

# Dossier



32



36



38



38



38



44

**32 France St-Hilaire** (Université de Sherbrooke) **36 Gaëlle Willems** (Claeys & Engels)  
**38 Lucie Houle** (Banque nationale du Canada) **38 Julie Monnoyer** (Kellogg's) **38 Audrey Guidez** (Aliénor)  
**44 Agnes Uherezky** (WorkLife HUB) © D.R.

## Quelles initiatives pour mieux concilier travail-vie personnelle ?

Le télétravail massif tel qu'il a été vécu au printemps 2020 — en confinement, avec les enfants à la maison —, a considérablement amplifié les difficultés de conciliation entre travail et parentalité. Ce travail en mode confiné a été très difficile à vivre pour de nombreux parents, comme en témoigne une enquête de la Ligue des familles : sept répondants sur dix ne se sont pas sentis soutenus par le monde politique durant la crise du coronavirus. Plus largement : 62% disent éprouver des difficultés à concilier travail et vie de famille (lire page 43).

Quelles stratégies l'entreprise peut-elle déployer pour soutenir la parentalité et, par là, la conciliation entre travail et vie personnelle ? Quelles sont les conditions de succès à leur implantation ? Existe-t-il des différences culturelles venant influencer les mesures à privilégier ? Ces questions étaient au cœur d'un « rendez-vous virtuel » organisé par la plateforme collaborative canadienne Global-Watch qui vise à promouvoir les bonnes pratiques favorisant la qualité de vie au travail. C'est à cette occasion qu'ont été dévoilés les premiers résultats d'un vaste projet de recherche mené par Global-Watch et l'Université de Sherbrooke (lire page 32).

En Belgique, le droit social n'a pas attendu la pandémie pour apporter des éléments de réponse à cet enjeu de conciliation, explique

Gaëlle Willems, avocate chez Claeys & Engels (lire page 36). Mais elle pointe aussi la marge qui existe pour être davantage progressiste. La nouvelle CCT n°149 relative au « télétravail recommandé ou obligatoire en raison de la crise du coronavirus » montre qu'on s'est rendu compte de ce qui se passait dans la vie des travailleurs, ce qui a sans doute manqué en tout début de crise.

Le « rendez-vous virtuel » de Global-Watch a aussi été l'occasion de trois partages d'expérience, chez Kellogg's, Aliénor et à la Banque Nationale du Canada (lire page 38). En fin de dossier, Agnes Uherezky, co-fondatrice de WorkLife HUB, livre quelques précieux conseils pour réussir le *Boundary management* (lire page 44), ou comment gérer la frontière entre travail et vie personnelle. ▣

*Ce dossier a été réalisé dans le prolongement du « rendez-vous virtuel » international organisé par Global-Watch (Canada), en collaboration avec l'ANDRH (l'association française des DRH) et HR Square*



France St-Hilaire, professeur à l'Université de Sherbrooke

# Soutien à la parentalité : « On peut **faire plus**, et on peut **faire mieux**! »

■ Christophe Lo Giudice

Quelles stratégies l'entreprise peut-elle déployer pour soutenir la parentalité et, par là, la conciliation entre travail et vie personnelle ? Quelles sont les conditions de succès à leur implantation ? Existe-t-il des différences culturelles venant influencer les mesures à privilégier ? C'est ce qu'a exploré un vaste projet de recherche mené par Global-Watch et l'Université de Sherbrooke. En voici les principaux enseignements.

Impliquer les entreprises pour permettre aux adultes de mieux répondre aux besoins des enfants, tant sur les plans physique, affectif et psychologique ? Certains pourraient vous rétorquer que la question relève uniquement de la responsabilité individuelle, observe France St-Hilaire, professeure à l'Université de Sherbrooke (Québec) et directrice de la recherche. « La crise sanitaire a toutefois été particulièrement révélatrice de l'urgence qu'il peut y avoir à développer des initiatives soutenant la parentalité, et pas seulement en temps de confinement. L'employeur peut d'ailleurs trouver de nombreux avantages à s'impliquer en la matière. Par exemple, réduire les inégalités au sein de l'organisation, si celle-ci est implantée dans des régions du monde où les socles de protection sociale diffèrent grandement. Plus largement, la démarche répond à trois types d'enjeux : un enjeu éthique — donner un accès égal à la femme et à l'homme aux responsabilités professionnelles et familiales —, un enjeu économique — faute de soutien suffisant, il peut y avoir un absentéisme accru, ce qui coûte à l'entreprise — et un enjeu social — de telles initiatives peuvent augmenter le bien-être des travailleurs, des enfants, des proches et de la société dans son ensemble. »

La question de la parentalité s'inscrit dans l'enjeu plus global de la conciliation entre travail et vie personnelle.

« On peut les considérer dans une gradation, explique-t-elle. Au pire, il y a conflit quand les exigences et les pressions liées au travail — horaires de travail, nature des tâches, charge de travail, attentes de performance du manager... — interfèrent ou deviennent incompatibles avec les exigences liées à la vie personnelle et familiale — par exemple horaires de la crèche ou de l'école, charges parentales, etc. La conciliation traduit au contraire le fait d'être en mesure d'assumer convenablement à la fois ses responsabilités professionnelles, personnelles et familiales. Enfin, l'idéal serait de viser l'enrichissement entre travail et vie personnelle, qui survient lorsque l'activité professionnelle contribue à enrichir positivement la vie personnelle et familiale — être davantage efficace dans son rôle parental, avoir une meilleure qualité de vie en famille — ou que la vie personnelle et familiale contribue à enrichir l'activité professionnelle. »

## Quatre types d'interventions

L'équipe mobilisée sur la recherche — composée de Patrice Daneau, Marie-Pier Boivin, Isabelle Létourneau, Michel Pérusse, Étienne Fouquet, Josée Charbonneau,

Benjamin Messier, Sara Pettigrew et Marie-Claude Pelletier — a identifié pas moins de 158.145 articles scientifiques traitant du sujet pour finalement retenir les 70 plus pertinents et de plus grande qualité méthodologique. Ceux-ci portent sur des études réalisées dans 21 pays (dont la Belgique) sur cinq continents, avec sept études portant spécifiquement

sur un contexte international.

« Les interventions de soutien à la parentalité ainsi cartographiées sont au nombre de douze, réparties sous quatre thèmes », résume France St-Hilaire :

1. Les **avantages sociaux**, à savoir les congés annuels (légaux et extralégaux) ; les congés parental, de maternité et de paternité ; le congé maladie ; le congé autorisé et/ou sabbatique pour raisons personnelles ou familiales et le congé compensatoire (c'est-à-dire la possibilité de remplacer des heures supplémentaires par un congé).

« L'idéal  
serait de viser  
l'enrichissement  
entre le travail et la  
vie personnelle »



> **France St-Hilaire**, Université de Sherbrooke

« Quand une entreprise développe des interventions favorisant la conciliation travail-vie personnelle, elle fait rarement le diagnostic de ce qui est en place. Il lui faut ensuite cibler les mesures et les équilibrer pour qu'elles soient efficaces dans son contexte. »

© Christophe Lo Giudice

2. La **flexibilité du lieu de travail**, soit pour l'essentiel le télétravail, dans sa version élargie : télétravail à domicile, dans un espace de co-working, dans un café, chez un client, sur la route entre deux rendez-vous, dans les transports publics, etc. Il peut être soit permis/préscrit dans le contrat de travail, soit négocié de façon informelle.
3. La **flexibilité du temps de travail**, à savoir la semaine compressée (ramenant les 40 heures à prester sur quatre jours au lieu de cinq), les horaires de travail variables (ce qu'on qualifie en Belgique d'horaires flottants, un régime de travail dans lequel le travailleur détermine lui-même le début et la fin de ses prestations de travail et de ses pauses dans le respect des plages fixes et mobiles), le temps partiel ou les heures réduites et, enfin, le partage d'emploi (un même poste de travail partagé entre deux travailleurs, parfois pour des parents qui ne veulent pas travailler à temps plein).

