborateurs à un stress prolongé. S'ils sont constamment dépassés ou ne peuvent pas dormir, ils seront moins productifs ou tomberont malades.*

***Comment vivez-vous l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?***

*Quand nos enfants étaient petits, j'effectuais beaucoup de déplacements professionnels. J'avais souvent du mal à faire mon travail et à rentrer suffisamment tôt chez moi pour consacrer du temps aux enfants. J'avais des problèmes d'estomac. À 28 ans, j'ai changé de mode de vie : j'ai arrêté de fumer et j'ai commencé à faire du sport. Il s'agissait d'un grand changement. Quand je cours, je peux réfléchir et je trouve souvent de nouvelles idées. Dans quelques mois, je prendrai ma retraite. Je ne resterai certainement pas à la maison pour regarder la télévision. J'aurai davantage de temps pour m'occuper de mes petits-enfants, plus de temps pour mes activités politiques et pour le ski de fond. Mais avant d'entamer de nouvelles activités qui me demanderont du temps, je regarderai d'abord ma femme dans les yeux...*

## Ateliers : gestion par les cadres de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

La forme que prend un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut varier en fonction de la situation professionnelle et des préférences personnelles, de la situation familiale et de l'âge. La panacée n'existe pas. « L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut prendre une signification tout à fait différente d'une phase de la vie à l'autre », comme l'explique **Gerhard Rohde**, responsable au sein d'UNI du secteur Cadres et qui a ouvert l'atelier. Quatre groupes de travail se sont penchés sur certains aspects de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : Le lien entre travail et vie familiale, les différents besoins en début et en fin de carrière ainsi que le rôle des cadres.

### Les jeunes loups : la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en début de carrière

Alors que le thème de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée se résume souvent à des questions de compatibilité entre travail et famille, quand on est plus jeune, ce sont souvent d'autres besoins qui se font sentir, qu'il s'agisse de la carrière ou de l'ambition d'essayer quelque chose de nouveau.

Il est parfois difficile pour les jeunes universitaires de s'imposer sur le *marché du travail*. Alors que certains d'entre eux choisissent leur employeur et peuvent négocier des conditions intéressantes, les bonnes conditions de travail sont un luxe pour d'autres autres. Cela peut devenir un véritable inconvénient pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme le fait remarquer une participante : « Ce sont surtout les jeunes universitaires en situation profession-

nelle précaire qui souffrent de stress ». Les carrières linéaires sont plutôt rares. Bon nombre d'entre elles sont ponctuées, au cours des premières années, d'interruptions voulues ou non. On demande aux travailleurs une grande mobilité. Cela a des conséquences sur la vie privée : « Ils font un stage de six mois ici, de trois mois là-bas. Qui peut encore avoir une relation stable ? »

Les syndicats devraient être conscients du fait que les jeunes ont des aspirations différentes des autres générations. « Ils ne veulent pas se lier entièrement à l'entreprise », a déclaré un participant, « ou alors ils veulent travailler dur pendant une période puis passer deux mois en Australie ». Au travail également, les jeunes universitaires réclament de la *liberté* et refusent qu'on leur dicte leur conduite. Un participant parle d'un jeune scientifique japonais, qui avait répondu à la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : « pour moi, cet équilibre signifie que je peux travailler autant que j'en ai envie ».

Afin de soutenir pleinement les jeunes universitaires, les syndicats devraient mettre sur pied des *services* spécialement conçus pour ce groupe cible et renforcer leur présence auprès des universités. Jusqu'ici, les diplômés de l'université ne se sont pas montrés très proches des syndicats, mais ils pourraient tout à fait être recrutés. C'est pourquoi, au Danemark, DJØF a engagé des « ambassadeurs » dans les universités, qui distribuent des documents ou invitent les étudiants à des rencontres syndicales. « Cela nous donne une visibilité dans les universités, et le résultat est visible », a déclaré Bregnegaard. Les étudiants sont devenus le groupe de membres qui connaît la plus forte croissance. En France, CFDT-Cadres suit une approche similaire. Le syndicat informe les étudiants sur les stages disponibles et sur leurs droits. UNI Cadres a lancé un projet à portée internationale afin d'offrir à des jeu-

nes des postes de stagiaire dans le monde entier ([www.globalplacement.com/en/206/1-home.html](http://www.globalplacement.com/en/206/1-home.html)).

