



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

La mise en œuvre des mesures de Life Domain Balance dans l'entreprise

Explications relatives à la check-list
établie par Promotion Santé Suisse

Introduction

Une organisation équilibrée de la vie – autrement dit la Life Domain Balance (anciennement: Work-Life-Balance) – est devenue de plus en plus importante pour de nombreux individus. Promotion Santé Suisse a reconnu l'importance de la Life Domain Balance et publié en conséquence une check-list qui s'adresse surtout aux petites et moyennes entreprises. On trouvera ci-après des explications concernant les mesures mentionnées dans cette check-list.

La Life Domain Balance est devenue un thème non seulement pour quelques entreprises pionnières, mais aussi, et de plus en plus, pour toutes les petites, moyennes et grandes entreprises de Suisse.

Il y a différentes raisons à cela:

- Le stress des employés dû au travail a augmenté, de sorte que l'on accorde de plus en plus d'importance à une compensation en dehors du travail accompli à des fins lucratives.
- Les biographies professionnelles et personnelles sont devenues plus variées. Selon la phase de vie, le travail à but lucratif doit pouvoir être combiné de manière différenciée avec les autres domaines de l'existence (partenariat, famille, sport, politique, culture, travail bénévole, etc.).
- L'activité lucrative croissante des femmes, pour lesquelles une bonne formation professionnelle va désormais de soi, exige de nouvelles formes flexibles de répartition du travail lucratif et de l'engagement extraprofessionnel.
- Globalement, le bien-être à vie des personnes et les revendications d'une organisation équilibrée de la vie ont gagné en importance.

Lorsque des entreprises investissent dans des mesures visant la Life Domain Balance, cela rapporte non seulement à l'entreprise elle-même, aux collaboratrices et aux collaborateurs, mais également à l'économie publique dans son ensemble:

- Les entreprises peuvent en effet notamment compter sur des collaborateurs plus satisfaits et plus performants, sur moins d'absences et de fluctuations au niveau du personnel, sur une meilleure productivité, ainsi que sur une plus grande attractivité de la place de travail.

- Pour les employés, les mesures de Life Domain Balance génèrent plus de satisfaction et une meilleure santé, ainsi que plus de possibilités de réaliser son propre modèle de vie et de planifier son parcours professionnel en fonction des besoins personnels.
- Pour l'économie publique, enfin, les mesures de Life Domain Balance sont payantes en raison de l'accroissement du bien-être et de la diminution de la pauvreté, d'une meilleure capacité concurrentielle des entreprises, ainsi que des effets plus avantageux sur le revenu imposable et les assurances sociales.

La nécessité et les effets positifs de la Life Domain Balance sont largement attestés dans la littérature spécialisée ainsi que dans les rapports des entreprises, comme par exemple dans le document édité par Promotion Santé Suisse «Life Domain Balance: l'équilibre entre le travail et les autres domaines de la vie», qui décrit notamment les expériences positives faites dans ce domaine par trois entreprises suisses.

Afin de soutenir surtout les petites et moyennes entreprises dans la planification et la mise en œuvre de mesures de Life Domain Balance, Promotion Santé Suisse a, après la conférence nationale sur la promotion de la santé en entreprise organisée en 2007, publié une check-list sur ce thème, en sus du document susmentionné. Afin que les collaborateurs restent en bonne santé dans leur travail et fournissent de bonnes prestations, ce dernier devrait être organisé selon des critères favorisant la santé. Une condition essentielle dans ce contexte est également la garantie de la sécurité du travail.

Le texte ci-après explique les neuf domaines énumérés dans la check-list et fournit des indications concernant leur mise en œuvre. On trouvera par ailleurs décrites en détail des mesures possibles concernant la Life Domain Balance dans la publication du SECO *Manuel PME «Travail et famille»: Mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises*, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne 2007.

Promotion Santé Suisse espère que ces documents inciteront le plus grand nombre possible de petites et moyennes entreprises à affiner toujours plus leurs mesures de Life Domain Balance, ce dans leur propre intérêt, pour le bien des collaborateurs et dans l'intérêt de l'ensemble de l'économie suisse.

1. Temps de travail

Les temps de travail flexibles sont un instrument central et efficace pour une meilleure compatibilité entre les activités professionnelles et extraprofessionnelles. Pour nombre de collaboratrices et de collaborateurs, en effet, il peut s'avérer difficile d'observer tout le temps les mêmes horaires de travail, étant donné que ces derniers sont souvent difficiles à coordonner avec des obligations privées. Une flexibilisation du temps de travail peut, en l'occurrence, apporter un allègement sensible, et pas uniquement pour les employés qui doivent assumer des tâches d'accompagnement.

Horaire flexible

L'horaire flexible est une méthode simple, efficace et de surcroît utilisée avec succès par de nombreuses entreprises; l'horaire flexible permet aux collaborateurs de mieux assumer d'autres obligations à côté de leur travail. Afin de garantir la présence des employés pendant certaines plages horaires, la plupart des entreprises définissent une période de travail fixe (en principe uniquement pour les jours ouvrables), durant laquelle ont lieu les séances et les entretiens réguliers. En définissant une fenêtre horaire aussi large que possible (lorsque l'on peut, par exemple, travailler entre 06.00 heures et 20.00 heures) l'horaire flexible peut être utilisé de manière très souple.

L'entreprise elle-même en profite si les collaborateurs peuvent assumer d'autres tâches durant leur temps libre; en outre, l'entreprise a tout intérêt à ce que des collaborateurs soient atteignables sur une grande période de temps, par exemple lorsqu'il s'agit de contacter la clientèle.

