

16/05/2018

## ENTREPRISE ET VIE FAMILIALE

### Une étude de l'OCHRES

Face à l'éclatement des couples et à l'augmentation du nombre de familles monoparentales, un groupe de travail a été constitué par l'OCHRES pour étudier les impacts de l'entreprise sur la vie familiale. Il a tenu six réunions en 2010.

Ont participé à ce groupe :

Michel Coquillion, vice-président de la CFTC, vice-président du Conseil Economique, Social et Environnemental.

Valérie Corman, Directrice Entreprises et Société au Medef.

Xavier Grenet, ancien DRH chargé des cadres de Saint-Gobain.

Catherine Jeanteur, responsable de ressources humaines en entreprise industrielle.

Anne Lannegrace, psychanalyste, responsable du département famille à la Commission sociale de la Conférence des Evêques de France.

Jean-Paul Lannegrace, président de l'OCHRES.

Michel Pénicaut, Confédération Nationale des Associations Familiales Catholiques.

Catherine Robert, OCHRES.

Voici une présentation générale des travaux de ce groupe assortie des contributions des intervenants sous forme de fiches.

- Conformément à la mission de l'OCHRES, le groupe de travail a cherché à analyser les interactions entre l'entreprise et la famille dans le contexte actuel de détérioration du tissu familial. De fait, les familles monoparentales représentent 20% des familles aujourd'hui en France et ce taux s'élève à 27% à Paris. Les causes de l'éclatement des couples sont de natures très diverses (**Fiche 1 - Anne Lannegrace**). Mais le débat a porté sur la part de responsabilité de l'entreprise dans cette évolution.
- L'entreprise peut porter atteinte à la vie de couple lorsqu'elle impose des horaires ou des conditions de travail difficilement compatibles avec la vie familiale. Mais à l'inverse, certains traits de caractère développés par la vie professionnelle peuvent avoir un effet positif sur la vie de couple. Si les chefs d'entreprise n'ont pas à s'immiscer dans la vie privée du personnel, ils ne peuvent ignorer les effets, parfois destructeurs, de certaines de leurs décisions de gestion. Le MEDEF s'est saisi du problème et a fait des propositions pour que l'homme trouve toute sa place dans l'entreprise dans une conception d'un management bien compris, ou management « intelligent » (**Fiche 2 - Valérie Corman**). Le groupe a insisté sur l'extrême importance d'un management qui sache se faire attentif aux personnes, fondé sur l'écoute et la bienveillance, tout particulièrement à l'égard des jeunes qui construisent simultanément leur famille et leur carrière professionnelle. Cela semble désormais une condition de leur engagement dans l'entreprise.
- Le groupe a étudié le cas particulier de l'expatriation. Celle-ci peut être une chance pour la famille, une occasion d'ouverture et de découverte, et en particulier d'apprentissage des langues. Mais les difficultés surgissent lorsque la famille ne peut suivre l'expatrié, le couple en est alors fragilisé, parfois jusqu'à la rupture. Et une expatriation réussie dépend de la prise en compte des besoins spécifiques de la famille, selon l'âge des expatriés, et en particulier de l'aide apportée au conjoint pour s'adapter au pays d'accueil, parler sa langue et y retrouver le cas échéant une activité (**Fiche 3 - Xavier Grenet**).
- De façon plus générale, certaines pratiques au sein des entreprises peuvent favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ou au contraire lui faire obstacle. L'exemple

16/05/2018

type en est l'aménagement de la durée et des horaires de travail, et à cet égard les nouvelles technologies de la communication peuvent avoir des effets tantôt bénéfiques, tantôt néfastes (**Fiche 4 - Michel Coquillion**). Mais globalement, il semble que le travail devienne de plus en plus un concurrent de la vie de famille et risque de la détruire.

- De même certains traits caractéristiques de la culture d'entreprise peuvent avoir des effets tantôt positifs tantôt négatifs sur la vie du couple, qu'il s'agisse par exemple de la communication, du travail en équipe ou du traitement des conflits. Apparaît ainsi une synergie entre vie de couple et vie professionnelle. Pour autant, l'entreprise a-t-elle à prendre en considération l'état de vie de ses salariés (**Fiche 5 - Jean-Paul Lannegrace**) ?

- Dans le prolongement de cette question, le groupe a enfin abordé la question délicate de la sexualité en entreprise, cas heureux mais assez rares des unions de deux célibataires nées au sein de l'entreprise, ou cas malheureux mais hélas plus fréquents des liaisons extraconjugales à l'origine de bien des éclatements de couples. En principe, le management doit ignorer la vie sexuelle du personnel et ne sanctionner que des comportements nuisant à l'entreprise. Mais d'un point de vue éthique, le chef d'entreprise n'a-t-il pas aussi un devoir d'exemplarité mis à mal s'il paraît complice et s'abstient de toute réaction (**Fiche 6 - Jean-Paul Lannegrace**)?

En conclusion, dès lors que l'entreprise ne peut ignorer la vie privée de ses collaborateurs, a-t-elle pour rôle de leur assurer **le bonheur** ? Sans doute pas, mais il lui incombe néanmoins de faire en sorte que ses employés soient heureux d'y travailler et il y va de son intérêt puisque quelqu'un d'heureux est plus efficace, quel que soit son état de vie, solitaire ou en couple. A cet égard la reconnaissance et le respect sont des valeurs essentielles que reprennent d'ailleurs nombre de chartes d'éthique d'entreprise, tout le problème étant que ce ne soit pas que des mots. Le bonheur est-il alors le maître mot de la synergie entreprise-famille ? Chercher le bonheur permet-il de le trouver, ou advient-il de surcroît ?

Pour des chrétiens, le maître mot de la vie n'est pas le bonheur, mais l'amour : chercher le bonheur de l'autre, des autres. La famille est un lieu d'apprentissage du bonheur des autres et l'entreprise n'est pas au service de son personnel, mais elle le met au service de ses clients.

La vie familiale et l'entreprise sont donc en synergie aussi parce que l'une et l'autre doivent être des écoles de dévouement, des écoles de la gratuité nécessaire à tout développement au sens où l'entend Benoît XVI dans son encyclique Caritas in veritate.