### **Élever des enfants, faire carrière : l'équilibre entre travail et vie familiale**

Un groupe de travail s'est penché sur les différentes possibilités qui existent de mieux concilier le travail et la vie familiale. À l'ordre du jour figure tout d'abord le changement des conditions pendant le *congé parental*, conditions qui devraient soutenir le partage égal des responsabilités des membres du couple vis-à-vis de leurs enfants. Le montant des allocations familiales, qui est la plupart du temps proportionnel au salaire, renforce les différences entre les femmes et les hommes : Dans la mesure où c'est souvent le père qui gagne plus, c'est généralement la femme qui reste à la maison. Des allocations forfaitaires pourraient neutraliser cet effet. Un élément central dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée chez des parents qui ont un travail est un système de *garde d'enfants abordable*, qui devrait également être offert aux enfants scolarisés. Afin de véritablement tenir compte des conditions de travail des travailleurs, les horaires d'ouverture des services de garde d'enfants devraient être allongés. Quant aux entreprises, il importe qu'elles tiennent davantage compte des *contraintes temporelles* des parents, par exemple lors de la prise de rendez-vous ou de formations continues. Ces formations, justement, ont souvent lieu en dehors du temps de travail ordinaire et le week-end, ce qui signifie que les parents ont plus de mal à y participer.

Toutefois, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne se résume pas à la vie familiale. Les participants ont donc débattu de possibilités aidant à l'épanouissement des travailleurs, qu'ils aient ou non des enfants.

La formalisation d'un droit à une période sabbatique a été évoquée, « que ce soit pour voyager, dans un but familial ou pour poursuivre sa formation. Bien souvent, jusqu'ici, on était mal vu quand on voulait faire une pause », estime une participante de Belgique. Il faudrait pour cela un changement culturel : « La plupart des entreprises attendent des travailleurs qu'ils se consacrent pleinement à leur travail ».

### **À l'approche de la retraite : la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en fin de carrière**

Bien qu'il existe de nombreuses études sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les intérêts des travailleurs plus âgés ne font pratiquement pas l'objet de recherches. C'est étonnant, car ce thème devrait prendre de l'importance avec l'évolution démographique. Avec une société vieillissante et une vie active plus longue, de plus en plus de personnes sont confrontées au défi de rester productifs et attractifs à long terme. En matière de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les travailleurs quinquagénaires ont néanmoins d'autres désirs que leurs collègues plus jeunes. « Les congés parentaux et la garde des enfants n'ont plus d'intérêt. Les priorités tiennent plutôt au changement de la situation familiale, aux soins à des proches, parfois même à une diminution de ses capacités », déclare un représentant du groupe de travail. « Et certains ne veulent plus seulement se concentrer sur leur carrière, ils veulent lire davantage ou visiter des expositions ».

Il est donc nécessaire que les entreprises tiennent compte des différents degrés de productivité et des préférences propres des travailleurs plus âgés. Ce n'est que de cette manière qu'elles pourront bénéficier sur le long terme de leur savoir-faire et de leur lon-

gue expérience. Un instrument important est la possibilité pour les travailleurs de réduire leur *temps de travail* (il faudrait résoudre les questions de contributions aux caisses de retraite, afin d'éviter les lourdes pertes financières à l'âge de la retraite). *Les profils de poste* devraient donc être conçus pour correspondre à l'expérience et aux points forts des plus âgés. On peut par exemple envisager des postes de coaching ou de formation. Enfin, il est nécessaire de soutenir les travailleurs plus âgés dans leur *formation continue*. Toutefois, on constate en ce moment des tendances contradictoires : « Les entreprises essaient davantage de se débarrasser de leurs travailleurs plus âgés que de les aider ». Pourtant, il est dans leur intérêt de tenir compte des besoins particuliers de ces travailleurs dans les questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de promouvoir la diversité liée à l'âge dans le personnel. Les travailleurs sont convoités sur le marché du travail et la relève des jeunes diplômés est en baisse. « Si les entreprises n'impliquent pas toutes les classes d'âge, un jour, elles le regretteront ».

### **Doubles exigences : la situation des cadres**

Les dirigeants sont à la fois concernés activement et passivement par les questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : En tant que supérieurs, ils fixent le cadre dans lequel évoluent leurs collaborateurs. Et en tant que travailleurs, ils sont eux-mêmes confrontés au problème de mettre en équilibre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Le groupe de travail a débattu tout d'abord de la responsabilité et des possibilités qu'ont les cadres vis-à-vis des employés. Un *dialogue étroit et une relation de confiance* sont des bases importantes afin de promouvoir la qualité de vie professionnelle et privée des

collaborateurs. Les cadres qui se retranchent à huis clos derrière des agendas débordant de rendez-vous ne se rendront compte de rien si de graves problèmes surviennent au travail. Diriger demande du temps. Néanmoins, de nombreux cadres sont en même temps surchargés de tâches opérationnelles.