Les réglementations de l'horaire flexible exigent une dépense peu élevée qui permet d'obtenir des résultats intéressants pour une meilleure Life Domain Balance.

Temps annuel de travail, réglementation des vacances en fonction des besoins

Avec l'introduction du temps annuel de travail, il est possible d'harmoniser les intérêts de l'entreprise avec les souhaits des collaborateurs. Ces derniers ont ainsi la possibilité de cumuler des heures supplémentaires pendant une période plus ou moins longue, puis de prendre plus longtemps congé ou de compenser les heures en moins plus tard. Les collaborateurs qui ont des enfants en âge de scolarité ont par exemple la possibilité de couvrir les vacances de jardin d'enfants ou de l'école sans devoir organiser un accompagnement supplémentaire.

Étant donné que certaines entreprises ont un volume de travail qui varie dans le courant de l'année, l'introduction du temps annuel de travail peut également être intéressante pour l'entreprise. Afin que l'introduction du temps annuel de travail puisse s'harmoniser avec les exigences de l'entreprise, il faut au préalable effectuer une analyse du volume de travail à accomplir pendant un certain temps et définir à partir de là des conditions cadres ad hoc pour le temps an-

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui offrent la possibilité d'organiser le temps de travail de manière flexible contribuent à une meilleure compatibilité (harmonie) entre les domaines professionnel et extraprofessionnel de leurs collaborateurs. Les possibilités offertes dans ce contexte peuvent notamment

- contribuer à une productivité plus élevée
- réduire les problèmes de capacité
- promouvoir le lien des collaborateurs avec l'entreprise
- augmenter la satisfaction au travail
- augmenter la motivation et la disponibilité
- diminuer les absences
- contribuer à réduire le stress
- apporter des avantages concurrentiels à l'entreprise et contribuer à l'image positive de cette dernière

nuel de travail. Cet instrument permet notamment d'éviter des coûts supplémentaires dus aux heures supplémentaires ou aux engagements de collaborateurs à titre temporaire.

Une réglementation des vacances qui tienne compte des obligations extraprofessionnelles (p.ex.: vacances des enfants) est intéressante pour beaucoup de collaborateurs.

Travail à temps partiel, possibilités de changement du taux d'activité

Dans certaines phases de la vie, il se peut, pour diverses raisons, qu'il ne soit pas possible ou pas souhaitable de travailler à plein temps. Le travail à temps partiel permet de mieux harmoniser obligations professionnelles et engagement extraprofessionnel. Le travail à temps partiel n'est pas seulement intéressant pour les employés; en effet, lorsque des collaborateurs compétents, engagés et motivés restent dans l'entreprise, on peut économiser sur les coûts (p.ex.: acquisition et/ou engagement de personnel, fluctuation moindre, moins de perte de savoir-faire). En raison des changements de situation dans la vie ou des besoins personnels (p.ex.: lorsqu'un enfant vient au monde, lorsque les enfants grandissent, lorsque l'on souhaite pratiquer plus à fond un certain hobby ou si l'on a d'autres engagements extraprofessionnels) il devrait être possible d'adapter le taux d'activité sans trop de complication bureaucratique. Cela dit, le travail à temps partiel doit également faire l'objet d'une réglementation spécifique de la caisse de pension.

Pour des activités brèves (p.ex.: un entretien téléphonique urgent), il est également important d'organiser les pauses de la manière la plus flexible possible.

Les taux d'activité très faibles s'avèrent parfois problématiques, étant donné qu'ils peuvent entraîner des difficultés au niveau de l'affectation du personnel ou des problèmes au niveau de la transmission des informations. Pour les collaborateurs qui ont un faible taux d'activité, il peut en effet être difficile de bien s'intégrer dans l'entreprise et de se sentir comme en faisant partie. L'entreprise peut devoir assumer des coûts supplémentaires en raison de l'aménagement de places de travail supplémentaires, de coûts de formation conti-

nue plus élevés et de dépenses plus élevées pour la gestion du personnel.

Le travail à temps partiel peut beaucoup contribuer à améliorer la Life Domain Balance. Offrir aux collaborateurs de travailler à temps partiel est une possibilité judicieuse pour l'entreprise qui souhaite s'attacher le plus longtemps possible les services des collaborateurs ou leur permettre de reprendre leurs activités après une pause.

Jobsharing

Les modèles de travail à temps partiel peuvent se combiner facilement avec le jobsharing, autrement dit le partage d'un ou plusieurs postes de travail par deux ou plusieurs personnes. Le travail à temps partiel et le jobsharing sont en outre de plus en plus possibles au niveau des cadres. Le jobsharing est surtout proposé lorsqu'un poste doit absolument être occupé toute la journée ou lorsque des activités doivent être assurées en dehors de l'horaire de travail régulier.

Le jobsharing est en général bénéfique pour la qualité du travail, l'efficacité, le climat de travail et la présence.

Aussi bien le travail à temps partiel que le jobsharing impliquent une dépense au niveau de l'organisation et de la planification: ces deux formes de travail s'avèrent toutefois extrêmement judicieuses du point de vue du développement du personnel, et pour les collaborateurs et pour l'entreprise (p.ex.: moindre fluctuation des effectifs).

