

# **Agir sur la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée: Recommandations aux organisations syndicales**

**Sur base des résultats du projet  
“De l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à la  
gestion de cet équilibre“**

Avril 2011

Document préparé par:  
Karin Hirschfeld  
id text, Berlin  
[karinhir@t-online.de](mailto:karinhir@t-online.de)



# 1. Une tâche multiniveau: La gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans une perspective syndicale

Concilier travail et vie privée – c'est-à-dire mettre en équilibre la vie professionnelle et la vie privée – n'est pas seulement un problème personnel. C'est aussi un défi qui interpelle les hommes politiques, les entreprises et les syndicats dont on attend de nouvelles approches. Le nombre élevé de cadres stressés ainsi que la multiplication des troubles psychologiques d'ordre professionnel parlent d'eux-mêmes. Les conséquences de la forte pression subie au travail et du fait d'être constamment en ligne ont engendré une "culture de l'urgence" à laquelle beaucoup ne peuvent pas – ou ne veulent pas – se soustraire. Certains cadres et jeunes lousps n'arrivent pratiquement jamais à se détacher de leur travail, ce qui porte souvent préjudice à leur bien-être personnel et leur santé ainsi qu'à leur vie de famille et leur vie privée.

Des enquêtes menées dans plusieurs organisations syndicales indiquent que beaucoup d'adhérents voudraient que les programmes de leur syndicat mettent l'accent sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qu'ont déjà fait certaines organisations. L'influence extérieure a toutefois ses limites : en général, les personnes hautement qualifiées s'identifient étroitement à leur travail. Elles ne font pas toujours la part des choses entre ce qui les motive et ce qui est un fardeau. Les travailleurs de la connaissance se voient comme les artisans et non pas comme les victimes de la situation dans laquelle ils se trouvent. Il est donc important d'améliorer les conditions de base et d'apporter une aide sans empiéter sur l'autonomie professionnelle des salariés ou susciter une impression de démarche paternaliste.

Une attention particulière doit être portée au cas des cadres. Coïncés entre la direction et les salariés, ils doivent souvent composer avec les exigences venant d'en haut et les revendications venant d'en bas, mais aussi avec les attentes des clients, qui ne sont pas pour eux la moindre des contraintes. Alors qu'ils se débattent déjà dans leurs propres problèmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ils ont aussi une influence sur ceux des salariés. Par ailleurs, il ne faudrait pas sous-estimer leur fonction de modèles de rôle pour les salariés.

Les facteurs influençant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont présents à plusieurs niveaux. La possibilité pour un individu de concilier vie professionnelle et vie privée dépend de nombreux facteurs, dont des questions de statut juridique et social, des situations propres à l'entreprise et des préférences et choix personnels. Comme on peut le voir, la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée n'est pas une question hors contexte, au

contraire, elle s'inscrit dans un large éventail de matières allant de l'organisation des équipes à l'aménagement du temps de travail en passant par la mise en place de canaux de communication et de structures de garde d'enfants.

Dans le cadre du projet "De l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à la gestion de cet équilibre" parrainé par l'Union européenne, UNI-Europa Cadres a étudié ce que les organisations syndicales pouvaient faire pour aider les cadres et les travailleurs de la connaissance à concilier efficacement travail et vie privée. Il consistait notamment à préparer une série de recommandations sur la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée du personnel très qualifié. Ces recommandations s'articulent autour de trois grands thèmes : les services de soutien aux adhérents, la négociation collective et l'influence à exercer sur le contexte politique et sociétal.

Par le présent document, UNI-Europa met à la disposition de ses organisations membres le savoir-faire acquis dans le cadre de ce projet. Il faut avoir présent à l'esprit que les conditions de base diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre, notamment pour ce qui est de la ligne de démarcation entre les règles édictées par les pouvoirs publics et celles émanant de la négociation collective, en matière de congé parental ou de durée du travail par exemple. Les trois grands thèmes sur lesquels s'articulent nos recommandations visent à fournir aux organisations syndicales des suggestions qu'elles pourront, en fonction de leur situation particulière, appliquer ou adapter. En outre, une annexe dresse la liste d'une palette d'activités possibles dans le domaine de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les syndicats sont invités à faire connaître leurs commentaires à UNI-Europa Cadres afin de favoriser l'échange de bonnes pratiques dans le domaine de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (contacter Birte Dedden, UNI-Europa : [birte.dedden@uniglobalunion.org](mailto:birte.dedden@uniglobalunion.org)).

## 2. Recommandations: Approches syndicales de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

### 2.1 Soutien syndical aux adhérents

- *Renforcement des capacités* : renforcer les compétences syndicales dans le domaine de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- *Intégration* : faire de la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée un thème permanent de tous les domaines correspondants de l'activité syndicale.
- *Délégués de site et Comités d'entreprise européens* : encourager l'intégration des questions relatives à la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, diffuser l'information.
- *Élaboration et diffusion de bonnes pratiques par UNI-Europa* : contributions des organisations membres orientées sur la conception (transférer le savoir-faire, éviter les doublons).
- *Les syndicats en tant que modèles de rôle* : bonnes pratiques de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans nos propres organisations.
- *Campagnes* : campagnes d'information dirigées sur les groupes cibles et activités de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée axées sur des événements.
- *Centres d'assistance* : services de téléconseil spécialisés pour les adhérents.
- *Principes directeurs* : conseils pratiques, brochures à l'intention des cadres.
- *Communication* : recourir aux médias sociaux pour atteindre les audiences cibles.