4. Les **programmes intégrés** qui reprennent les interventions individuelles (développant chez le parent des aptitudes qui permettent d'influencer positivement son expérience parentale : coaching, mindfulness, gestion du temps...) et les interventions organisationnelles (modifiant l'environnement de travail pour influencer la capacité du parent à mieux concilier les deux sphères de sa vie, soit souvent la combinaison de tout ou partie de ce qui précède).

#### Bien composer la recette

Face à cet inventaire, le DRH pourrait se dire qu'il n'y a plus qu'à puiser pour composer sa propre recette. Oui, avec une alerte à la clé : « Un même programme d'interventions peut donner des résultats positifs dans une organisation, ne donner aucun résultat dans une autre, et même aboutir à une détérioration de la qualité de vie au travail dans une troisième, avertit la professeure. Autrement dit : vous aurez beau avoir les meilleurs ingrédients du monde, si vous ne composez pas la recette en suivant différentes étapes, vous n'observerez pas le résultat escompté. »

Question, dès lors : quelles sont ces étapes à suivre ? Elles sont au nombre de six :

« Il convient de prendre garde aux effets collatéraux que peuvent avoir certaines mesures »

1. **Renforcer le soutien de l'État et la culture nationale** en matière d'avantages sociaux — Le fait d'avoir des directives et règlements clairs, appuyés par des dispositions juridiques, comme la protection d'emploi et d'allocations financières pour les mères, va rendre les congés plus efficaces. De même si les employeurs exemplaires en la matière sont reconnus par l'État. Il importe aussi d'assurer une flexibilité dans la gestion des prestations : par exemple, permettre que le congé de paternité ne doive pas être pris immédiatement après la naissance de l'enfant. « Les gouvernements sont évidemment au premier plan, mais il existe une responsabilité partagée, les employeurs ayant aussi leur part à jouer : par exemple, encourager les pères à faire usage du congé parental. »
2. **Soutenir l'implantation des interventions**, ce qui passe par élaborer des politiques formelles non discriminantes, disponibles, accessibles et visibles ; communiquer, informer et promouvoir celles-ci ; développer les com-

pétences des managers et des salariés à leur usage ; et adapter les outils et les ressources pour leur utilisation efficiente. Exemple : les RH et les managers contribuent-ils à faire connaître ces mécanismes ? Font-ils savoir aux pères qu'ils peuvent prendre un congé parental et qu'ils sont légitimes à le faire ? L'information est-elle facilement accessible sur les intranets RH ? Etc.

**3. Assurer l'adéquation entre les besoins des salariés et des organisations :** « Vos salariés dans votre organisation, voire votre secteur, n'ont pas forcément les mêmes caractéristiques (culturelles, socio-démographiques, professionnelles ou familiales), ni besoins ou préférences que dans une autre organisation. Il importe de les connaître et d'en tenir compte dans le choix de vos interventions quant à la flexibilité du lieu et du temps de travail. Il en va de même pour les caractéristiques de l'organisation. Tous les travailleurs, tous les métiers et toutes les organisations ne peuvent pas faire du télétravail, par exemple. Il importe donc de cibler les interventions pour répondre à la fois aux besoins organisationnels et individuels, et pas juste aux uns ou autres. »

**5. Promouvoir l'accessibilité et l'égalité** — Votre entreprise soutient-elle le partage équitable et l'utilisation égalitaire entre les parents, par exemple en considérant des congés pris par le père pour prendre soin de sa famille comme critère de promotion, ou une prolongation du congé de paternité lorsque les pères utilisent une partie du congé de maternité ? Formez-vous les managers à la gestion de la diversité, aux comportements de soutien et aux retombées positives des interventions (montrer leur retour sur investissement) ? Implantez-vous des mesures de protection (par exemple la protection du poste et des avantages lors d'un congé) et de progression de carrière (par exemple des promotions qui ne sont pas basées sur la visibilité du travailleur) ?

**6. Favoriser la flexibilité dans l'utilisation des interventions,** en impliquant les salariés sur ces questions et en leur permettant de s'exprimer sur leurs préoccupations ; en s'assurant qu'ils aient la responsabilité et le contrôle sur la réalisation de leur travail ; en diversifiant les types d'interventions (pour répondre à davantage de besoins et de réalités) et en adaptant les stratégies selon les besoins des salariés et de l'organisation.

**7. Évaluer les interventions :** « Une majorité des organisations qui mettent des interventions organisationnelles ne mesurent pas ce qu'elles ont implanté, et c'est aussi vrai pour les interventions en conciliation travail-vie personnelle, relève encore France St-Hilaire. Elles n'ont donc aucune idée de leur efficacité. » C'est pourquoi le projet de recherche a veillé à constituer un coffre à outils composé de 39 indicateurs que peuvent utiliser les employeurs en la matière.

### Sept différences culturelles

Être parent au Québec, ce n'est pas la même chose qu'être parent en Belgique ou en France. Encore moins

au Japon, en Australie ou aux États-Unis. Les chercheurs se sont dès lors essayés à une analyse culturelle de la parentalité au travail, en réalisant un gros plan sur six études internationales de l'échantillon. Cette analyse a fait ressortir sept différences culturelles qui influencent l'expérience de la parentalité au travail et qui devraient être prises en compte dans une implantation des interventions ainsi que dans l'évaluation des effets :

**1. La culture individualiste** (mettant l'emphase sur l'autonomie, les intérêts de la personne, le succès personnel — Canada, Belgique, France) ou **collectiviste** (donnant la primauté à l'intérêt du groupe, au sentiment d'appartenance — Chine, Japon) ;

**2. La culture féminine** (orientée vers le consensus) ou **masculine** (orientée vers la compétition) ;

**3. L'importance accordée à la distance hiérarchique :** les pays anglo-saxons et scandinaves étant plutôt caractérisés par une distance hiérarchique faible, là où la Chine, le Japon et, dans une moindre mesure, certains pays d'Europe comme l'Allemagne, la Belgique ou la France par une distance hiérarchique forte ;

**4. Le degré de tolérance à l'incertitude :** il est plus élevé dans les pays latins, moindre dans les pays scandinaves ;

**5. Le degré d'égalité entre les sexes,** plus élevé dans les pays scandinaves, moindre en Égypte ou au Japon ;

**6. La prospérité du contexte socioéconomique,** priorité étant donnée à la survie si elle est faible, ou à se développer si elle est

favorable ;

**7. Les différences d'effets des interventions** en soutien à la parentalité.

### Des effets inattendus

Quelques exemples viennent illustrer différents effets de différentes interventions selon les contextes culturels. Ainsi, le télétravail qui est une mesure qui devrait faciliter la conciliation travail-vie personnelle tend en réalité à augmenter le conflit entre ceux-ci dans les cultures latino-américaines. « Les systèmes de crèche et de garderie y sont moins soutenus, justifie France St-Hilaire, ce qui tend à reporter la charge sur le parent quand il est à la maison... comme nous l'avons vécu durant la première phase du confinement. » En Amérique du Nord, la semaine de travail compressée tend également à augmenter l'interférence entre le travail et la vie personnelle. « Il y existe une culture de longues heures de travail, et rapporter celui-ci sur quatre jours augmente le stress et l'épuisement qui affecte négativement les trois jours passés en famille. »