Lors de la mise en place du travail à temps partiel, il convient en particulier de veiller aux points suivants:

- clarification des contenus des tâches professionnelles et de gestion comme bases d'une répartition claire, éventuellement couplée avec une adaptation des descriptions de fonctions et de l'organigramme
- bonne collaboration des détenteurs du poste au niveau professionnel et personnel
- disponibilité et aptitude à communiquer bien développées
- décompte du temps de travail simple et transparent
- respect des dispositions légales
- réglementations contraignantes concernant l'accessibilité et interprétation claire des règlements

- Dépenses plus élevées pour la gestion du personnel
- Plus de dépenses pour la formation continue

Pour toutes les mesures de flexibilisation, il est impératif que soient respectées les dispositions légales pertinentes.

2. Absences et congés

Afin que les employés puissent combiner leurs tâches et devoirs extraprofessionnels avec leur engagement professionnel, il est utile qu'ils puissent prendre des congés au moment souhaité (par exemple pendant les vacances scolaires de leurs enfants), bénéficier de jours de congé supplémentaires pour des besoins particuliers ou qu'ils puissent quitter à court terme leur poste de travail en cas d'urgence.

Possibilité de courtes absences et de prendre des vendredis

Outre les jours de congé payés fixés dans la loi (par exemple pour un déménagement, un mariage, etc.), de nombreuses entreprises garantissent à leurs collaborateurs d'autres congés payés dans des situations exceptionnelles. Les travailleurs apprécient en effet souvent de pouvoir s'absenter à court terme du travail pour accomplir des tâches extraprofessionnelles (p. ex. : pour accompagner un enfant chez le médecin) ou pour prendre un vendredi dans des situations particulières (p. ex. : lorsque les enfants sont scolarisés, pour participer à un événement sportif ou culturel, etc.). Même si ce temps n'est pas payé, la possibilité de prendre des vendredis ou de s'absenter brièvement dans des cas justifiés représente une aide précieuse pour les travailleurs, qui peuvent ainsi mieux combiner leurs tâches privées avec leur engagement professionnel.

Il est important que l'entreprise communique ouvertement dans ce contexte; les autres collaborateurs ne doivent en effet pas avoir l'impression que certains d'entre eux jouissent de privilèges ou de droits spéciaux.

Congé payé et non payé

Par congé sabbatique, on entend un congé plus long, généralement payé, dont la durée dépasse le temps de vacances régulier. Les congés sabbatiques sont surtout utilisés pour la formation continue (congé de formation). Une plus longue absence peut également

être envisagée sous forme de congé non payé, par exemple pour un engagement dans la famille, dans le sport, etc., mais aussi pour «se ressourcer».

Il est important que les congés sabbatiques et les congés non payés soient planifiés le plus possible en amont, afin que la transmission du travail et la réglementation des remplacements puissent être bien préparées.

Congé maternité/paternité prolongé

Beaucoup de mères et de pères ont besoin de prolonger le congé maternité et/ou paternité au-delà du congé payé prescrit par la loi; ces collaborateurs ne souhaitent pas pour autant quitter leur emploi. En offrant aux collaborateurs qui le souhaitent la possibilité de travailler à temps partiel à la fin du congé maternité ou via d'autres mesures favorables à la famille, l'entreprise peut s'assurer de la fidélité des employés qui, sinon, devraient chercher un nouvel emploi après la naissance d'un enfant.

Lorsque des employés sont absents pendant longtemps de leur place de travail, il est important de

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui permettent à leurs employés de prendre des vacances et des jours de congés dans un certain cadre et de s'absenter brièvement à court terme, contribue à une meilleure compatibilité (harmonie) entre les domaines professionnel et extraprofessionnel de leurs collaborateurs. Les possibilités offertes dans ce contexte peuvent notamment

- augmenter la motivation et la disponibilité des collaborateurs
- diminuer la fluctuation des effectifs
- promouvoir le lien des employés avec l'entreprise
- augmenter la satisfaction au travail
- contribuer à réduire le stress
- apporter des avantages concurrentiels à l'entreprise et contribuer à l'image positive de cette dernière

maintenir le contact pendant leur absence et d'assurer une bonne mise à niveau lorsqu'ils reprennent leurs activités. Il est évidemment important, pour le bon fonctionnement de l'entreprise, que la question des remplacements soit bien réglementée.

Les mesures de flexibilisation du temps de travail décrites ci-dessus n'entraînent en général pas de grosses dépenses supplémentaires pour les entreprises.

3. Lieu de travail

Pour les collaboratrices et les collaborateurs qui ont des enfants d'un certain âge en mesure de se prendre en charge, ou pour les employés qui assument d'autres tâches d'accompagnement, il peut être judicieux et utile de pouvoir exécuter des travaux à la maison.

Mais également pour les collaborateurs qui n'ont pas de tâches d'accompagnement il serait utile (p. ex. : pour un engagement dans un sport, dans la culture ou la politique) de pouvoir accomplir une partie de leur travail en dehors du contexte usuel.

Les tâches qui ne sont pas directement liées à la place de travail peuvent être exécutées en cours de route.

Travailler à domicile et pendant le trajet

Il existe de nombreux travaux qui ne sont pas liés à la place de travail dans l'entreprise et qui ne nécessitent ni travail d'équipe ni soutien de la part d'un supérieur hiérarchique ou de collègues (p. ex. : préparation de séances et de conférences, élaboration de concepts, lecture de documents, traitement de textes, traitement de données, etc.). Dans de nombreuses entreprises, certains travaux peuvent très bien être accomplis à domicile. Dans le commerce, dans la construction ou dans la production, où le travail est étroitement lié au lieu même, à des machines ou à des ateliers de production spécifiques, travailler à la maison n'est en revanche pratiquement pas possible. Ce type de travaux n'est en effet envisageable que si les appareils et les installations ad hoc existent.