**Catherine Robert**

16/05/2018

## Fiche 1 -Transformation des vies familiales

Anne Lannegrace

### Quel constat peut-on faire à propos de la situation des couples et des familles aujourd'hui ?

La famille est en complète évolution et la manière dont les jeunes couples fondent une famille s'est considérablement modifiée. Pour les nouvelles générations, leur vie de couple relève de l'intime et de la sphère privée sans que la société civile ait à interférer avec ce qui est leur histoire d'amour.

La famille reste cependant un idéal à vivre mais l'ordre des étapes pour la constituer a changé. L'union libre est d'abord un mode de vie courant pour les jeunes générations puisque 90 % des couples qui se marient civilement ou à l'église vivent déjà ensemble (environ 5 millions de Français cohabitent en union libre).

Ensuite, c'est l'enfant qui fait famille et non plus le mariage puisque la moitié des enfants naissent hors mariage. Ils sont de plus en plus souvent reconnus par leur père. 53% des bébés sont nés hors mariage en 2009 contre 52,5% en 2008 et 37% en 1994. Un nombre important de ces enfants ne verra jamais ses parents se marier.

Selon le dernier bilan démographique de l'INSEE (INSEE Première, n° 1276, janvier 2010), 256 000 mariages ont été célébrés en 2009, soit 3,5% de moins qu'en 2008, et 175 000 couples ont choisi le pacte civil de solidarité (PACS) en 2009. Deux pacs ont été conclus pour trois mariages civils en 2009, contre deux pacs pour quatre mariages en 2008. 95 % de ces PACS ont été conclus par des partenaires de sexes opposés. Actuellement en France, 1 400 000 individus vivent sous le régime du pacs.

Le mariage est moins en désuétude qu'on ne le dit, mais les ruptures et les divorces sont en constante augmentation, plus particulièrement dans les grandes villes. Par exemple, on se marie davantage que partout ailleurs en Ile-de-France mais également on y divorce nettement plus que dans le reste de la France (à l'exception des Alpes-Maritimes). On estime que plus de 40% des mariages aboutissent à un divorce en Ile-de-France. Ces divorces surviennent le plus souvent après 4 ou 5 ans de mariage ou au moment de la retraite chez les couples plus âgés.

Il y a donc une augmentation très préoccupante du nombre de jeunes femmes vivant en situation de **familles monoparentales**. Environ 2 millions et demi d'enfants vivent aujourd'hui en famille monoparentale. La situation de précarité et de pauvreté de ces jeunes femmes ayant des enfants à charge est alarmante (Cf. Document du Secours Catholique sur « La pauvreté au féminin ») de même que celle des femmes âgées vivant seules avec une toute petite retraite.

Après une rupture, les attentes à l'égard d'un nouveau couple sont différentes : les hommes ont tendance à s'investir davantage dans la vie professionnelle, alors que les femmes rêvent toujours à l'homme à venir.

**Les célibataires** (célibat non choisi) représentent quant à eux 25 % de la population française, avec plus fréquemment qu'il n'est dit une grande difficulté à supporter la solitude. La revendication d'autonomie se heurte aux difficultés de vivre seul. A l'horizon 2020-2030, certains prospectivistes envisagent même qu'un nombre conséquent de personnes vivra 3 unions durables successives au cours de sa vie, avec environ 7 ans de célibat entre ces unions.

En ce qui concerne **les familles recomposées**, l'image répandue dans la société est trop idéale. Il y a certes beaucoup d'énergie, de dévouement et de générosité dans ces familles,

16/05/2018

mais les conflits peuvent rester actifs et douloureux très longtemps et les enfants sont les premières victimes de la séparation de leurs parents. Ils souffrent de l'absence de celui de leurs parents qui n'a pas leur garde - leur père le plus souvent -, ils sont partagés entre des sentiments contradictoires et des conflits de fidélité à l'égard de leurs parents dans leurs relations avec leurs beaux-parents. Statistiquement, la qualité de leurs résultats scolaires s'en ressent.

### **L'entreprise a-t-elle une part de responsabilité dans ces évolutions ?**

Les causes de l'éclatement des couples sont diverses. Certaines ont trait directement à l'évolution des mentalités :

- Les déceptions et la désillusion provoquées par la routine de la vie quotidienne au regard des attentes idéales qu'avaient les couples et la difficulté à supporter les frustrations qui en résultent.

- Une maturité sociale plus tardive associée à un grand individualisme. La prise de conscience du bien-fondé d'une structure de vie conjugale stable et établie dans la durée apparaît progressivement et souvent assez tard, après souvent des périodes de crises dans la vie du couple qui peuvent se révéler bénéfiques quand elles sont surmontées.

Ces caractéristiques affectent aussi la vie professionnelle. De ce point de vue, l'entreprise est une école de maturité, ce qui est positif pour la vie de couple.

- Une vie amoureuse et sexuelle très précoce dont les échecs laissent des blessures affectives. Ce sont des deuils authentiques et non faits, qui vont réapparaître après l'engagement définitif dans l'illusion que l'autre peut tout guérir, surtout les souffrances d'abandon et les chagrins mal cicatrisés. Ces demandes implicites et informulées de réparation mettent à mal l'autre à qui il est trop demandé.

- Le désir d'excitation affective permanente qui ne peut qu'être déçu. C'est la passion qui est souhaitée et revendiquée et non pas l'amour qui se construit dans la durée.

- Le souci d'interchangeabilité des rôles à l'intérieur des couples. Certains s'épuisent en négociations sur la répartition des tâches !

- L'absence de communication dans les couples, derrière l'apparence trompeuse qu'ils se disent tout. En fait, ils communiquent peu sur leur vie personnelle, toujours au nom de la distinction entre intime et public qui se vit même entre eux.

- Le refus du cadre que fournit le mariage en tant qu'institution et qui donc ne peut plus jouer son rôle protecteur dans les périodes inévitables de crises. Les divorces sont comparativement moins nombreux que les ruptures en situations d'union libre et ils sont mieux accompagnés par le tissu familial et social.