Les horaires variables seraient particulièrement efficaces en termes de conciliation dans les cultures anglo-saxonnes (Australie, Royaume-Uni, États-Unis, Canada), au sens qu'ils permettraient d'accroître la satisfaction au travail et de diminuer l'intention de quitter l'entreprise. Quant au travail à temps partiel choisi, il diminuerait l'intention de quitter et les conflits travail-vie personnelle dans les cultures asiatiques. Qu'en est-il

## « On ciblera les interventions pour répondre aux besoins de l'organisation et des individus »

alors des congés ? « Ceux-ci, quand ils sont généreux, se révèlent de nature à diminuer les conflits entre travail et vie personnelle chez les mères et les pères, notamment avec de jeunes enfants. »

Leçon importante : une réduction du nombre d'heures moyen travaillé par semaine (par exemple passer de 35 à 32 heures) comporte le risque d'augmenter l'interférence entre le travail et la vie personnelle, notamment dans les cultures individualistes. « Ce qui s'explique par la reconnaissance et la valeur accordée à la performance personnelle et aux longues heures de travail. Enfin, notons que les pays connaissant des heures d'école plus longues diminuent le conflit travail-vie personnelle chez les mères, mais le font augmenter chez les femmes sans enfant. Les mères peuvent en effet terminer leurs activités professionnelles plus tard, ce qui conduit les femmes sans enfant à travailler encore plus longtemps, surtout dans une culture individualiste. Il convient donc de faire attention aux impacts collatéraux que peuvent avoir certaines mesures pourtant a priori intéressantes... » ■

Initiative canadienne avec des employeurs adhérents et licences d'accès dans 25 pays, Global-Watch est une plateforme collaborative de bonnes pratiques favorisant la santé, la qualité de vie et la performance au travail, alimentée par une veille internationale scientifique et de marché. Pour plus d'information : <https://global-watch.com>

Pour en savoir plus sur le rapport de recherche et le coffre à outils 'Mesurer les effets des interventions de soutien à la parentalité', visitez <https://cutt.ly/EjnFCfq>



Le 8 avril prochain, Global-Watch organise un nouveau **Rendez-vous** prolongeant celui du 19 novembre dernier, centré cette fois sur les indicateurs permettant d'évaluer les interventions en matière de conciliation travail-vie personnelle. Cette session mettra en évidence comment les employeurs peuvent utiliser les indicateurs contenus dans le rapport et ainsi prioriser leurs interventions.

Balencio et OneManagement/SenseCare vous invitent à participer au webinaire

## Comment réconcilier concrètement la performance et le bien-être de vos employés ? De l'évaluation aux pistes d'action

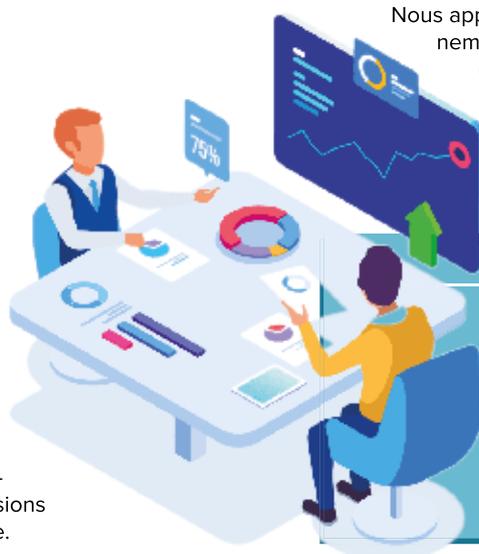
Venez vivre l'expérience de l'intérieur !

Les participants représenteront ensemble un échantillon d'une seule et même entreprise fictive. Ils seront amenés à vivre une expérience d'implémentation d'une politique qui allie performance et bien-être.

La proposition de **Balencio** (spin off de l'UCL) et **OneManagement/SenseCare** est simple: vous accompagner dans la mise en place d'actions permettant aux entreprises et organisations de travailler proactivement leur capital humain.

→ **Balencio** est une plateforme digitale qui permet aux organisations de gérer le capital humain, les données récoltées permettent aux organisations de prendre des décisions sur base de données à haute valeur ajoutée.

→ **OneManagement/SenseCare** propose une offre de services intégrée pour accompagner les organisations dans la mise en place de leur plan d'actions concret à travers de la consultation, du coaching et de la formation.



Nous apportons une solution globale d'accompagnement des organisations qui impactent directement :

- Le taux d'absentéisme
- L'engagement de vos collaborateurs
- La rétention des talents de votre entreprise

### Infos pratiques

**Date :** le jeudi 29 avril 2021, de 13h à 14h30  
Via la plateforme Zoom.

**Inscription :** merci d'envoyer un mail à [onemanagement@cesi.be](mailto:onemanagement@cesi.be) en précisant le nom du/des participant(s), son/leur adresse(s) mail et leur entreprise/organisation.

Des marges existent pour favoriser la conciliation travail/vie personnelle

# « Le respect de la **parentalité** doit s'inscrire dans une **saine gestion** de la crise »

■ Christophe Lo Giudice

Le télétravail massif tel qu'il a été vécu au printemps 2020 — en confinement, avec les enfants à la maison —, a considérablement amplifié les difficultés de conciliation entre travail et parentalité. Le droit social belge n'a pas attendu la pandémie pour apporter des éléments de réponse à cet enjeu, explique Gaëlle Willems, avocate chez Claeys & Engels, tout en pointant la marge qui existe pour être davantage progressif.

Un des droits les plus anciens pour favoriser la conciliation de la vie professionnelle et de la parentalité est certainement le congé de maternité. La législation belge autorise la femme enceinte à prendre quinze semaines de congé, qu'elle peut répartir avant et après l'accouchement : jusqu'à six semaines avant (dont une obligatoire) et neuf après. Une adaptation récente fait en sorte que, lorsqu'une femme enceinte se trouve en arrêt de travail avant son accouchement, suite à une maladie par exemple, ou en chômage temporaire pour force majeure, elle ne voit plus son congé raboté d'une partie ou de la totalité des semaines précédant la naissance.

Le congé de paternité va, lui aussi, connaître une modification pour passer de dix à quinze jours cette année, et à vingt jours en 2023. « Le législateur a fait le choix d'une vision élargie en prévoyant notamment un congé en cas d'adoption, observe Gaëlle Willems. Pour autant, les durées accordées en Belgique, même si quelque peu étendues et encadrées sur le plan européen, ne sont pas extraordinaires si on les compare à ce que connaissent certains pays scandinaves. Des entreprises à caractère international se montrent plus généreuses en offrant davantage que ce que prescrit la loi, ce qui laisse à penser qu'on a encore une marge de progression dans notre pays. »

On constate également que bon nombre de femmes décident, au terme de leur congé de maternité, de le prolonger par un congé d'allaitement ou un congé parental. « Ce qui témoigne du fait que la durée du congé de maternité n'est pas toujours suffisante, dès lors que les besoins de la maman doivent être comblés autrement. Le congé parental doit être envisagé comme un congé pouvant permettre à chacun de vivre sa parentalité comme il

l'entend, donc pas nécessairement en le focalisant sur le moment de la naissance. » Le congé parental permet de suspendre ou de réduire temporairement les prestations du travailleur pour qu'il puisse s'occuper de son enfant de moins de douze ans, avec trois formules : réduction à temps complet, à mi-temps ou à un cinquième temps. « Peut-être serait-il bon de l'élargir — on peut penser aux jeunes adolescents qui peuvent aussi avoir besoin d'attention — ou de permettre de le prendre différemment, afin de répondre à d'autres besoins, comme par exemple en lien avec les recompositions familiales ? »