De même, une partie du travail peut être accomplie durant le trajet (p. ex. : traiter des documents dans le train et conduire des entretiens téléphoniques en cours de route). Cette possibilité est d'autant plus importante que de plus en plus de personnes travaillent comme pendulaires et doivent couvrir de longues distances pour arriver sur leur lieu de travail. L'entreprise qui of-

fre la possibilité de travailler durant le trajet peut donc garder plus facilement des collaborateurs qualifiés.

Si à certains moments ou dans certaines situations (p. ex. : lorsque des personnes nécessitant un accompagnement spécifique vivent dans le ménage) un travail doit être accompli à domicile ou en cours de route, la confiance mutuelle est une condition sine qua non. Il convient néanmoins de discuter ouvertement des conditions, afin qu'il n'y ait pas de malentendus avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues, voire des difficultés dans le processus de travail. Les collaborateurs sont intéressés à accomplir leurs tâches de manière efficace, consciencieuse et soignée. Il faut pour ce faire qu'ils disposent, le cas échéant, d'une place de travail en propre, bien aménagée et qui réponde aux critères ergonomiques usuels (p. ex. : avec téléphone, ordinateur, etc.). Il s'agit également de veiller dans un tel contexte que les dispositions concernant la protection des données ainsi que les standards de sécurité de l'entreprise soient garantis (sécurité lors de la transmission des données, pour les connexions via l'Internet, la sauvegarde de données confidentielles, etc.).

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui offrent la possibilité de travailler à domicile ou en cours de route dans un certain cadre contribuent à une meilleure compatibilité (harmonie) entre les domaines professionnel et extraprofessionnel de leurs collaborateurs. Si certaines activités peuvent être accomplies à l'extérieur de l'entreprise, celles-ci peuvent notamment

- contribuer à augmenter la productivité
- augmenter la responsabilité personnelle des collaborateurs pour de bons résultats
- réduire les problèmes de capacité
- augmenter la motivation et la disponibilité des collaborateurs
- promouvoir le lien des collaborateurs avec l'entreprise
- augmenter la satisfaction au travail

Les collaboratrices et les collaborateurs peuvent travailler efficacement à la maison (notamment pour mener à bien des tâches qui exigent une grande concentration). Les collaborateurs qui sont les plus à même de travailler à domicile ou pendant le trajet sont ceux qui y sont habitués à travailler de manière autonome, responsable et orientée vers le résultat.

Lorsque des collaborateurs travaillent à domicile, il peut en résulter une certaine aliénation par rapport à l'entreprise ainsi que des problèmes chez les autres collaborateurs, qui peuvent se sentir désavantagés s'ils ont l'impression qu'il s'agit en l'occurrence «de congé payé pour quelques privilégiés». Il s'agit évidemment d'éviter de tels problèmes, ce qui peut se faire au mieux via une information ouverte et rapide de toutes les personnes concernées.

En règle générale, on peut supposer que dans la plupart des cas seule une certaine partie du travail peut être accomplie à la maison ou durant le trajet. En effet, pour une partie des tâches, la présence sur place est évidemment indispensable.

Pour le travail à domicile, sont particulièrement appropriées les tâches

- qui forment un ensemble déterminé,
- qui peuvent être définies par des instructions précises,
- qui exigent une grande concentration,
- dont le degré d'accomplissement est mesurable et qui n'exigent pas de communication «face-to-face».

Pour ce qui est de l'organisation du travail à domicile, on veillera en particulier aux points suivants:

- des temps de travail clairement documentés
- un résultat facilement mesurable
- des réglementations contraignantes concernant la possibilité de contacter le collaborateur concerné
- l'existence de l'infrastructure nécessaire
- la garantie de la protection des données

4. Organisation du travail

Une planification prévisionnelle de l'affectation du personnel, des réglementations fiables des remplacements et la possibilité de déléguer des tâches importantes déchargent les collaborateurs qui, outre leurs obligations professionnelles, assument des tâches et des responsabilités dans leur famille et la société. Lorsque le travail est organisé de manière autonome au sein des équipes, cela représente une décharge supplémentaire.

Planification du personnel adaptée aux besoins et communication à temps des heures de travail

Celui qui a des obligations familiales, sociales, culturelles ou politiques, doit connaître le plus rapidement possible les horaires de travail et les plans d'affectation du personnel. Il doit en même temps faire preuve d'une certaine flexibilité, afin de pouvoir faire face à des changements à court terme dans le domaine privé.

Lors de l'élaboration de plans de travail, les collaborateurs doivent avoir la possibilité de faire connaître leurs souhaits; dans la mesure où cela est possible pour l'entreprise, ces souhaits devraient être pris en considération. La possibilité d'échanger des tâches représente également une décharge supplémentaire. Il faut toutefois ici des réglementations contraignantes et claires, afin que les processus de travail soient garantis au sein de l'entreprise et que la planification de l'affectation du personnel soit possible à moindre coût. Il est important dans ce contexte de communiquer assez tôt et de s'en tenir aux horaires de travail convenus.