L'entreprise a une incidence directe dans la vie de couple en raison, entre autres, de :

- la précarité de l'emploi ou l'inquiétude face à cette précarité ;

- l'éloignement domicile-travail et les séparations qu'il provoque (Cf. les couples TGV) ;

- la mobilité provoquée par les restructurations et la mondialisation ;

- l'accélération du temps et la pression liée aux nécessités de répondre aux sollicitations professionnelles en temps réel ;

- la libéralisation des mœurs et les rencontres faites dans l'entreprise avec des collègues ayant les mêmes intérêts et préoccupations ;

- l'injonction de réussir.

Les entreprises sont confrontées à la difficulté de concilier des aspirations contradictoires chez les jeunes générations : leur goût pour le changement et pour les nouveaux projets (dont fait partie le « projet d'être soi »), et le besoin de protection et de stabilité nécessité par les exigences de la vie familiale.

16/05/2018

## Fiche 2 - Management et vie privée

Valérie Corman

### Les entreprises doivent-elles prendre en compte la vie privée de leurs collaborateurs ?

Sur ce sujet, le Medef dans sa collection Management vient de publier trois rapports : « La place de l'Homme dans l'entreprise » (mai 2009) (*rôle du patron et de l'encadrement*), « Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise » (août 2009) (*entreprise et vie privée*) et « Les nouvelles conditions de la performance collective » (septembre 2010). Ils sont issus des travaux de la Commission Entrepreneurs, Entreprises et Société, lancés il y a trois ans et demi. Ils partent du postulat que pour réconcilier l'entreprise et la société, il revient au Medef de s'occuper d'abord de l'entreprise et de ses collaborateurs, donc du management. Ils reposent sur des convictions : les modes de management d'antan doivent être revus car on ne peut plus manager les hommes et les femmes comme au siècle précédent ; l'homme ne doit jamais être considéré seulement comme un moyen, même au regard de l'objectif de la performance, mais il doit être reconnu comme une personne, autrement dit, *sa vie privée doit être prise en compte*. Il y avait urgence à ce que le Medef s'exprime sur l'ensemble de ces thèmes compte tenu du malaise au travail apparemment grandissant, notamment à l'égard de la hiérarchie, même s'il est difficile de le mesurer par des indicateurs objectifs. En tout cas, la plainte des salariés doit être entendue.

**Les facteurs de changement** sont nombreux. Les rapports soulignent notamment la disparition de **la séparation nette entre vie professionnelle et vie privée**. L'idée qu'on aurait deux vies est de moins en moins vraie. Les patrons eux-mêmes témoignent volontiers du fait qu'ils n'ont qu'une vie. A cela, plusieurs explications :

- En bouleversant les conditions d'accès à l'information, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont fait exploser la séparation entre vie professionnelle et vie privée. D'une part, le supérieur peut intervenir à tout moment ce qui remet en cause la délégation de pouvoir et l'exercice des responsabilités individuelles (travail collaboratif en ligne par exemple) ; d'autre part, les jeunes pratiquent ces technologies en entreprise à la fois pour le travail mais aussi souvent pour le plaisir sans réelle efficacité.
- Les jeunes, par immaturité ou parce que le monde est devenu plus compliqué, sollicitent beaucoup l'entreprise dans des domaines, en particulier matériels, qui relevaient auparavant de la sphère privée.
- Du côté du management, la financiarisation et la globalisation éloignent les centres de décision dans les grandes entreprises, avec des répercussions sur les PME.
- La généralisation des procédures, souvent liée à la certification, et, paradoxalement, la généralisation du fonctionnement en mode projet et de la gestion par objectifs, minimisent la contribution personnelle.
- Du côté du personnel, la logique du donnant-donnant prévaut dans les jeunes générations. Le souci de réussir sa vie, et toute sa vie, de s'épanouir dans l'entreprise, impose une grosse pression, mais l'entreprise doit-elle fournir le bonheur ?

### Quelles sont alors les recommandations du MEDEF ?

Face à ces évolutions, les rapports proposent des points de vigilance sur le management : jouer collectif et faire confiance, partager le pouvoir, libérer les initiatives, associer la DRH à la stratégie, reconnaître les vertus de l'échec.

16/05/2018

Et pour favoriser l'articulation vie privée-vie professionnelle, trois pistes sont proposées, de portée différente :

- l'offre de services (conciergeries, assistants personnels, assistantes sociales d'entreprises ou interentreprises, voire aides psychologiques comme au Canada, etc.) mais elle a ses limites (ne pas passer du paternalisme au maternage) ;

- une organisation du temps de travail plus attentive aux rythmes de chacun (temps partiel, horaires des réunions, diversité des profils de carrières, respirations professionnelles...);

- une organisation émotionnellement intelligente avec des leviers :

libérer la parole sans juger, écouter et aider à gérer les émotions, dire aux collaborateurs ce qu'ils doivent aux clients mais aussi fixer des limites, favoriser par une attitude bienveillante l'expression des difficultés, promouvoir un management généreux et de proximité, formé à l'écoute non intrusive et respectueuse de la vie privée, inviter chaque salarié à être attentif à ses collègues et intégrer l'attention aux personnes dans les critères d'évaluation, tenir compte du décalage entre le travail des salariés et la perception qu'ils en ont.

En conclusion, il s'agit d'accompagner les chefs d'entreprise dans cette démarche visant à donner à l'Homme toute sa place dans l'entreprise en tant que personne, avec sa vie professionnelle et sa vie privée. C'est essentiel pour la performance de l'entreprise.

16/05/2018

### **Fiche 3 - Expatriation et vie familiale**

**Xavier Grenet<sup>1</sup>**

#### **Quels peuvent être les effets de l'expatriation sur le couple et la famille de l'expatrié ?**

Si la plupart des expatriations, un très grand nombre du moins, sont un « plus » pour le cadre autant que pour sa famille, d'autres non. Ainsi, au passif :

- la constatation d'un nombre significatif de divorces qui peuvent paraître liés à l'expatriation (un fait qui interroge, même s'il faut rester prudent dans l'analyse, certains départs à l'étranger ayant pu être désirés ou acceptés par des cadres en raison de difficultés au sein de leur couple) ;
- et même s'il ne s'agit pas d'expatriation à proprement parler, la fragilisation des couples que risquent de favoriser les longues missions à l'étranger au cours desquelles il n'est pas possible d'être accompagné par son conjoint (cas de constructions d'usines ou de lourds investissements industriels dans des pays en développement, avec présence, par exemple, de trois semaines sur place suivies d'un retour d'une semaine).