## Pistes à creuser

D'autres dispositifs peuvent aider à rendre la parentalité plus facile à gérer, comme les horaires flexibles ou flottants — en permettant ainsi aux travailleurs d'être en mesure de conduire et/ou d'aller rechercher leurs enfants à l'école — ou la priorité donnée aux parents pour la prise de vacances pendant les périodes de congés scolaires. « Dans une optique de conciliation entre travail et parentalité, le temps partiel est également souvent cité, mais il n'est pas la panacée dès lors qu'il implique une limite des revenus, précise Gaëlle Willems. Il serait préférable de soutenir le fait que la personne puisse travailler autant qu'elle le voudrait et gagner autant qu'elle en a besoin, tout en étant pleinement parent. »

À ce niveau, certains volets de la politique *compensation & benefits* peuvent intervenir. « Des entreprises sont attentives à inclure la notion de parentalité dans les avantages offerts, mais toutes ne peuvent pas se le permettre. On pense, par exemple, à la crèche d'entreprise, à l'intervention pour les stages d'été des enfants ou encore aux allocations familiales extralégales. Ce n'est toutefois pas un réflexe qu'ont tous les managers comp&ben, et sans doute est-ce une piste à creuser, tout comme la possibilité de prise de congés sans solde. » À noter aussi que, contrairement à ce qu'on observe en France, Gaëlle Willems n'a pas connaissance d'entreprises en Belgique ayant mis en place une charte de la parentalité, visant à faire évoluer dans l'entreprise les représentations qui y sont liées et à créer un environnement favorable aux salariés-parents.

## À rude épreuve

La crise sanitaire a-t-elle suscité une prise de conscience supplémentaire de la nécessité d'agir sur le front de la conciliation

« Ce n'est qu'à partir de mai que les mesures ont suivi le constat qu'il y avait un problème »



> **Gaëlle Willems**, Claeys & Engels

« La nouvelle CCT n°149 contient une partie spécifique sur le bien-être et les risques psychosociaux liés à cette période particulière. Elle montre qu'on s'est rendu compte de ce qui se passait dans la vie des travailleurs, ce qui a sans doute manqué en tout début de crise. »

© hung.be photography

travail et parentalité ? « La crise sanitaire est à considérer en deux temps, commente l'avocate. Au moment du premier confinement, en mars 2020, bien des collaborateurs se sont retrouvés à devoir télétravailler, parfois sans avoir aucune expérience dans ce mode de travail, avec leurs enfants à leurs côtés parce que les écoles aussi avaient fermé. À ce moment, la parentalité a été mise à rude épreuve, d'autant que le focus des autorités et des employeurs était ailleurs : sur la santé, sur le chômage temporaire, sur l'organisation du (télé)travail, etc. Ce n'est que plus tard, à partir du mois de mai, que les mesures ont suivi le constat qu'il y avait un problème, avec la mise en place d'un congé parental corona, calqué sur le congé parental mais rendu plus flexible. »

### Troisième système

D'après la Ministre de l'emploi de l'époque, citée par *L'Écho* à la mi-septembre 2020 (soit quinze jours avant que la mesure arrive à terme), quelque 160.000 demandes de congé parental corona avaient été introduites ainsi que 30.000 demandes de congé parental ordinaire. « Une nouvelle solution a ensuite été mise en place, à savoir le chômage temporaire corona rendu accessible aux travailleurs lorsqu'il est impossible pour leur enfant de fréquenter la crèche ou l'école, soit parce que celle-ci est fermée pour raison sanitaire ou parce que l'enfant lui-même doit être mis en quarantaine. Il s'agit d'un petit pansement : la personne ne doit pas prendre congé et l'employeur ne peut pas refuser la demande si elle est justifiée. Mais la mesure implique également une perte de revenus que certains employeurs ont décidé de combler, et d'autres pas. »

La réflexion s'est encore poursuivie au sein du Conseil National du Travail qui, le 26 janvier dernier, a adopté le CCT n°149 relative au « télétravail recommandé ou obligatoire en raison de la crise du coronavirus ». Celle-ci vient établir un cadre spécifique pour compléter les deux systèmes de télétravail existant dans le droit belge : le télétravail *structurel*, régi par la CCT

n°85, et le télétravail *occasionnel*, régi par la loi sur le travail faisable et maniable. « Cette CCT n°149 ne s'applique qu'aux entreprises qui, au 1er janvier 2021, n'avaient pas encore mis en place une politique de télétravail, commente Gaëlle Willems. On peut notamment y lire que des accords doivent être conclus concernant la (non-)accessibilité du travailleur pour tenir compte de la conciliation entre télétravail et vie privée. »

Autre spécificité : « L'entreprise est incitée à accorder une attention plus particulière aux télétravailleurs dits 'vulnérables', c'est-à-dire aux travailleurs qui, en raison de leur situation personnelle, familiale et/ou de logement par exemple, sont confrontés à des pressions supplémentaires lors du télétravail, ce qui inclut les télétravailleurs qui ont des enfants à gérer. Le texte contient également une partie spécifique sur les aspects de

bien-être et de prévention des risques psychosociaux liés à cette période très particulière. Cette CCT montre qu'on s'est rendu compte de ce qui se passait dans la vie des travailleurs, ce qui a sans doute manqué au tout début de la crise. »

Si ce régime temporaire est destiné à expirer le 31 décembre 2021 — ou

plus tôt si les mesures de télétravail obligatoire ou recommandé par les autorités venaient à être levées —, il en restera inévitablement des traces par la suite, estime l'avocate. « Le télétravail fonctionnait déjà bien dans certaines entreprises, mais beaucoup d'autres ont vu que ce mode de travail pouvait aussi très bien fonctionner. Dans la situation actuelle, il n'est pas sûr que le télétravail imposé soit véritablement perçu comme une source d'épanouissement, surtout si les enfants se retrouvent à la maison en quarantaine ou parce que leur école ferme. Mais le degré d'acceptation de ce mode de travail a incontestablement progressé et le fait de l'encadrer contribuera à l'inscrire davantage dans les pratiques après la crise sanitaire. Dès lors qu'il sera bien organisé et bien accepté, il peut alors contribuer aux réponses à apporter pour une meilleure conciliation entre travail et vie personnelle. » ■

« L'entreprise doit accorder une attention aux télétravailleurs dits 'vulnérables' »

Visite chez Kellogg's, Aliénor et à la Banque Nationale du Canada

# « La pandémie renforce la conviction qu'une solution unique ne suffit pas »

■ Christophe Lo Giudice

La crise sanitaire et ses conséquences sur le monde du travail ont non seulement dopé la pratique du télétravail, mais aussi fait monter à l'agenda l'enjeu de la conciliation entre travail et vie personnelle. Avec un enseignement majeur, comme en témoignent ces trois partages d'expériences : l'équilibre en la matière n'est jamais acquis et gagne à être soutenu par l'employeur au travers d'un éventail de possibilités dans lequel chacun.e peut puiser en fonction de sa réalité spécifique.

C'est un beau panel international que Global-Watch a pu réunir le 19 novembre dernier, avec l'aide de l'ANDRH pour la France et du réseau HR Square pour la Belgique (et la Suisse), afin de proposer une croisée de regards sur la prise d'initiatives en matière de recherche d'une meilleure conciliation entre travail et vie personnelle : **Lucie Houle**, vice-présidente en charge de la culture et de la gestion des talents à la Banque Nationale du Canada, une des six grandes banques du pays qui emploie environ 25.000 collaborateurs ; **Audrey Guidez**, DRH du Groupe Aliénor, société française qui assure des missions d'ingénierie et de maîtrise d'oeuvre et qui emploie 180 personnes ; et **Julie Monnoyer**, belge d'origine, expatriée en Suisse par la groupe Kellogg's au sein duquel elle exerce la fonction de HR Director Continental Europe & High Growth Markets, une zone géographique couvrant l'Europe à l'exception de l'Angleterre, de l'Irlande et de la Russie.