Réglementation des remplacements et délégation

Les problèmes de blocage qui peuvent se manifester au niveau des processus de travail dans l'entreprise ou lorsque des employés sont absents de leur poste de manière imprévue peuvent être résolus via une bonne réglementation des remplacements. La délégation

de tâches importantes peut également apporter une décharge bienvenue. Des remplacements par des collaborateurs compétents doivent être prévus pour toutes les affaires importantes, afin que l'on puisse faire face à toute éventualité et à tout moment. La continuité des processus de travail est ainsi garantie en cas d'absences imprévues.

La mise en place de remplacements présuppose que les acteurs soient disposés à coopérer et à transmettre leur savoir; cela exige en outre une bonne communication et des négociations claires. Si la réglementation des remplacements est connue et testée au sein de l'entreprise, alors la dépense supplémentaire à court terme est faible. Cette dernière est toutefois négligeable à long terme.

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui offrent la possibilité d'organiser le travail de manière flexible contribuent à une meilleure compatibilité (harmonie) des domaines professionnel et extraprofessionnel de leurs collaborateurs. Une bonne réglementation des remplacements, une planification adéquate du personnel, des équipes autonomes et un enrichissement des tâches peuvent notamment

- contribuer à une meilleure productivité
- promouvoir la motivation au travail
- réduire les problèmes de capacité
- réduire les taux de fluctuation et des absences
- promouvoir le lien des collaborateurs avec l'entreprise
- augmenter la satisfaction au travail
- contribuer à réduire le stress
- réduire la perte de savoir
- renforcer la responsabilité personnelle des collaborateurs pour de bons résultats

Possibilités de s'organiser de manière autonome au sein des équipes

Les équipes qui organisent en partie elles-mêmes leur travail disposent de bonnes conditions pour harmoniser via des conventions ad hoc les besoins personnels des collaborateurs (p. ex.: lors de l'attribution de tâches ou de la répartition horaire) et les intérêts de l'entreprise.

Une organisation du travail qui se veut responsable nécessite une introduction sérieuse et un bon accompagnement des acteurs dans la phase initiale. Il est important dans ce contexte que les réglementations soient claires et que toutes les personnes concernées

puissent en tirer un avantage; il est également important que les membres de l'équipe disposent autant que faire se peut des mêmes connaissances, capacités et aptitudes.

On peut également imaginer d'autres mesures d'organisation du travail, par exemple la reprise de tâches supplémentaires (jobenrichment). Cette possibilité ne permet pas seulement de promouvoir la satisfaction des collaborateurs au travail, mais aussi, lorsque le plus grand nombre possible de collaborateurs peuvent assumer une large palette d'activités, de mieux organiser et répartir le travail.

5. Développement personnel

Par des mesures qui permettent aux collaborateurs d'organiser en fonction des besoins leur carrière professionnelle ou la reprise d'une activité professionnelle, par exemple après une phase consacrée à la famille, les entreprises créent les conditions fondamentales pour une meilleure Life Domain Balance de leurs employés. Il est important que les entreprises soutiennent adéquatement leurs collaborateurs au niveau de la compatibilité des domaines professionnel et extraprofessionnel et qu'elles cherchent avec eux des solutions en cas de difficultés.

Planification et/ou réorientation de la carrière selon les besoins

Une planification et/ou réorientation appropriée de la carrière permet d'éviter que des personnes doivent quitter l'entreprise pour des raisons d'engagements extraprofessionnels. Pour que de tels collaborateurs restent au courant des affaires, soient socialement intégrés et demeurent fidèles à l'entreprise, il est important de conserver un bon contact avec eux pendant leur absence. Il peut être judicieux, voire nécessaire, de fournir régulièrement des informations aux personnes concernées, ou de leur proposer des entretiens particuliers. Et pour que l'on n'en vienne pas à une perte de qualifications importantes, il est indiqué d'offrir des formations continues (p. ex. : dans le cadre de la reprise d'une activité).

Les compétences qui ont été acquises par les collaborateurs en dehors de la vie professionnelle peuvent également souvent être utilisées dans le quotidien professionnel. Il s'agit ici le plus souvent de compétences transdisciplinaires, telles que capacité de planification et d'organisation, empathie, capacité de s'imposer, capacité de décider, conscience de ses responsabilités, flexibilité, capacité à travailler en équipe, etc. Ces compétences peuvent être présentées

sous forme de bilan de compétences et constituer une base importante pour la planification du développement professionnel des collaborateurs.

Prise en compte des besoins extraprofessionnels et des obligations liées à des formations continues

Les collaborateurs doivent également pouvoir bénéficier d'un taux d'activité réduit pour accéder aux offres de formation continue. Celui qui assume des obligations extraprofessionnelles doit particulièrement veiller à ce que la durée et le lieu de la formation continue qu'il souhaite suivre soient pris en considération. Il est également important de connaître assez tôt les programmes, les dates et les délais.

Soutien en cas de problèmes de compatibilité entre les domaines professionnel et extraprofessionnel

Un interlocuteur compétent (p. ex. : les responsables du personnel) pour les questions et les problèmes en lien avec une organisation équilibrée des domaines professionnel et extraprofessionnel peut soutenir les collaborateurs en cas de difficultés. Les problèmes qui surgissent au niveau de la compatibilité

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui offrent des mesures de développement du personnel qui tiennent compte des différentes biographies professionnelles et personnelles, contribuent à une meilleure compatibilité (harmonie) entre les domaines professionnel et extraprofessionnel de leurs collaborateurs. Ces mesures peuvent notamment

- promouvoir la motivation et la disponibilité des collaborateurs
- renforcer le lien des collaborateurs avec l'entreprise
- augmenter la satisfaction au travail
- réduire les fluctuations de personnel
- contribuer à réduire le stress
- procurer à l'entreprise des avantages concurrentiels et contribuer à lui donner une image positive

entre la vie professionnelle et les engagements extraprofessionnels peuvent en effet être discutés et des solutions peuvent être trouvées ensemble. Les besoins des collaborateurs sont ainsi pris au sérieux, les exigences et les possibilités de l'entreprise peuvent être discutées et il est possible de trouver de bonnes solutions qui conviennent à toutes les parties. Les entretiens avec les collaborateurs sont

également une bonne occasion pour thématiser la compatibilité des différents domaines de vie.