#### **Comment agir au mieux - ou au moins mal -, en tenant compte des impératifs de l'entreprise et des personnes ?**

Toujours en « cousant à la main », c'est-à-dire en étant attentif à chaque situation : 1 n'égalé jamais 1, lorsqu'il s'agit des personnes. Le DRH devra parfois soutenir et accompagner le cadre dans son refus d'accepter une expatriation (en particulier pour des raisons familiales, qu'elles tiennent au conjoint ou aux enfants) et parfois, à l'opposé, se faire pressant pour obtenir dans la confiance son accord (en modulant éventuellement les conditions de son expatriation pour tenir compte d'une situation personnelle ou familiale particulière). Il est essentiel de ne jamais oublier enfin que l'on envoie un cadre, mais que c'est le plus souvent une famille qu'on expatrie. Aussi y a-t-il des situations et des âges plus favorables que d'autres : les célibataires, les jeunes, les ménages qui n'ont qu'un seul ou deux enfants encore petits, mais pas ceux qui ont la charge de trois ou quatre adolescents... Enfin, peut-être les seniors.

#### **Ces expatriations ne sont-elles pas quelquefois particulièrement difficiles et porteuses de risques sur place pour les épouses (ou les conjoints) et les enfants ?**

L'un de ces risques est le repli sur la seule cellule familiale ou, pour le dire autrement, la difficulté à se laisser accueillir dans le pays d'expatriation et à s'y intégrer. D'où l'importance de bien préparer ces mutations et tout particulièrement d'offrir à l'expatrié et à son épouse - y compris dans certains cas aux enfants -, des cours de langue afin de faciliter leur adaptation. L'accompagnement des familles peut revêtir bien d'autres aspects. L'un des plus souhaitables est le soutien à apporter au conjoint qui a dû renoncer à son travail, afin de l'aider dans sa recherche d'un emploi ou d'une activité dans le pays d'accueil. Il est enfin de la responsabilité des entreprises - et singulièrement de leurs DRH - de maintenir avec les expatriés un contact précis et régulier sans lequel la confiance risquerait lentement, mais inévitablement, de se déliter.

---

<sup>1</sup> Auteur de *Cahiers-Joies et tourments d'un DRH*, Editions du Cerf.

16/05/2018

## **Fiche 4 - Entreprise et vie de famille**

### **Michel Coquillion**

Si la valeur « famille » paraît progresser dans notre société, les évolutions réelles de la famille semblent de plus en plus se dégrader. L'augmentation du nombre de séparations et de divorces, le développement de la famille précaire, ou hors de tout engagement devant la société civile, la montée de la non-éducation des enfants, montrent une évolution très défavorable dont nous ne mesurons pas encore tous les effets, même si cela ne concerne pas toutes les familles.

Ce phénomène trouve ses causes dans de nombreuses raisons sociétales parmi lesquelles le travail joue un rôle non négligeable et difficile à mesurer.

Ce phénomène n'est pas nouveau. Mais il semblait, dans le passé, toucher plus certains métiers, par exemple les emplois itinérants, ou à haut niveau de responsabilités (les cadres dirigeants). Il s'étend maintenant à bien d'autres activités ou niveaux de responsabilités.

Bien des causes sont identifiées, il est donc indispensable d'en mesurer l'impact et de chercher des solutions, dans le cadre de la priorité à la famille et de la responsabilité sociale des entreprises.

Le rapport du salarié à son travail est complexe. Le travail considéré et vécu par beaucoup comme quelque chose de pénible et douloureux, accompli « à la sueur de son front », reste un élément structurant de la vie qui permet également de s'accomplir par son aspect créateur. Si par l'intérêt qui lui est porté il devient trop prenant, il peut être redoutable pour la vie de famille.

L'évolution d'une société rurale vers une société urbaine et de l'artisanat à l'industrie a éloigné le travail de sa finalité. La dimension spirituelle de participation à la création et le sentiment de dignité qui en résulte s'en sont trouvés affaiblis. Le divorce entre travail et vie personnelle, très variable entre les métiers et les personnes, très difficile à évaluer dans la réalité, impacte la vie de famille.

## **I – Quelques-uns des problèmes et des causes de l'évolution**

### **A – La place du travail**

Les horaires ont baissé de façon continue dans l'industrie et les services depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Les 35 heures, la dernière étape, auraient dû être un facteur positif puisqu'elles libéraient du temps pouvant être affecté à la vie de famille. Mais cette réduction du temps de travail a fait l'objet dans la loi et les négociations d'un échange contre plus de flexibilité, avec des horaires plus aléatoires, un temps de travail débordant de plus en plus sur la vie personnelle comme conséquences. Les contraintes organisationnelles et financières pour les entreprises, particulièrement les très petites entreprises, ont pesé négativement dans les débats.

#### **Les horaires aléatoires**

Des accords de modulation et d'annualisation du temps de travail ont conduit à des horaires qui peuvent varier de façon difficilement prévisible, avec des délais de prévenance parfois trop courts (24 h ou moins quand il s'agit d'heures supplémentaires). Couplé à l'élargissement du travail en week-end, les fameux VSD (vendredi-samedi-dimanche), et à la loi sur le travail du dimanche dans le commerce, tout cela insécurise la vie de famille, entraîne des difficultés pour programmer des loisirs en famille et constitue un frein à la vie sociale.

Le développement d'horaires atypiques et l'élargissement de l'amplitude, la levée de l'interdiction du travail de nuit aux ouvrières, ont rendu possibles pour elles des horaires comme les 3 X 8, avec les problèmes immenses que cela pose.



16/05/2018

Les horaires variables ou l'absence de dispositif de pointage ont souvent conduit à développer des dépassements horaires non payés et non comptabilisés même dans des grandes entreprises. La multiplication des heures supplémentaires, payées ou non payées, rend aussi aléatoires les temps de vie personnels.