**Quel est le contexte de votre entreprise et comment l'enjeu de la conciliation entre travail et vie personnelle se pose-t-il pour vous ?**

**AUDREY GUIDEZ :** « Le Groupe Aliénor est une entreprise en forte croissance puisqu'en deux ans, elle a doublé son effectif et s'attend encore à une progression de 50% cette année. La fonction RH y a été créée il y a un peu plus de 18 mois et tout était à faire en termes de processus, en plus de nombreux recrutements à réaliser dans des métiers où les candidats sont rares. L'enjeu de conciliation entre travail et vie personnelle s'inscrit dans ce besoin de structuration, alors que l'entreprise compte 95% d'hommes avec une moyenne d'âge de 32 ans, et donc un axe parentalité ou future parentalité très marqué. Mais il touche aussi très clairement au défi de l'attractivité — se démarquer des autres employeurs pour s'attacher les talents — et de la fidélisation. »

**Lucie Houle :** « La Banque Nationale du Canada a, depuis bien longtemps, des politiques et des pratiques visant à faciliter la conciliation entre travail et vie personnelle, mais un nouveau virage a été pris

au cours des dernières années. Il a porté à la fois sur la culture d'entreprise et sur la flexibilité dans l'organisation du travail. Nous avons voulu voir, notamment

« Cette crise a brisé les derniers tabous en matière d'organisation flexible du travail »

par l'intermédiaire d'enquêtes internes, comment la culture pouvait être un accélérateur du bien-être des collaborateurs, et un levier de performance, mais aussi d'attractivité pour les nouvelles générations. Une profonde transformation a ainsi été initiée dans une perspective qu'on peut qualifier d'intégrée, avec le projet 'Travailler de n'importe où'. Il mise sur davantage de politiques informelles, l'agilité, la collaboration, l'autonomie et la responsabilisation, le passage d'approches individualistes à une performance plus collective. Nous avons revu



► **Lucie Houle**, Banque nationale du Canada  
 « Avec la succession de plusieurs vagues de Covid-19, on voit le stress qui s'installe. Il est essentiel de nous montrer attentifs à la santé mentale de nos salariés. Nous sommes plus dans un marathon que dans un sprint et cela ne requiert pas les mêmes habiletés. » © D.R.

les environnements de travail et mis en place les outils de collaboration pour soutenir cette transformation et créer de nouveaux réflexes. Les résultats ont été visibles assez rapidement : nous avons ainsi pu briser plusieurs symboles au niveau de la hiérarchie — il n'y a quasi plus de bureaux fermés, par exemple —, de l'information — qui s'est démocratisée et crée davantage de proximité avec les leaders et un dialogue bi-directionnel avec les employés plutôt que la traditionnelle cascade du haut vers le bas —, ou encore d'attractivité — les candidats nous voient comme ayant les avantages d'une grande organisation, avec l'esprit entrepreneurial d'une start-up... »

**JULIE MONNOYER** : « Avant même la pandémie, nous étions relativement avancés sur une flexibilité du travail pouvant aussi favoriser la conciliation travail et vie personnelle : 80% de la population de Kellogg's en Europe avait accès au télétravail pour au moins

une journée par semaine ; les horaires flexibles s'appliquent de façon générale en tenant compte de la législation du pays ; nous avons une orientation résultat très marquée au lieu de nous arrêter au présentiel ; nous avons beaucoup travaillé sur la culture de la confiance et la responsabilisation, etc. Je soulignerais également le lien existant entre cette recherche d'équilibre et la pratique de diversité et inclusion, très importante au chez Kellogg's et qui se focalise sur trois priorités : l'égalité hommes/femmes, les orientations sexuelles et la multiculturalité. Je suis moi-même maman de deux enfants de 10 et 12 ans, avec un mari très actif professionnellement, mais aussi dans la famille, ce qui est essentiel à ma propre recette de conciliation travail et vie personnelle. Mais je ne me vois certainement pas comme exemplaire. Je cherche constamment l'équilibre qui n'existe pas dans l'absolu : on doit

## « L'entreprise s'est ouverte sur la vie privée autour de l'idée 'Ça, c'est aussi moi' »

sans cesse le réévaluer et le réviser. »

**AUDREY GUIDEZ** : « Dans une société très masculine, nous avons le défi supplémentaire de faire appliquer la parentalité du côté des hommes. Tout le travail consiste à légitimer les actions en ce sens, qu'il s'agisse des horaires variables permettant d'aménager son temps de travail en tenant compte des nécessités liées aux enfants ou de la prise des congés légaux — congé de paternité et congé parental. Il faut faire bouger les lignes et nous avons de premiers résultats, notamment avec un collègue masculin qui a pris un premier congé parental pour une durée de six mois. Il s'agit de surcroît d'un manager, ce qui offre de l'exemplarité. C'est le premier, et il y en aura certainement d'autres... »

## Qu'est-ce que la pandémie de Covid-19 a livré comme enseignements en matière de conciliation entre travail et vie personnelle ?

**JULIE MONNOYER** : « Je suis moi-même en charge de la gestion de la crise sanitaire au sein de Kellogg's Europe pour les ressources humaines. Tout ce que nous avons en place nous a naturellement beaucoup aidés pour adapter le travail en ces temps perturbés. Ce que nous avons le plus appris, c'est que *One Size Does Not Fit All*. Il n'existe pas une seule recette magique qui répond à tous les besoins. Il convient dès lors d'offrir une palette de choix à nos employés dans laquelle ils vont pouvoir venir puiser de façon adaptée à leurs situations plurielles. Évidemment, les gens qui sont (jeunes) parents

ont eu une situation particulière difficile à gérer en ayant leurs enfants présents à la maison tout en devant télétravailler. Mais d'autres ont eu également des situations compliquées pour d'autres raisons. Si nous avons très vite basculé au travail à distance à 100% dès le début de la pandémie, nous nous sommes aussi rendu compte que ce format n'était pas bon pour certaines personnes. Aujourd'hui, dès lors que l'option est autorisée par le gouvernement du pays, nous gardons nos bureaux ouverts. En encourageant bien sûr le fait de télétravailler, mais en laissant l'option de venir au bureau pour ceux qui ne peuvent pas s'en accommoder, avec un système de monitoring pour ne pas dépasser une occupation des lieux déclarée maximale et dans le respect des consignes sanitaires. Nous pensons que c'est la meilleure façon de gérer la situation, tout en tenant compte des enjeux de conciliation avec la vie personnelle. »

**LUCIE HOULE :** « Quand la pandémie est arrivée, la nouvelle culture sur laquelle nous avons travaillé ces trois dernières années a vraiment facilité les

## « 86% de nos collègues veulent davantage de flexibilité dans le futur »

choses. Nous avons pu passer très rapidement de 30 à 40% de l'effectif qui télétravaillaient de façon régulière, voire systématique, à plus de 70%. On peut dire que la crise sanitaire a fini de briser les derniers tabous qui subsistaient dans certaines équipes où il y avait des résistances et où on pensait que l'activité n'était pas télétravaillable. Une attention particulière a été portée au bien-être dans cette période compliquée. Dès les premières semaines de la pandémie, un sondage hebdomadaire a été instauré, avec quatre questions soumises à l'ensemble des employés : comment se sentent-ils dans le travail à distance, quel est leur niveau de stress, comment va leur moral et de quoi ont-ils besoin pour continuer à faire leur travail ? Les résultats nous arrivaient le jeudi matin, avec parfois plus de 4.000 commentaires à traiter. Un rapport était envoyé le lundi matin à l'équipe de direction qui, sur cette base, prenait des décisions et lançait des actions assorties d'une communication dans les jours qui suivaient. Nous avons fonctionné de cette manière durant les trois premiers mois, ce qui a permis une grande agilité et a facilité l'adaptation. Nous avons aussi pu identifier les équipes à risques et là où de l'accompagnement était nécessaire. »

**AUDREY GUIDEZ :** « Avec la crise, nous avons pu installer une pratique de télétravail qui, jusque-là, était un sujet tabou ou très compliqué à aborder.