Les entreprises qui soutiennent les collaborateurs dans l'optimisation de la Life Domain Balance devraient également permettre à leurs cadres et aux responsables du personnel de suivre des formations continues ad hoc.

6. Rémunération

Par des mesures dans le domaine des salaires et de soutien financier (juste rémunération, allocation de naissance, soutien en cas de difficulté, etc.) les entreprises peuvent influencer sur les conditions matérielles de leurs collaborateurs et donc aussi sur l'organisation équilibrée de leur vie.

Egalité de salaire

Les collaborateurs engagés à temps partiel et ceux qui reprennent une activité professionnelle sont souvent moins bien lotis du point de vue de la rémunération que ceux qui sont employés à plein temps et qui ont poursuivi sans interruption leur carrière professionnelle. La compatibilité entre l'engagement professionnel et extraprofessionnel est encouragée lorsque les employés à temps partiel et ceux qui reprennent une activité professionnelle sont rémunérés selon les mêmes critères que les autres collaborateurs. Les expériences extraprofessionnelles ne doivent pas être considérées comme un inconvénient, mais plutôt – et pour autant qu'elles soient utiles pour le travail – être prises en considération de manière appropriée.

Allocation de naissance

En versant un montant unique en cas de naissance, l'entreprise contribue aux coûts supplémentaires résultant de la venue au monde d'un enfant. La famille qui en bénéficie s'en trouve non seulement déchargée du point de vue financier, mais il s'agit aussi d'un signe clair que l'entreprise mène une politique favorable à la famille et sociale. Les entreprises fournissent ainsi une contribution au développement démographique équilibré (taux de naissance plus élevé).

Les coûts qui en résultent pour les entreprises sont comparativement faibles.

A cela s'ajoutent d'autres formes de soutien financier pour les employés qui ont des enfants, comme par exemple l'augmentation de l'allocation pour enfant, laquelle peut aller au-delà du minimum prescrit par la loi.

Soutien en cas de problèmes financiers et de situations de détresse

Des collaborateurs peuvent se retrouver dans une situation financière difficile, voire dans une situation de détresse à la suite de coûts plus élevés pour les enfants, de revenus moindres en cas de réduction du taux d'activité ou de dépenses plus élevées dues au besoin de disposer d'un logement plus grand. Il est important dans de telles situations de disposer au sein de l'entreprise d'une personne de confiance capable de gérer de tels cas. Les entreprises peuvent conseiller leurs collaborateurs en cas de problèmes financiers, ce en lien avec la compatibilité entre les domaines professionnel et extraprofessionnel, le cas échéant les orienter vers des organes spécialisés (p. ex.: des services sociaux) ou leur apporter un soutien direct.

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui tiennent compte des différentes biographies professionnelles et personnelles en rémunérant leurs collaborateurs sur la base de critères transparents et en les aidant dans des situations critiques, soutiennent une meilleure compatibilité (harmonie) entre les domaines professionnel et extraprofessionnel. Cela peut notamment

- renforcer la motivation et la disponibilité des collaborateurs
- promouvoir le lien des collaborateurs avec l'entreprise
- augmenter la satisfaction au travail
- diminuer les fluctuations de personnel
- contribuer à une bonne image de l'entreprise

Prise en compte des compétences acquises en dehors de la profession

Les collaborateurs peuvent acquérir des compétences générales en dehors de la vie professionnelle, compétences qui peuvent être utilisées dans le quoti-

dien professionnel: l'acquisition de ces compétences doit être prise en considération pour le positionnement dans l'échelle des salaires et les capacités correspondantes doivent être honorées en conséquence.

7. Tâches d'accompagnement

Lorsque les collaborateurs sont soutenus par l'entreprise afin qu'ils puissent assumer plus facilement des tâches d'accompagnement de proches et des enfants (p. ex. : via une organisation ad hoc du travail ou en leur permettant de prendre congé si besoin est ou de quitter leur poste de travail à court terme), l'entreprise contribue à une meilleure Life Domain Balance de ses employés.

Conseil, médiation, soutien dans l'accompagnement des proches

De nombreuses personnes qui nécessitent des soins sont prises en charge par leurs proches : si les entreprises offrent une aide appropriée pour que les employés puissent assumer eux-mêmes une partie des soins ou organiser un accompagnement externe, elles contribuent grandement à la réduction des charges et du stress ainsi que des coûts résultant de l'accompagnement et des soins aux personnes qui en ont besoin. Les entreprises peuvent accorder un soutien par exemple en aménageant un horaire de travail flexible, des postes à temps partiel, la possibilité de s'absenter brièvement et sans complication dans les cas d'urgence ou encore de faire appel à des accompagnements externes.