### **L'extension de pratiques comme le forfait journalier ou forfait cadre**

Ceux-ci existent depuis longtemps mais étaient réservés aux cadres dirigeants dit « forfaités », ceux qui maîtrisaient leurs horaires. Or cette pratique se développe et touche une large population qui subit plus qu'elle ne choisit l'élasticité des horaires.

### **Les horaires à la carte**

Sans être sa finalité première, le mode de détermination des horaires peut représenter un levier de la conciliation vie de travail/vie de famille. Pour autant, la question de la conciliation se pose en des termes bien différents selon que les horaires de travail sont imposés par l'employeur ou, au contraire, choisis par les salariés. S'ils correspondent au choix des salariés - mais en fonction des contraintes de l'entreprise -, nous sommes face à un accord « gagnants / gagnants ». Cette démarche est une piste importante d'amélioration de la conciliation des temps de vie.

### **Les horaires variables**

Ce sont l'une des modalités offertes au salarié d'arriver au travail et de partir aux heures qu'il choisit, dans une fourchette d'heures (la plage horaire mobile). Il doit être présent pendant les heures obligatoires (la plage horaire fixe) et effectuer le nombre d'heures prévues sur une période qui peut aller de la semaine au mois en les répartissant comme il le désire. En cas de dépassement du nombre d'heures, certains accords offrent la possibilité de récupérer ces heures en fin de période ou dans la période suivante sous forme d'un congé de récupération, dans le cadre des accords de RTT.

La mise en place d'un horaire variable au sein de l'entreprise est un atout qui permet aux salariés de mieux respecter le rythme de vie de leurs enfants, notamment en ce qui concerne l'accompagnement chez la nourrice, à la crèche ou à l'école. Il peut également réduire le stress, préjudiciable à la famille, par rapport à la crainte de retards au travail et diminuer le risque de licenciement pour retards répétés. D'autre part, il permet une adaptation possible à l'horaire du conjoint lorsque deux conjoints travaillent, ce qui peut être un facteur positif au niveau de la vie de couple. Enfin, la souplesse de l'horaire donne également la possibilité de faire face plus facilement à des besoins de la vie quotidienne (courses, visite chez le médecin, coiffeur, etc.).

Malgré tous ces avantages, la souplesse des horaires peut aussi jouer contre le salarié, et ce surtout lorsqu'il y a de grosses charges de travail et une hiérarchie peu compréhensive au sein de l'entreprise. Par exemple, un chef de service dictant régulièrement des courriers à sa secrétaire en sortant de réunion, au moment où elle doit partir récupérer ses enfants à l'école, est un stress supplémentaire pour la salariée, qui est prise en étau entre deux contraintes fortes. Ceci peut avoir plusieurs conséquences négatives : un stress important (les enfants attendent), le ou la salarié(e) peut être amené(e) à effectuer de nombreuses heures supplémentaires, et enfin le ou la salarié(e) qui ne reste pas au-delà de son horaire et refuse ainsi un travail s'expose à des problèmes vis-à-vis de la hiérarchie. Il ou elle sera considéré(e) comme pas assez motivé(e) avec un préjudice prévisible sur sa carrière, voire sur son emploi.

## **B – Des pratiques qui posent problème**

Nous constatons d'ailleurs que suite aux restructurations et à la volonté des entreprises de baisser leur coût de production pour être plus compétitives, celles-ci ont tendance à chercher des économies en premier lieu par la réduction des effectifs, ce qui aboutit très souvent à une

16/05/2018

augmentation importante des charges de travail pour les salariés. Pour faire face à ces surcharges, ces derniers doivent augmenter considérablement les cadences de travail et parfois travailler au-delà des horaires normaux. Cette situation est amplifiée en cas de surcroît d'activité, et impacte d'autant plus la vie des familles. L'absence de dispositif de contrôle favorise cette dérive et dans ce cas les heures risquent de n'être ni comptabilisées, ni payées. Ces évolutions sont préjudiciables à l'équilibre des temps de vie et retentissent fortement sur la vie de famille et la vie personnelle des salariés.

Toutes ces pratiques présentent le risque d'un débordement de la vie de travail sur la vie de famille qui peut se traduire par la moindre présence d'un des conjoints et de ce fait un délitement des liens quotidiens. Cette situation peut être aggravée en cas d'horaires atypiques, décalés ou de nuit. Les horaires sont pourtant des leviers possibles importants pour une meilleure conciliation des temps de vie.

### **Des charges de travail accrues**

La réduction du temps de travail a souvent conduit les salariés à faire en 35 h tout ou partie de ce qu'on faisait en 40, augmentant considérablement le stress et la fatigue, voire le « burn-out ». Ceux-ci ont été aggravés par le climat de restructuration permanente de bien des entreprises et l'insécurité liée à la situation de l'emploi. L'instabilité économique et les crises qui se succèdent pèsent fortement sur cette évolution. Tous ces stress et ces fatigues ont bien un effet sur la vie de couple - difficulté à communiquer, repli sur soi -, surtout si le couple est déjà fragilisé.

### **Le décloisonnement de la vie personnelle**

Les frontières entre le temps consacré au travail et le temps personnel et familial ont tendance à s'effacer. Cette imbrication des temps de vie expose les personnes à des pressions très fortes. Soumis de plus en plus souvent à une obligation de résultat, le salarié se trouve contraint d'utiliser une partie de son temps libre pour continuer son travail. Le salarié est alors souvent écartelé entre ses obligations professionnelles et son souhait de préserver son temps personnel. La pratique des astreintes, mal encadrée, peut conduire à menacer la vie de famille. En effet, le salarié peut être appelé à tout moment à travailler. Cela se traduit par une précarisation de son temps libre.

### **La mobilité géographique et professionnelle**

La mobilité géographique, surtout lorsqu'elle est trop fréquente et non choisie, peut avoir des effets très négatifs sur la famille, tant sur le plan de son équilibre moral que sur le plan financier et même simplement sur un plan d'organisation pratique. Ses effets, variables d'une famille à l'autre, sont plus difficiles à assumer lorsque la mobilité ne correspond pas à un choix de vie lié au métier ou à une évolution de carrière. De plus en plus d'entreprises mutent les salariés en France ou à l'étranger sans se préoccuper de leur situation de famille. Cette pratique est potentiellement catastrophique et conduit souvent à un éclatement définitif de la cellule familiale surtout si le conjoint ne peut pas suivre.