> **Julie Monnoyer**, Kellogg's

« Promotion de l'activité physique, préservation de temps sans réunion pour permettre de s'aérer, organisation de cours de yoga en virtuel : il nous faut nous montrer créatifs. J'ai moi-même testé les Calls on a Bike, des one-to-one informels en roulant à vélo... » © D.R.

Nous avons pu la tester à grande échelle, y associer des indicateurs, et montrer qu'elle répond à des besoins et qu'elle fonctionne moyennant un bon accompagnement. La démarche a permis d'aboutir à une 'charte du télétravail en temps de crise' qui est devenue 'charte du télétravail en mode transition' et même maintenant 'charte de télétravail' tout court, applicable depuis le 1er janvier. En l'espace de six mois, nous avons réalisé un bond en avant qui aurait pris des années à être accompli. L'acceptation d'une souplesse permettant un à deux jours de télétravail par semaine a été gagnée pour permettre à nos salariés de mieux s'organiser par rapport à leur vie personnelle. Et nous voyons que cette flexibilité fait la différence lors des recrutements. D'autre part, durant le premier confinement, j'ai mis en place des concours photos. Organisé chaque mois, il visait à générer du lien entre les équipes réparties sur nos cinq sites en France, assez éloignés et où travaillent des gens qui ne se connaissent souvent pas encore. À

un certain moment, pour mettre un peu de variété, nous sommes passés de 'Ma vie de travail en confinement' à 'Ma vie de travail en confinement en famille'. On a ainsi découvert les intérieurs, les animaux, les enfants de tous les âges, des défis sportifs avec les enfants : bref, l'entreprise s'est ouverte sur la vie privée, autour du message 'C'est aussi moi', 'C'est comme ça aussi que je suis dans la vie'. Cette ouverture a fait énormément de bien : les gens apprécient qu'on les accepte comme il sont. »

**Comment voyez-vous les défis de l'après Covid-19 ?**

**JULIE MONNOYER :** « Chez Kellogg's, nous avons également mené plusieurs enquêtes et l'une d'elles a montré que 86% de nos collègues exprimaient le besoin de davantage de flexibilité dans le futur. Même si nous avons quelques cas de collaborateurs qui n'ont qu'une seule aspiration, en revenir à la normale, ce que nous devons respecter, une très large majorité de la population ex-

prime le désir de plus d'hybridité à l'avenir, aussi bien en termes de lieu de travail que d'horaires. Et nous irons dans ce sens. La clé, ce sera de mettre à la disposition davantage d'options et d'outils dans une optique de *Pick & Choose*, jusqu'à peut-être permettre de travailler où l'on veut. Il faut cependant rester vigilants quant au fait qu'il ne s'agit pas que d'une question d'outils, mais avant tout et surtout de culture, de formation des salariés et de préparation des managers à un rôle nouveau tant dans l'adaptation de solutions aux différentes situations des individus que dans le management

**« Pensons aussi à nous octroyer des moments sans écran, des moments de pause »**

d'équipe à distance. »

**AUDREY GUIDEZ :** « Chez Aliénor, nous travaillons à renforcer l'ouverture et le dialogue sur le sujet de la parentalité qui reste à développer dans le secteur de l'ingénierie. Il nécessite énormément de patience et, parfois aussi, d'enfoncer quelques portes. Mais je suis persuadée qu'avancer en la matière nous aide à nous position-



**BDO STRATEGY & TRANSFORMATION**  
**TIREZ LE MEILLEUR DE VOTRE ORGANISATION & PERSONNEL**

En cette période de crise du Covid-19, une forte pression pèse sur les organisations et leurs collaborateurs. Télétravail, numérisation, amélioration de la productivité et cohésion d'équipe sont autant de notions dans l'ère du temps. Auparavant une tendance, désormais une réelle nécessité.

À l'aide d'un quick scan, nous déterminons avec vous le potentiel d'amélioration de votre organisation et de vos équipes. Nos experts en transformation 'lean' & agile adoptent une approche pragmatique et sur mesure pour votre organisation.

Contactez sans plus tarder l'un de nos consultants via [serge.blumenfrucht@bdo.be](mailto:serge.blumenfrucht@bdo.be)

- ▶ Follow us    
- ▶ [www.bdo.be](http://www.bdo.be)



BDO Services CVBA/SCRL, a company under Belgian law in the form of a cooperative company with limited liability, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

ner/nous différencier comme employeur, ce qui est essentiel vu nos perspectives de croissance. L'enjeu sera, après la crise, de stabiliser ce qui a été mis en place, généraliser les bonnes pratiques qu'on aura testées, et essayer d'aller plus loin encore. Nous menons des discussions pour des partenariats en matière de garde d'enfants, par exemple. Par ailleurs, le travail hybride qui est notre choix pour le futur comporte des défis, sachant que certains des collègues ont besoin d'équipements informatiques articulés qui ne sont pas aisément transportables d'une semaine à l'autre. Nous avons ainsi équipé des salariés en postes fixes spécifiques chez eux et opté pour des postes tournants dans certains de nos bureaux. De cette façon, le lieu de travail prioritaire devient en quelque sorte le domicile. L'entreprise va accueillir les salariés dans des espaces de travail qui seront plus partagés et

## « L'enjeu sera, après la crise, de stabiliser ce qui a été mis en place »

ergonomiques, par exemple pour trois journées de présence au bureau par semaine, dans l'idée d'avoir des échanges plus profonds et davantage de travail collaboratif qu'avant. Ce qui implique aussi une vague de formations. »

**LUCIE HOULE :** « Avec la succession de plusieurs vagues de Covid-19, on voit cependant le stress qui s'installe et on n'est pas encore du tout sorti de la crise. C'est pourquoi il est essentiel aujourd'hui de nous montrer attentifs à la santé mentale de nos salariés. Nous sommes plus dans un marathon que dans un sprint, et cela ne requiert pas les mêmes habiletés. Nous essayons de proposer une offre la plus complète possible en matière de santé — mentale, physique — et de porter une attention particulière à l'accompagnement de nos managers durant cette période. D'autres défis portent sur le fait de garder notre culture d'entreprise vivante à distance, ainsi que d'intégrer les nouveaux employés dans un contexte où le télétravail est la norme. »

**JULIE MONNOYER :** « Ce sont des préoccupations que nous partageons, avec beaucoup d'initiatives en faveur du bien-être en travail à distance : la promotion de l'activité physique, la préservation de temps sans réunion dans la semaine pour permettre aussi de s'aérer, l'organisation de cours de yoga en virtuel, etc. Il nous faut nous



**> Audrey Guidez, Aliénor**

*« En six mois, un bond en avant a été réalisé. L'acceptation d'un à deux jours de télétravail par semaine a été gagnée pour permettre de mieux s'organiser par rapport à la vie personnelle. Et cette flexibilité fait la différence lors des recrutements. »*

© Studio Le Grand Zèbre

montrer créatifs. J'ai moi-même testé les *Calls on a Bike*, faire des *one-to-one* informels en roulant à vélo. Le maintien des contacts informels en travail à distance constitue un vrai point d'attention : au début, on a eu tendance, chacun chez soi, à travailler, travailler, travailler... en oubliant qu'il existe également tous ces moments essentiels en marge du travail au bureau. Il faut selon moi les systématiser, par exemple en organisant des petits-déjeuners virtuels, via des moments d'échanges sur tout sauf l'opérationnel ou les résultats, etc. Pensons aussi à nous octroyer des moments sans écran, des moments de pause, des petites choses en famille qui vont contribuer à rendre le virtuel obligatoire moins lourd. En fin d'année, nous avons la tradition de conventions annuelles qui sont des moments importants pour les équipes. Il a bien sûr été impossible de les tenir et on a pu inventer des alternatives via le digital. Ce n'est pas la même chose, certes, mais cela contribue à préserver l'humain dans la relation de travail à distance. » ■

# « Les parents attendent davantage ! »

Les réponses politiques aux besoins des parents sont trop timides et trop tardives, tant pendant la crise sanitaire qu'en ce qui concerne les grands défis de la vie de famille. C'est ce que révèle le dernier Baromètre des parents publié par la Ligue des familles. Plus de six parents sur dix disent éprouver des difficultés à concilier travail et vie de famille.