Les cadres ne devraient pas seulement motiver les collaborateurs à travailler, mais ils devraient également *les protéger du surmenage*. Deux exemples positifs ont fait l'objet de discussions : « J'avais un supérieur, qui est venu un soir dans mon bureau et m'a dit ceci : "Qu'est-ce que vous faites encore là ? Rentrez chez vous" », explique un délégué d'Angleterre. Un cadre du Danemark évoque un autre exemple qui mériterait d'être imité. Il invitait ses collaborateurs à un entretien particulier lorsque ceux-ci prenaient plus de dix heures supplémentaires par mois. « Cela rendait les heures supplémentaires très transparentes et ce cadre nous aidait à réagir. On discutait ensemble de la source du problème. Souvent, les priorités étaient revues ou les tâches reportées ». Les participants attendent d'un cadre compétent qu'en cas d'objectifs irréalistes ou de ressources insuffisantes, il prenne position de manière claire vis-à-vis de ses supérieurs. « Un bon dirigeant doit pouvoir dire : " Je ne peux pas faire cela et mon équipe non plus " ».

Les managers sont des personnes qui cherchent elles-mêmes l'équilibre entre intérêts professionnels et privés. En tant que telles, elles rencontrent les mêmes problèmes de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée – voire davantage – que leurs collaborateurs. « Les cadres sont très seuls », a observé une participante. Ils sont pris en « sandwich » entre les attentes différentes de la hiérarchie et de leurs collaborateurs et sont aussi souvent confrontés à des luttes de pouvoir. Parfois, il n'y a personne dans l'entreprise à qui ils puissent se confier en toute franchise. Des *systèmes de mentor*

peuvent aider les cadres à surmonter leur isolement, car les intéressés peuvent avoir recours à ces mentors pour aborder leurs questions, réfléchir à leur rôle et rechercher des solutions.

Afin de se protéger eux-mêmes du surmenage, les cadres devraient être en mesure de *fixer des priorités et de déléguer*, une capacité que certains doivent d'abord acquérir. Et comme l'a déclaré un participant de France, il y a une chose à ne pas oublier, malgré toute la pression qui est exercée : « si quelqu'un subit un accident ou décède, tout continue de toute façon ». Dans un monde de l'urgence, il est important de ramener les choses à leur juste mesure.



Henri Isaac

**Denise McGuire** est responsable de People Programmes auprès de British Telecom et vice-présidente adjointe de Prospect. Elle est présidente du Comité des Femmes d'UNI World.

**Quel a été le contexte des initiatives de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au sein de British Telecom ?**

Le point de départ était la question de la diversité. De nombreux programmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée étaient initialement adressés aux femmes, aux personnes handicapées et aux minorités ethniques. Une des premières mesures des années 80 a été de permettre à des travailleurs venant de pays lointains, comme l'Inde, de reporter leurs congés d'une année à l'autre. Cela leur permettait de rendre visite à leur famille durant plusieurs semaines. Pour les femmes, nous avons introduit le travail à temps partiel : elles pouvaient convenir avec leur supérieur d'un nombre d'heures ou de jours différent. Une autre initiative de l'entreprise était le télétravail à domicile, un programme qui a également servi d'outil de marketing : BT voulait également vendre cette approche à d'autres entreprises.



**Est-ce que ce ciblage a été élargi à d'autres aspects de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?**

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est devenu un thème à part entière, composé de toute une série de programmes. L'une d'entre elles donne aux mères la possibilité de ne travailler que pendant que leurs enfants sont à l'école. Les parents reçoivent des bons de réduction valables pour la garde de leurs enfants. Il est également possible de renoncer à une partie de son salaire en échange de davantage de congés. Il existe un programme pour les travailleurs approchant de la retraite, qui leur permet d'occuper des postes moins stressants. Mais toutes ces mesures s'adressent au travailleur individuel, qui doit demander à bénéficier de ces possibilités. En outre, beaucoup de choses dépendent du supérieur hiérarchique et du soutien que celui-ci apporte.

**Dans quel domaine l'entreprise devrait-elle en faire davantage ?**

Les cadres devraient promouvoir et encourager activement ces programmes. Et surtout : les cadres devraient dire très clairement que les travailleurs ne sont pas censés dépasser leur temps de travail contractuel. De nombreux travailleurs subissent diverses pressions pour prêter des heures supplémentaires, ce qui entraîne beaucoup de problèmes. Certains cadres organisent des téléconférences le week-end, et ce de manière régulière. C'est une mauvaise approche.