Le changement de résidence et de milieu entraîne un déracinement du salarié et de sa famille, qui a pour conséquence un renouvellement obligé des amis et des relations, des difficultés d'insertion, surtout à l'étranger (barrière de la langue), des difficultés scolaires pour les enfants et/ou l'obligation de suivre des cours par correspondance en l'absence d'école francophone. D'autres éléments doivent également être pris en compte, notamment en ce qui concerne les modifications des conditions de travail, les modifications du contrat de travail, et les effets de la mobilité sur le travail du conjoint (obligation de changement de travail, remise en cause de la carrière...). Ainsi, la mobilité géographique est à l'origine d'un changement de vie très profond, qui a des conséquences plus ou moins importantes sur tous les membres de la famille.

16/05/2018

Le refus de mobilité, hors nécessité absolue pour l'entreprise, ne devrait pas constituer un motif légitime de licenciement, quelles que soient les clauses du contrat de travail. En tout état de cause, une mutation géographique nécessitant un changement de résidence, en l'absence de clause de mobilité dans le contrat de travail, est assimilée à une modification substantielle du contrat. La rupture du contrat suite à ce refus est donc assimilée à un licenciement.

C'est pourquoi, dans les négociations traitant des mutations, il est important que des aides concrètes soient prévues en faveur des familles et de convaincre l'entreprise qu'il n'y a pas que les gens mobiles qui sont compétents et valables pour l'entreprise. L'exigence de mobilité géographique pénalise les familles et les foyers à double revenu et par ses effets négatifs peut diminuer les performances des salariés.

### **La double résidence**

C'est une forme de séparation géographique de plus en plus fréquente. Elle est trop souvent fatale pour les couples fragilisés.

Les pratiques d'entreprises - séminaires ou autres - peuvent créer les conditions pour distendre les liens du couple, voire accroître la tentation de relations conjugales hors couple. En effet, même si cette pratique semble moins répandue en France que dans d'autres pays, certaines « beuveries », orgies ou prestations de prostituées sont dangereuses pour le couple.

### **C - L'effet des nouvelles technologies**

Elles accélèrent cette dérive. C'est ce que certains appellent la « laisse électronique » : des salariés qui travaillent par téléphone ou Internet chez eux ou sur le lieu de vacances. Il n'est pas rare de voir, par exemple, des personnes dicter un courrier sur la plage ou sur les pistes de ski ou se connecter sur le site de leur entreprise dans le hall de l'hôtel de vacances. Des salariés continuent le travail chez eux (télétraitement, dossiers à étudier...), réduisant les temps réellement en famille.

C'est ainsi que les frontières entre le temps consacré au travail et le temps personnel et familial ont tendance à s'effacer. Résultat :

- plus de vraie coupure entre vie personnelle et vie de travail avec une frontière qui s'efface entre les deux ;
- un(e) conjoint(e) jamais totalement présent(e) ;
- des difficultés à vivre en couple et en famille des temps de détente ou d'émerveillement ; cela facilite la fuite donc aggrave les difficultés ;
- un projet de moins en moins partagé en couple et qui sépare au lieu de rapprocher.

Par contre ces outils peuvent jouer un rôle positif lorsque, par exemple, ils rendent possible la prise de vacances ou de week-end. Cela est vrai de toutes les nouvelles technologies.

## **II Quelques pistes d'évolutions**

Celles-ci sont étroitement liées à la volonté de l'entreprise et de son encadrement dans le cadre de la prise en compte de la responsabilité sociale, mais aussi du salarié lui-même.

Sur ce point, des actions de sensibilisation, d'accompagnement dans, mais plus souvent hors de l'entreprise, peuvent être menées pour aider le salarié à évaluer sa situation concernant la conciliation des temps de vie, voire à prendre conscience des problèmes pour agir sur ce qui peut être modifié. Cette démarche est importante de préférence avant que n'apparaissent des problèmes graves. Des mouvements spirituels chrétiens comme par exemple le CLER, Amour et Vérité, les Equipes Notre-Dame ou Cana... sont très utiles sur ce sujet.

Certaines organisations syndicales refusent l'idée de cette forme d'accompagnement dans le cadre de l'entreprise.

16/05/2018

L'évolution dans l'entreprise peut se faire dans le cadre de négociations sur le temps de travail, mais aussi d'initiatives comme la création de groupes de travail paritaires. Les points d'attention importants portent sur le suivi des charges et temps de travail dans le cadre d'une vigilance des élus et mandatés sociaux et des responsables des ressources humaines à la prise en compte de ce problème, sur l'organisation du travail et des horaires.

Le comité d'entreprise (CE) peut demander l'utilisation d'outils de mesure tels que le bilan des relevés d'heures ou de pointages. En l'absence d'outil, le CE ou les partenaires sociaux peuvent lancer une étude (qui peut être simplement un sondage d'opinion) pour savoir si les salariés sont ou non surchargés et s'ils travaillent au-delà des horaires normaux. Des études de ce type ont été menées dans certaines entreprises et sont très éclairantes, mais n'ont d'intérêt que si elles conduisent à des améliorations.

**Répondre au problème du temps de travail**, particulièrement pour les cadres, mais aussi pour les salariés non cadres.

Les syndicats peuvent et doivent agir sur les conditions qui conduisent au besoin d'assistance par le biais des CHSCT ou des instances de représentation.

La médecine du travail n'est actuellement pas vraiment armée même si le médecin peut jouer un rôle d'écoute et de conseil ou d'alerte du chef d'entreprise.

#### **Aide de type PAE (programme d'aide aux employés)**

Ce dispositif québécois est à l'initiative de l'employeur qui le finance ou du syndicat accrédité dans l'entreprise. On peut imaginer de le transposer en France en créant, dans ou hors de l'entreprise, une structure d'aide pour les salariés en difficultés psychologiques, particulièrement par rapport à leur couple ou la vie de famille.