« Le confinement a été très difficile pour de nombreux parents, rappelle Christophe Cocu, directeur général de la Ligue des familles. Leurs doubles journées habituelles se sont transformées en triples ou quadruples journées, à tenter de conjuguer travail, garde des enfants et suivi scolaire pendant la fermeture des écoles et des crèches. A force d'acharnement, la Ligue des familles a obtenu le congé parental corona, mais il est arrivé très tard, il était très mal rémunéré... Depuis, de meilleurs dispositifs ont vu le jour, mais cette période aura manifestement durablement marqué négativement toute une génération de parents. »

Sept parents sur dix (69%) ne se sont pas sentis soutenus par le monde politique durant la crise du coronavirus, d'après les résultats du sondage Ipsos commandé par la Ligue des familles et mené auprès de 1.151 parents wallons et bruxellois. Plus de six sondés sur dix (62%) disent éprouver des difficultés à concilier travail et vie de famille. La prise d'un congé parental a représenté une difficulté financière pour la moitié des parents concernés. Les familles précarisées ont avant tout invoqué l'inadéquation des mesures sanitaires (par exemple, les bulles) à la vie des familles (37%), l'organisation du suivi scolaire pendant le confinement (35%) et le manque de soutien financier (33%). Les familles de classe socio-économique supérieure, quant à elles, citent l'organisation du suivi scolaire pendant le confinement (47%) et l'absence de solution pour garder les enfants lorsque les écoles et crèches étaient fermées (44%).

Au-delà de la crise sanitaire, les parents attendent beaucoup plus d'ambition dans les autres domaines de leur vie de famille. « Le congé de paternité a été porté à quinze jours et sera porté à 20 jours en 2023 : c'est une première étape importante, souligne-t-il. Mais c'est déjà un congé de paternité de 15 semaines — et non 15 jours! —, comme le congé de maternité, que réclament pas moins de 67% des parents, pères comme mères. En ce qui concerne les pères, cela représente une augmentation de 7 points de pourcentage en à peine deux ans! » Deux parents sur trois sont favorables à un congé

de paternité obligatoire. D'après ce sondage, seuls 68% des pères ont pris un congé de paternité (54% dans sa totalité, 14% partiellement). 42% des pères qui n'ont pas pris la totalité de leur congé invoquent des raisons professionnelles et 11% de ceux qui n'ont pas pris les dix jours l'ont fait parce qu'ils ne voulaient pas perdre des revenus. 24% des pères qui n'ont pas pris leur congé de paternité manquaient d'information.

Les parents réclament par ailleurs des solutions nouvelles pour leur faciliter la vie : 77% plébiscitent ainsi le congé de conciliation, mesure imaginée par la Ligue des familles et consistant en un congé supplémentaire à prendre par heure pour faire face aux urgences et impératifs familiaux — 8 heures par travailleur/euse + 8 heures par enfant + 8 heures pour les parents solo. Un parent sur trois aurait besoin « souvent, voire tous les jours » que les garderies scolaires ouvrent plus tôt le matin (35%) et plus tard le soir (32%)... « Des garderies qui accueillent les enfants depuis l'aurore jusqu'en début de soirée ne constituent évidemment pas un idéal de société, conclut la Ligue des familles. Toutefois, nous devons constater que, pour répondre aux besoins immédiats de nombreux parents, l'élargissement des horaires des garderies scolaires est une nécessité — dans l'attente de meilleures politiques de conciliation des temps, et de toute façon pour certaines fonctions qui nécessiteront toujours des horaires atypiques. Le prix des garderies reste aussi un frein à leur fréquentation par les enfants de familles populaires et une source d'appauvrissement pour les parents de classe moyenne. Il est urgent de faire rentrer ces temps dans les temps 'scolaires' pour assurer progressivement la gratuité de cet accueil. » ■



Boundary management : gérer la frontière entre travail et vie personnelle

# « Le cœur de la discussion se situe dans la **charge de travail** »

■ Christophe Lo Giudice

La conciliation entre travail et vie personnelle est apparue comme un défi majeur avec le télétravail en confinement alors que les écoles étaient closes. Pour Agnes Uhereczky, la préoccupation est loin d'être nouvelle. Elle y travaille depuis 2014 dans le cadre du WorkLife HUB, organisme de recherche, conseil et formation sur l'intégration travail et vie personnelle. Co-autrice du livre *One Life*, elle nous éclaire sur les enjeux actuels d'une bonne conciliation des temps de vie, mais aussi sur ceux de l'après-crise.

**Équilibre, intégration, conciliation, confusion, conflit... Les mots abondent face à cet enjeu de vivre son travail et sa vie personnelle en harmonie. La multiplication des vocables traduit-elle un malaise par rapport au sujet ?**

**AGNES UHERECZKY :** « En anglais, on parle de *boundary management*, une gestion de la frontière entre travail et vie personnelle. Nous avons tous des identités et des rôles — en tant que travailleur/euse, en tant que père/mère, en tant que conjoint/e, dans nos hobbies... Maintenant que nous devons travailler de chez nous, parfois avec les enfants faisant école à la maison, les limites physiques et temporelles que nous avions avant n'existent plus. Se pose de surcroît la question des limites en lien avec la digitalisation puisque, même en temps normal, l'usage du smartphone nous rend disponible quasi en permanence. Lorsque nous recevons des demandes simultanées de la part d'un manager, de collègues, de nos enfants, du conjoint, cela crée un conflit qui ne peut être réglé que par une gestion de la frontière/des limites entre ces rôles. Le *boundary management* n'est pas nouveau, mais a pris une actualité nouvelle avec le travail de crise sanitaire. Quand on nous demande un atelier sur le *work-life balance*, mais nous savons que c'est autre chose qui est attendu : gérer les conflits entre différents rôles. »

**Le titre de votre livre, *One Life*, et son sous-titre laissent entendre qu'on n'aurait qu'une seule vie et parle d'intégration. Est-ce... conciliable avec l'idée de frontière ?**

**AGNES UHERECZKY :** « L'idée d'intégration se pose comme antidote à celle d'équilibre. Ce dernier terme donne la fausse impression qu'un équilibre est possible. Or, l'équilibre parfait n'existe pas.