**Le sujet de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est-il à l'ordre du jour de votre syndicat ?**

Tout à fait. C'est une question liée à la santé et à la sécurité au travail. Nous prodiguons à nos membres de nombreux conseils quant à leurs droits et possibilités. Nous menons une campagne sur la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée intitulée « temps de travail – votre temps ». Nous imprimons des affiches sur lesquelles nous abordons la question avec humour. Nous avons créé un tableur grâce auquel les travailleurs peuvent calculer leur temps de travail. Et nous apportons des conseils et des arguments aux travailleurs qui veulent parler de santé et de stress avec leur supérieur.

**Comment gérez-vous votre propre équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?**

Mon travail m'apporte beaucoup de plaisir. Je n'ai donc aucun mal à y consacrer du temps. Je travaille environ 50 heures par semaine et, lorsque je rends visite à mon père, je profite du temps dans le train. D'autres appelleraient cela du travail, mais pour moi, c'est comme un hobby. Peut-être ne suis-je pas un bon exemple, mais tant que je ne ressens pas de stress, cet équilibre me convient. Lors de mes déplacements professionnels, je me réserve du temps pour visiter l'endroit où je me trouve. Je ne me limite pas à l'hôtel. J'ai le bonheur d'avoir un travail que j'apprécie, donc la plupart du temps mon travail est un plaisir.

## Conclusions : la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée comme tâche pour l'avenir

### La pause carrière est appréciée : sondage sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Dans un sondage écrit réalisé parmi les participants à la conférence, **Lorenzo De Santis, d'UNI**, a cherché à connaître l'importance qu'accordent les représentants des syndicats à certains aspects de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. 20 personnes de 13 pays y ont participé. Bon nombre d'entre eux considèrent qu'une contribution importante à un tel équilibre est la possibilité de prendre une pause carrière ou des vacances en cas de besoin, lorsque la situation familiale l'exige. Les congés de maternité et de paternité payés figurent eux aussi très haut dans la liste des priorités. La mise à disposition d'infrastructures sportives par l'employeur est considérée comme moins importante (même si certains participants accordent une très grande importance à ce point).

Les personnes interrogées ont énuméré différents instruments permettant de gérer au mieux l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à terme. Parmi cette liste figurent notamment le temps de travail flexible et le télétravail. Dans le cadre de nouveaux projets, les dirigeants devraient systématiquement étudier l'impact sur l'équilibre entre travail et vie privée. Les formations en matière de gestion du stress et de l'organisation de son propre travail ont également été évoquées. Enfin, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée devrait faire l'objet de conventions collectives. Un code de déontologie pourrait contribuer à fixer un cadre clair pour cet équilibre.

## La gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée: un domaine d'action limité

Comme les interventions et les discussions de la conférence l'ont montré, la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée concerne presque chaque aspect du monde professionnel des travailleurs de la connaissance, qu'il s'agisse de la durée des réunions, des possibilités de travailler de manière mobile, de la garde des enfants ou des congés sabbatiques. La complexité de la question ne facilite vraiment pas la recherche de concepts simples. C'est d'autant plus le cas que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut signifier quelque chose de très différent d'une personne à l'autre et en fonction de la période de la vie dans laquelle elle se trouve.

Plusieurs types d'influences et d'instruments possibles ont été cités lors de la conférence. Les systématiser et agir sur la base d'initiatives concrètes serait la tâche d'autres projets syndicaux. On peut intervenir à différents niveaux. D'une part, il est nécessaire d'améliorer les conditions cadres au niveau politique et des entreprises. Mais les cadres sont également appelés à prendre en main leur propre équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Car ce sont eux qui déterminent en grande mesure de la manière dont ils répondent aux exigences professionnelles et des limites qu'ils fixent. Dans un environnement au sein duquel l'autonomie peut être à la fois source de motivation et de stress, les interventions extérieures n'ont qu'un effet limité. Une manière qu'ont les syndicats de répondre aux besoins individuels de soutien, est d'apporter des informations et des conseils, et de promouvoir les échanges.

De même, il ne faut pas perdre de vue les contraintes que connaissent bon nombre de cadres. Bien souvent, des objectifs irréalistes dans les entreprises, une énorme pression du temps et une concurrence accrue

amènent les employés à travailler plus longtemps, davantage et si possible partout. Il s'agira ici non pas de renforcer uniquement les individus mais également les conventions et les normes en matière de prestations qui ne sont dans l'intérêt ni des travailleurs ni des entreprises.