Cela peut se faire par une extension du rôle des complémentaires santé qui peut être financée par l'entreprise, une prise en charge améliorée par l'assurance maladie sur l'aspect soins psychologiques.

Cela suppose dans tous les cas de figure une concertation (négociation)

#### **Conclusion**

La famille et l'entreprise sont inexorablement liées, à tel point que le salarié est aujourd'hui trop souvent écartelé entre ses obligations professionnelles et son souhait de préserver son temps personnel afin d'être aux côtés de sa famille. L'entreprise, dans sa quête perpétuelle de rentabilité et de productivité, pousse souvent les salariés à se consacrer pleinement et quasi exclusivement à la vie de l'entreprise. Le travail devient donc de plus en plus un concurrent redoutable et destructeur de la vie de famille. C'est un problème grave et un enjeu majeur pour notre société.

A l'heure actuelle, les employeurs prennent de plus en plus conscience de ce problème, et certains d'entre eux jouent pleinement le jeu de la conciliation des temps de vie. Malheureusement, tous les salariés ne sont pas logés à la même enseigne et des efforts importants doivent encore être réalisés dans les petites entreprises notamment, qui sont les moins bien armées en la matière. En effet, ces dernières ne bénéficient pas de comité d'entreprise pour la plupart, alors qu'il s'agit de l'une des clés de voûte permettant la mise en place d'aménagements du temps de travail dans l'entreprise. La volonté de l'employeur est dans ce cas déterminante.

16/05/2018

## **Fiche 5 – Influence de la culture d’entreprise sur la vie familiale et de la vie familiale sur la contribution à l’entreprise**

**Jean-Paul Lannegrace**

### **La culture d’entreprise a-t-elle des retombées sur la vie familiale ?**

Les mentalités développées dans l’entreprise vont modifier les personnalités dans un sens qui contribuera à consolider ou au contraire à affaiblir le couple. Ainsi certains aspects de la vie en entreprise peuvent être de nature à renforcer l’aptitude à vivre en couple. Ce pourrait être le cas de la « culture projet », du travail pour le « bien commun » d’une institution, de l’optimisme, de la tolérance aux frustrations. A l’opposé, le stress, les rapports de force, la mentalité contractuelle de « donnant-donnant » opposée à la gratuité, durcissent la personnalité, ce qui peut être nuisible à la vie de couple.

Certaines activités de l’entreprise pourraient avoir un impact positif ou négatif sur la vie de couple, suivant la façon dont elles sont menées :

- La communication : on pratique en entreprise une parole qui tient compte de la réaction de l’autre, ou, à l’inverse, on y subit la maltraitance, le harcèlement, qui entraîneront la violence ou la dépression à la maison.

- Le travail en équipe : si on éprouve en entreprise le plaisir de travailler ensemble, cela peut renforcer celui de vivre ensemble en couple : partage des activités, des plaisirs, du sens...

Si au contraire l’entreprise valorise la compétition interne et « l’entreprise de soi » (individualisation des performances, des primes, etc.), l’habitude de « centration sur soi » pourra aussi miner le couple.

- Si l’entreprise casse constamment les liens par des changements fréquents d’organisation, la violence des ruptures risque de s’étendre au couple. A l’opposé, la façon de sortir des conflits en entreprise, de progresser grâce à eux, pourra s’étendre aux conflits de couple, dont l’issue sera moins souvent la rupture.

- Enfin, si les séminaires de « développement personnel » sont facteurs de sensibilisation psychologique et d’épanouissement personnel, le couple en bénéficiera, mais ce ne sera pas le cas s’ils forment des personnages adaptés à ce qu’ils pensent qu’on attend d’eux.

### **Influence de la vie familiale sur la vie en entreprise**

De même qu’on arrive à la maison tel qu’on sort du travail, on arrive au travail tel qu’on sort de la maison. Les gens heureux dans leur vie privée sont plus efficaces en entreprise. A l’opposé, les crises de la vie de couple, les « situations fausses », réduisent la disponibilité pour l’entreprise.

Pour autant, l’entreprise peut-elle prendre en compte les « états de vie » ? Aux Etats-Unis, la loi interdit d’interroger un membre du personnel sur son état de vie. La lutte contre la discrimination risque d’avoir la même conséquence en France où, au contraire, actuellement, la situation de famille doit par exemple être légalement prise en compte pour l’ordre des licenciements.

La personne étant la même dans sa vie privée et sa vie professionnelle, l’empathie du bon manager comporte la prise en compte de l’état de vie personnel. On peut faire des erreurs, pour la personne comme pour l’entreprise, si on ignore tout de l’état de vie.

16/05/2018

Mais jusqu'où la connaissance de l'état de vie peut-elle légitimement influencer l'embauche, l'affectation ou la promotion dans l'entreprise ? Telle entreprise de distribution qui n'embauche que des célibataires en a-t-elle encore le droit ?

Si la loi anti-discrimination américaine paraît excessive, elle vise un danger de discrimination réel : en principe l'entreprise n'a pas à tenir compte a priori de l'état de vie privée des salariés mais les situations individuelles doivent pouvoir être évoquées dans la confiance et le bon sens.

### **Cas particulier du célibat**

Les célibataires vivant effectivement seuls, sont de plus en plus nombreux. Sont-ils plus efficaces ? Cet état de vie a deux caractéristiques objectives : le célibataire peut disposer de plus de temps pour l'entreprise, il a une plus grande vulnérabilité économique.

L'état de vie solitaire a aussi habituellement des conséquences qui méritent de retenir l'attention et parfois la vigilance du manager ou du DRH. Ainsi, quelqu'un qui vit seul recherchera souvent en entreprise des amitiés, des relations de qualité, et sera plus sensible au ressenti des autres. Mais, s'il est déçu, il peut au contraire se faire une carapace ; il peut devenir sur-affirmé ou sous-affirmé.

La vie solitaire induit souvent un plus grand désir de sens de la vie professionnelle, le désir de participer à un projet partagé, qui intègre aux autres. Désir aussi de paternité symbolique, de réussite personnelle et non via ses enfants.