L'intégration traduit le fait que, quand je me rends à mon travail, je n'arrête pas pour autant d'être maman. Et, quand je suis à la maison, même en week-end et/ou avec mes enfants, je garde dans ma tête le projet qui me passionne au travail et je n'éteins pas complètement l'interrupteur. Par contre, quand il s'agit de tâches à accomplir, faire les deux en même temps n'est pas possible : je ne peux pas préparer le repas et, en même temps, mener une réunion avec mon manager. L'intégration totale, c'est ce que nous avons vécu avec le télétravail en temps de Covid où des travailleurs devaient faire une réunion Teams assis dans une armoire ou depuis les toilettes parce que les autres membres de la famille occupaient tout l'espace disponible. Aujourd'hui, je pense que tout le monde a compris que nous sommes dans un système intégratif — on ne peut pas séparer nos rôles —, mais qu'il est indispensable d'avoir des démarcations de temps et d'espace pour réaliser correctement nos tâches. »

**Se pose alors la question de qui doit gérer ces démarcations ?**

**AGNES UHERECZKY :** « Il s'agit d'une responsabilité partagée entre l'individu, l'équipe et le manager. Tout le monde a un rôle à jouer, mais avec un enjeu supplémentaire pour le manager qui doit créer une culture accueillante — initier la conversation, normaliser le sujet, agir comme *role model*, etc. — et reconnaître que tout le monde a des défis en la matière, que ce n'est facile pour personne. Avec la difficulté supplémentaire que les managers sont face au même défi par rapport à leurs propres limites à poser. Le vrai enjeu, c'est la compréhension, l'empathie et la réorganisation du travail pour tenir compte des circonstances. De son côté, l'individu doit être capable d'exprimer ses défis et de négocier les contours de cette frontière avec son manager, avec l'équipe mais aussi avec son partenaire et ses enfants à la maison... Ce serait par exemple dire : 'Là, je vais avoir une réunion importante pendant deux heures, faites-vous à manger et regardez-vous un film, mais je ne peux pas être dérangée', et dire par ailleurs : 'Chers collègues, entre 8h30 et 9h30, je dois m'assurer que mes enfants sont connectés à leur classe en ligne. Je travaillerai plus tôt et me reconnecterai à 9h30, mais je ne serai pas disponible dans cette tranche horaire.' »

**Que peut-on conseiller pour aider à fixer ces limites, les contours de la frontière ?**

**AGNES UHERECZKY :** « Donner des options. Faire en sorte que la personne se sente en contrôle. Ensuite, s'inscrire dans des solu-



> **Agnes Uhreczky**, The WorkLife HUB  
 « Il faut avoir le courage d'entrer dans cette discussion fondamentale de ce qui est à faire, dans un délai réaliste et avec quelle flexibilité de temps et de lieu, en tenant compte des contraintes personnelles. » © D.R.

tions simples et pragmatiques. Arrêtons de penser qu'il faut une énorme crèche d'entreprise pour offrir des solutions ! Plusieurs recherches américaines (1) l'ont montré : le cœur de la discussion se situe dans la charge de travail. Une entreprise peut mettre en place plein de belles initiatives — et Google en est sans doute l'exemple le plus frappant. Mais si ma charge de travail ne me permet pas de me déconnecter le soir et le week-end, si elle ne me permet pas de faire du ping-pong sur la table que mon employeur a mis dans les bureaux ou de passer à l'espace sieste de l'entreprise, tout ce qui a été imaginé ne sert à rien. Mon conseil est donc d'entrer dans cette discussion fondamentale de ce qui est à faire, dans un délai réaliste et avec quelle flexibilité de temps et de lieu, en tenant compte des contraintes personnelles. Et sans doute est-il préférable de laisser la possibilité aux gens de jouer au ping-pong le week-end, plutôt que de l'offrir au bureau... »

**La crise sanitaire a-t-elle amené les entreprises à explorer des pistes créatives ?**

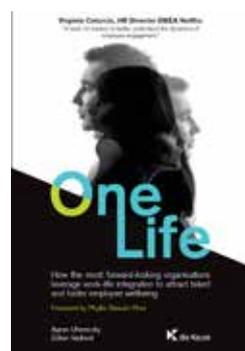
**AGNES UHRECZKY :** « Des entreprises comme Gucci ou Unilever expérimentent le travail à raison de quatre jours par semaine : le débat existait depuis des années à ce sujet et la Covid-19 a été un catalyseur pour un mode de fonctionnement perçu comme étant une nécessité dans la gestion de la crise. Il en va de même pour le télétravail dans les organisations qui y étaient réticentes. Chez Patagonia, ils étaient déjà très avancés sur le sujet de la conciliation travail/vie personnelle avant la crise, par exemple avec une crèche et une école maternelle sur leur campus. Pendant le temps de midi, les parents pouvaient aller manger avec leurs enfants, de jeunes mamans allaitaient, etc. Avec la crise sanitaire, ils ont créé des bulles de parents collègues pour organiser des gardes alternées pour des enfants de même âge. Chez SAP Allemagne, une attention a été portée aux employés isolés

durant le confinement et à la préservation de la culture d'entreprise, en proposant une app, sorte de Tinder pour les employés qui s'appelle *Never Eat Alone*. Elle leur permet de ne jamais manger seul, grâce à l'organisation de lunchs à distance avec des collègues qu'on n'a parfois jamais rencontrés. Comme si on s'asseyait par hasard à côté de quelqu'un qu'on ne connaît pas à la cantine. Un abonnement à une école des devoirs a aussi été mis en place pour mettre des tuteurs à disposition des enfants, et éviter aux travailleurs de devoir être professeurs en plus de parents télétravailleurs. Chez Roku, ils ont lancé un réseau pour les collaborateurs ayant envie de partager quelque-chose — une passion, un hobby, du temps... — avec les enfants des autres. Pour les parents de jeunes enfants, si quelqu'un lit une histoire à distance à leur enfant pendant une heure, c'est déjà ça de pris sur la nécessité de l'occuper toute la journée. Parfois, les solutions tiennent à de petites règles toutes simples d'hygiène de vie : limiter la durée de réunion à 45 ou 50 minutes et commencer la suivante à l'heure — ce qui permet de s'octroyer des pauses, de bouger —, comme chez Tesco, mettre d'abord à l'agenda les temps où l'on ne sera pas disponible avant d'y inscrire les réunions — ce qui permet de donner priorité à la gestion des frontières plutôt qu'à la gestion de l'agenda professionnel... »

**La crise sanitaire actuelle a-t-elle changé durablement la façon dont on va envisager le boundary management ?**

**AGNES UHRECZKY :** « D'ici à ce que nous revenions à une 'vie normale', deux années se seront écoulées où l'on aura travaillé de façon radicalement différente. On ne peut donc pas s'attendre à un retour 'comme avant'. Il faut plutôt voir la situation actuelle comme une transition. On ne peut être dans une simple réflexion sur le télétravail. Ce train-là est déjà parti. Il faut plutôt réfléchir à l'étape suivante : quelle culture et quel climat de travail mettre en place dans l'entreprise en adéquation avec ces nouveaux modes de travail ? Procéder de la sorte permet d'arrêter les sur-simplifications du type : le travail à distance n'est pas possible chez nous car tout le monde ne peut pas en bénéficier. Les travailleurs de l'usine savent bien qu'ils ne peuvent pas travailler chez eux. Ils n'en ont pas moins, eux aussi, des défis de conciliation entre travail et vie personnelle. C'est pourquoi, plus que sur le télétravail, il faut réfléchir à la flexibilité dans l'optique du bien-être de tous les travailleurs. L'accès à cette flexibilité peut être différent que l'on soit employé de bureau, ouvrier à l'usine ou personnel soignant à l'hôpital. Je l'ai dit, ce qui compte, c'est donner aux gens le contrôle de leur temps de travail dans un cadre déterminé. Par exemple, via du *job sharing*, via un système d'échange de *shifts* avec les collègues, ou comme chez BAE Systems, via des objectifs de production hebdomadaires qui, s'ils sont atteints le jeudi soir, octroient un jour de congé le vendredi... Soyons créatifs ! »

(1) <https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691179179/overload>



**Agnes Uhreczky & Zoltan Vadkerti**, *One Life — How the most forward-looking organisations leverage work-life integration to attract talent and foster employee wellbeing*, Die Keure, 2018, ISBN 978-2-87403-518-0, 31 euros.