### 2.2 Négociation collective

- *Prise en compte systématique* de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans la négociation collective. Objectif central : *"le bien-être au et par le travail"*.
- *Évaluation* des préoccupations des adhérents et d'adhérents potentiels et des entreprises en tant que point de départ de l'élaboration d'une position syndicale.
- Faire de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée un *thème transversal* à aborder régulièrement et de manière explicite dans diverses matières soumises à la négociation collective.

#### Durée du travail et lieu où s'effectue le travail :

Un facteur essentiel de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est le temps de travail. Toutefois, une réduction mécanique de la durée du travail n'atteindra pas seule le résultat espéré. Il faut des horaires de travail souples et *une coordination avec des programmes de promotion de la santé et de congé parental ou pour raisons familiales et avec des politiques axées sur les personnes âgées* :

- *Nous ne recommandons pas une réduction du temps de travail en tant que mesure isolée, parce qu'elle fait souvent courir le risque d'une augmentation de la charge de travail.*

*Nous recommandons :*

- Des formules d'organisation du travail modulable
  - *Comptes de temps de travail* : les salariés peuvent décider eux-mêmes quand commence et se termine leur journée de travail;
  - *Comptes de temps de travail de longue durée* avec la possibilité de demander des congés sabbatiques, des congés prolongés ou un départ à la retraite anticipée;
  - *Des contrats clairs avec des primes pour heures supplémentaires bien définies.*
- Des possibilités de *pause-carrière*, pas seulement pour s'occuper des enfants mais aussi pour une formation complémentaire (apprentissage tout au long de la vie).
- Des possibilités de *télétravail* conformément à l'Accord européen sur le télétravail négocié par les partenaires sociaux européens.
- Une *adaptation des horaires de réunion* aux besoins des parents et des salariés à temps partiel (fixer une heure de fin pour les réunions de l'après-midi).
- *Réunions et formation pendant les heures de travail normales* (pas en soirée ni pendant le week-end).

#### Lieux de travail :

- *Calendriers et objectifs réalistes*, établir un ordre de priorité des tâches
- *Éviter les interruptions fréquentes du travail*
- Mettre en place des *mécanismes de rétroaction régulière*

- Éviter les surcharges de travail et mettre en place des mécanismes de détection du surmenage
- Procédures de tutorat : dialogue confidentiel sur des questions liées à l'emploi et au stress
- Contrôles de santé réguliers pour les cadres

#### **Congé parental ou pour raisons familiales :**

- Bénéficiaire de la même évolution salariale que le groupe de référence pendant l'absence
- Rester en contact avec le lieu de travail pendant le congé parental ou pour raisons familiales (par exemple par le système de tutorat)
- Planification de la réintégration systématique et anticipée
- Extension des programmes aux familles reconstituées et couples et familles gays
- Programmes correspondants pour les autres personnes à charge ou nécessitant des soins ou une attention

#### **Services assurés par l'entreprise :**

- Programmes de santé (consultations médicales, prise de la tension artérielle, examens de la vue, exercices pour le dos, massages, etc.)
- Infrastructures sportives, aires de repos
- Garderies sur le lieu de travail ou équivalent sous forme de chèques
- Services résidentiels

#### **Mesures pour les travailleurs âgés :**

- Adaptation des descriptions de postes tenant compte des compétences et intérêts particuliers des collègues âgés
- Horaires de travail réduits ou flexibles (tout en assurant une pension stable à l'âge de la retraite)
- Soutien à l'employabilité à long terme, promotion du perfectionnement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie

## **2.3 Influence syndicale sur le contexte politique, juridique et social**

#### **Lobbying : Acteurs et canaux**

- Échelon local (assuré, si possible, par le syndicat local) : hommes politiques locaux, communautés religieuses et culturelles, clubs de sports, écoles maternelles, organismes sociaux, etc.
- Échelon national : parlement (par exemple pour les questions relevant de la législation sur l'emploi, de la durée du travail et de l'apprentissage tout au long de la vie), employeurs, ONG, référendums, campagnes médiatiques et de relations publiques (avec une action au sein des syndicats)
- Échelon européen (coordonné par UNI-Europa) : dialogue social européen, révision de la législation existante et promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée par de nouvelles initiatives

#### **Thèmes correspondants :**

- Garde des enfants
- Soins aux personnes à charge
- Modèles de temps de travail flexible
- Travail mobile
- Congé parental, congés autorisés et congés sabbatiques
- Apprentissage tout au long de la vie
- Santé, activités physiques
- Reprise du travail après une pause-carrière
- Limitation de la durée du travail (également heures non comptabilisées)