L'âge est déterminant : les jeunes professionnels disent plus spontanément « nous », sont plus solidaires que les personnes solitaires plus âgées. Il faut aussi comprendre que les personnes seules depuis longtemps éprouvent davantage le besoin de s'exprimer.

Les célibataires sont plus vulnérables au stress, qu'ils ne peuvent décharger le soir à la maison. Le remède est d'avoir **d'autres lieux d'appartenance que l'entreprise.**

L'incidence sur l'entreprise de la vie solitaire ou en couple paraît différente pour l'homme et la femme : un homme marié réussit en général mieux, surtout si sa femme ne travaille pas (derrière un homme qui réussit, il y a une femme qui le soutient). En revanche, ce sont les femmes célibataires qui réussissent mieux. L'effort pour réussir au même niveau reste en effet plus important pour les femmes alors que la charge de travail au foyer le reste aussi.

16/05/2018

## 6 – Entreprise et sexualité :

**Jean-Paul Lannegrace**

### Quelle est la réalité en ce domaine ?

#### 1 - L'entreprise crée des couples

On cite de nombreux cas de célibataires trouvant l'âme sœur en entreprise. Sont plus rares les cas de remariage de femmes seules avec enfants. On cite des cas de « couples-projet », pour la durée du projet... Même question de durabilité lors d'unions avec des étrangers à l'occasion d'expatriation ou de stages d'étrangers en France.

Faut-il embaucher un couple, conserver les couples qui se créent ? Certaines entreprises le font : plus grande fidélité et engagement. D'autres l'excluent : risque de conflits d'intérêts.

Ce risque fait que toutes les entreprises refusent que le couple travaille dans la même équipe, surtout si l'un est le chef. Mais les nombreuses PME dirigées par leur créateur et son épouse ne bénéficient-elles pas de la synergie entre leur vie familiale et leur vie professionnelle ?

#### 2 - L'entreprise détruit des couples :

Le dilemme des couples d'aujourd'hui **est le lieu de vie commun, compatible avec les deux carrières** : qui suit l'autre ? Et si chacun préfère sa carrière, ils se séparent.

Mais l'entreprise favorise aussi, sur son lieu de travail, la **création d'un nouveau couple**, au détriment de l'ancien. Si un nouveau couple l'emporte sur l'ancien, c'est souvent pour des raisons affectives : à la maison, en raison de la désidéalisée, de la routine, de la réduction du temps de communication, et au travail, en raison de la passion partagée pour le métier (par exemple avec la secrétaire ou l'infirmière). Il arrive aussi que l'ascension sociale de l'un des deux provoque la séparation.

L'entreprise peut intervenir en limitant le temps de travail et, paradoxalement, par la communication entre vie privée et vie professionnelle. De ce point de vue, les réunions amicales de couples de collègues contribuent à la connaissance et donc au respect des conjoints. Parler de son travail à la maison évite aussi l'instauration de deux vies parallèles.

Certains managers soumettent les acteurs d'une nouvelle aventure amoureuse à une épreuve de séparation. Vont-ils trop loin ?

On peut aussi se poser la question du conflit d'intérêts au détriment, non plus de l'entreprise, mais de la famille, lorsque l'entreprise suscite des relations affectives intrusives en profondeur comme dans certains séminaires de « team building »...

Des familles sont détruites parce que l'un des conjoints ne supporte pas les **infidélités** de l'autre à l'occasion de sa vie professionnelle. Le chef d'entreprise peut considérer que cela ne regarde pas l'entreprise, pourtant il est complice s'il organise des séminaires cadres ou clients dans des lieux offrant « le tourisme sexuel », s'il laisse les « hommes à femmes » chasser dans l'entreprise et s'il en donne lui-même l'exemple. Certains managers préviennent au contraire les tentations, par exemple dans le choix des membres d'une équipe d'audit envoyée en longue mission...

16/05/2018

### 3 - L'entreprise a-t-elle à intervenir en cas de liaisons extra-conjugales ?

La loi ne sanctionne que le **harcèlement sexuel ou l'attentat à la pudeur**. Le principe est que le management doit ignorer la vie sexuelle du personnel, sauf si elle trouble la vie professionnelle. Les liaisons en entreprise sont à l'origine de bien des éclatements de couples, mais le management ne peut en tenir compte que si elles nuisent à l'entreprise. Voici quelques exemples de ces nuisances :

- l'entrée d'un des partenaires en **dépression** (risque aussi de suicide),
- les conflits ou même **rixes** de personnes par jalousie,
- les **conflits d'intérêts** : cas d'un DRH qui se marie avec la déléguée CGT (effet sur la préparation des négociations ?),
- le **pouvoir illégitime** : cas de la secrétaire qui a une liaison avec le patron et qui intervient dans ses décisions, mais aussi cas de ce patron qui n'embauche des dirigeants qu'après avis de sa femme,
- **l'injustice** : « faveurs » sollicitées pour la promotion,
- le **scandale** à l'intérieur ou même à l'extérieur de l'entreprise. Est-ce une nuisance pour l'entreprise ? Du fait de la libéralisation des mœurs, seule une partie du personnel se scandalise. Mais l'impact sur l'image de l'entreprise est de toutes façons négatif.

La décision de **sanctionner** est délicate : il n'y a généralement pas de preuve certaine et il faut se méfier des ragots et des calomnies. Est-on soi-même en mesure de « jeter la première pierre » ? Mais si on s'abstient, ne sera-t-on pas considéré comme complice ? Le personnel n'a souvent plus aujourd'hui que les valeurs de son chef qui a le devoir d'exemplarité. Les cas nuisibles à l'entreprise ne devraient en tous cas pas échapper à l'entretien individuel ; ne serait-ce que pour s'assurer qu'il ne s'agit pas de calomnies.

**Les chartes éthiques** sont muettes, alors qu'elles pourraient mentionner la question des liaisons au titre du respect de la personne, du climat de l'entreprise, des risques psychosociaux, des conflits d'intérêts... Ainsi, pour la « **promotion canapé** » : le chef qui promeut sa maîtresse incompétente tombe sous le coup du « conflit d'intérêts » ou de la « partialité » condamnés par les chartes éthiques... Ce type de promotion pourrait donc y figurer comme exemple extrême !