Conseil, médiation, soutien dans l'accompagnement des enfants

Un accompagnement efficace des enfants et également assuré dans des situations spéciales est une condition fondamentale pour les parents qui exercent une activité lucrative. Les établissements spécialisés dans la prise en charge des enfants font cruellement défaut dans beaucoup d'endroits. Investir dans ce type de structures de jour destinées aux enfants (p. ex. : création d'une crèche au sein de l'entreprise, cofinancement de l'accompagnement des enfants en dehors du domicile, aide pour la recherche de places dans des crèches ou de parents de jour) peut représenter pour les mères et les pères qui doivent organiser un accompagnement externe pour leurs enfants, un allè-

gement sensible de leur charge éducative. Parmi les autres possibilités qu'ont les entreprises pour décharger les parents dans un tel contexte, on mentionnera notamment la flexibilité dans l'octroi d'une absence à court terme ou un congé spécial (absence d'une personne chargée de l'accompagnement, maladie d'un enfant, défaut de jardin d'enfants ou d'école).

Lorsque, à partir d'un certain âge, les enfants peuvent manger au restaurant de l'entreprise avec leurs parents ou lorsque le repas peut être pris du restaurant et emporté à la maison, cela représente également un allègement pour les parents au niveau de la préparation des repas, des achats ou du souci que les enfants ne mangent pas correctement ou qu'ils ne sont pas entourés pendant les repas. Il pourrait également être intéressant de proposer des séminaires et des offres de coaching qui ont pour objectif de montrer comment il est possible de mieux harmoniser vie familiale et travail.

Il suffit souvent de mesures faciles à mettre en place pour soutenir efficacement les collaborateurs dans l'accompagnement des personnes dont ils ont la charge.

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui offrent à leurs collaborateurs des facilités et un soutien afin qu'ils puissent assumer sans stress des tâches d'accompagnement de personnes qui leur sont proches contribuent à une meilleure compatibilité (harmonie) entre les domaines professionnel et extraprofessionnel. De telles mesures peuvent notamment

- augmenter la motivation et la disponibilité des collaborateurs
- contribuer à réduire les absences et les manquements au travail
- augmenter la satisfaction au travail
- réduire le stress
- donner à l'entreprise des avantages concurrentiels et contribuer à sa bonne image
- promouvoir le lien des collaborateurs avec l'entreprise

8. Promotion de la santé

Les offres de promotion de la santé soutiennent les collaboratrices et les collaborateurs de manière ciblée dans l'optimisation de la Life Domain Balance. Cela peut se faire via une large palette de mesures de promotion de la santé et conduire à un comportement favorable à la santé. Afin d'obtenir le meilleur résultat possible, les mesures en question devraient être mises en œuvre en fonction des besoins et il faudrait veiller à ce que les mesures individuelles et structurelles soient liées entre elles.

Conseil de santé

De nombreuses questions et problèmes de santé peuvent se poser en lien avec une organisation aussi équilibrée que possible de la vie professionnelle et extraprofessionnelle. Il convient dans ce contexte de mettre à disposition des collaborateurs, dans l'entreprise, des interlocuteurs compétents et compréhensifs qui assurent au moins une fonction de triage et qui sont à disposition en cas de questions ou de problèmes de santé, ou qui peuvent orienter les personnes concernées vers les institutions ou centres ad hoc.

Un conseil de santé compétent dans l'entreprise peut beaucoup contribuer à ce que les problèmes de santé soient identifiés assez tôt et que les collaborateurs concernés puissent recevoir le soutien nécessaire à temps.

Gestion du stress

L'optimisation de la gestion du stress permet aux collaborateurs de mieux faire face aux charges et aux situations de stress. Réduire ou éviter le stress, opérer l'approche adéquate des charges, définir des stratégies de maîtrise efficaces et viser une guérison ciblée, voilà qui est important aussi bien dans la vie professionnelle qu'extraprofessionnelle et qui favorise une Life Domain Balance équilibrée. Une amélioration de la gestion personnelle du stress (p.ex.:

planification du travail, gestion du temps) peut être obtenue via des formations et des séminaires, ainsi que par un coaching ou un mentorat. Il est toutefois particulièrement important dans ce contexte d'analyser non seulement les possibilités dont disposent personnellement les collaborateurs pour faire face à leurs charges, mais également d'examiner les conditions cadres qui prévalent au sein de l'entreprise; il s'agit également de contribuer à la réduction du stress au niveau structurel, par exemple en améliorant les processus de travail, en optimisant les machines et les appareils, en réduisant le volume de travail, en évitant le manque de clarté dans l'attribution des tâches, etc.

Gestion des absences respectivement gestion des présences

Le maintien de la santé des collaborateurs précède la gestion des absences! Les entreprises doivent donc créer les conditions cadres nécessaires et organiser le

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui soutiennent leurs collaborateurs avec des mesures ciblées et des programmes de promotion de la santé définis en fonction des besoins contribuent à une meilleure compatibilité (harmonie) entre les domaines professionnel et extraprofessionnel. Ceci peut notamment

- améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs
- diminuer les absences et les manquements au travail et réduire les primes d'indemnités journalières en cas de maladie
- contribuer à une meilleure productivité
- contribuer à réduire le stress
- promouvoir le lien des collaborateurs avec l'entreprise
- augmenter la satisfaction au travail
- donner à l'entreprise des avantages concurrentiels et contribuer à une image positive de l'entreprise

travail de telle sorte que les collaborateurs restent en bonne santé et fidèles à l'entreprise en tant qu'employés motivés et efficaces. Une gestion efficace des absences a pour but de maintenir le chiffre des absences le plus bas possible, de minimiser les absences de longue durée et de soutenir les collaborateurs qui reprennent leur travail après une maladie ou un accident. Font notamment partie de la gestion des absences les aspects suivants: relevée systématique et analyse des données relatives aux absences; contacts précoces et réguliers avec les collaborateurs malades ou accidentés pendant leur absence, ainsi que, éventuellement, leurs proches; aide et soutien après une absence prolongée ou lors de leur réinsertion; collaboration avec les personnes et institutions concernées (y compris les assureurs, le corps médical); mesures visant à diminuer les absences et mesures de promotion de la santé. Une bonne gestion des absences est, dans ce sens, une gestion consciente des présences. Cette dernière présuppose un climat de travail empreint de confiance et de respect mutuel.

Offres de fitness, installations sportives et pour le temps libre, espaces de détente

Les entreprises ont de nombreuses possibilités pour soutenir leurs collaborateurs afin qu'ils se sentent en forme (p. ex.: cours et locaux destinés à la détente et au fitness physique et mental; offres d'une alimentation saine). Les petites entreprises ne peuvent parfois pas mettre à disposition de leurs collaborateurs des offres de fitness en propre. Cela étant, elles peuvent soutenir certaines activités des collaborateurs qui vont dans ce sens, par exemple en participant financièrement à un abonnement de fitness ou à un cours, ou encore en les motivant à profiter des offres existantes (p. ex.: Bike-to-work, groupes de walking).

Afin que les offres correspondent aux besoins des collaborateurs, il faut évidemment que les besoins soient définis au préalable.

D'autres offres et mesures visant la promotion de la santé sont évidemment possibles.

9. Culture d'entreprise

Les mesures de Life Domain Balance sont surtout efficaces si l'entreprise prend au sérieux les intérêts des employés pour rendre compatibles les domaines professionnel et extraprofessionnel, si elle crée des conditions cadres ad hoc et si elle soutient les collaborateurs en vue de leur optimisation. La Life Domain Balance fait partie intégrante de la culture d'entreprise et de ses lignes directrices.

Intégrer les principes de la Life Domain Balance dans les lignes directrices de l'entreprise

Les entreprises peuvent formuler dans leurs lignes directrices les principes d'une bonne compatibilité entre les domaines professionnel et extraprofessionnel. Ces principes porteront tous leurs fruits s'ils sont reconnus et appliqués par la direction de l'entreprise. L'implication des employés dans la définition des lignes directrices constitue en outre une bonne possibilité de promouvoir la compréhension de ces dernières et l'identification avec elles, et de les appliquer dans le quotidien de l'entreprise.

Climat d'entreprise: acceptation de la Life Domain Balance au sein de l'entreprise

Le respect, l'estime et un climat d'acceptation des différentes situations de vie et besoins sont de toute première importance dans ce contexte: les intérêts des collaborateurs doivent être pris au sérieux et ces derniers soutenus dans l'organisation la plus équilibrée possible des différents domaines de vie. Cela signifie par exemple que les personnes qui assument des tâches d'accompagnement fassent l'objet de la compréhension nécessaire et qu'il existe des conditions cadres qui permettent de mieux maîtriser les différentes tâches (adaptation du temps de travail, taux d'activité à temps partiel, etc.). Le travail à temps partiel doit être reconnu comme une forme de travail qui a toute sa valeur et être pris en considération dans

l'organisation du travail (fixation des dates des séances, sessions de formation continue, etc.).

Il est très important également que les collaborateurs se sentent bien dans l'entreprise et qu'ils ressentent de l'estime en tant que personnes et employés. La prise de conscience que des individus dans différentes situations de vie ont différents besoins contribue – avec les conditions cadres correspondantes – de manière essentielle à l'optimisation d'une organisation équilibrée de la vie.

Communication: prise en compte explicite et transparente des domaines de vie extraprofessionnels

Une communication ouverte sur les possibilités et les limites des adaptations et des mesures dans l'entreprise qui promeuvent une meilleure Life Domain Balance des collaborateurs est impérative; ceci implique également que les solutions convenues soient communiquées de manière transparente. Les entretiens avec les collaborateurs ou les assemblées d'entreprise sont des occasions appropriées pour débattre des solutions retenues.

Possibilités de participation du personnel

Les mesures engagées par l'entreprise pour soutenir la Life Domain Balance sont particulièrement prometteuses lorsqu'elles sont élaborées avec les collaborateurs. Ceci sera d'autant plus possible que la

Effets positifs pour l'entreprise

Les entreprises qui, grâce à une culture ad hoc, offrent les conditions nécessaires pour que les collaborateurs puissent mieux harmoniser les domaines professionnel et extraprofessionnel, fournissent notamment une importante contribution pour

- promouvoir la motivation et la disponibilité
- renforcer les liens des collaborateurs avec l'entreprise
- augmenter la satisfaction au travail
- améliorer le climat d'entreprise

culture de codécision du personnel sera ancrée fortement dans l'entreprise.

Événements et fêtes d'entreprises

Les événements et fêtes d'entreprises auxquels les proches des collaboratrices et des collaborateurs sont invités peuvent contribuer à une organisation équilibrée de la vie.

Conseil en cas de problèmes

Lorsque des collaborateurs se retrouvent dans une situation de détresse, le service du personnel ou le conseil social interne à l'entreprise peuvent apporter l'aide nécessaire. Si de telles ressources n'existent pas dans l'entreprise, faire appel à des organes externes peut être utile.