



ULF BOMAN
BJÖRN LJUNG
JONAS THULIN



GESTION DE L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Un aperçu de la manière dont les Européens gèrent leur vie
professionnelle et leur vie privée.
Rapport À UNI 2010





TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
DOCUMENT DE SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	4
LE BONHEUR, C'EST LA BASE	5
LES TROIS ESPACES DU BONHEUR.....	5
LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE EST IMPORTANTE POUR ÊTRE HEUREUX.....	6
LES AMBITIONS ET LEUR RÉALISATION.....	8
ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE	12
ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE : UNE PERSPECTIVE EUROPÉENNE	14
CHÉRI(E), TU ES RENTRÉ(E) ?.....	16
STRATÉGIES DE GESTION DE L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE	21
LA RECETTE DU SUCCÈS	24
COMMENT LES EMPLOYEURS DEVRAIENT-ILS SE COMPORTEUR ?.....	26
À PROPOS DE KAIROS FUTURE	28
NOTES FINALES	29



DOCUMENT DE SYNTHÈSE

L'Europe est confrontée à la fois à une concurrence croissante à l'échelle mondiale et à d'énormes changements démographiques. La main-d'œuvre européenne doit accroître son efficacité et ses compétences afin de faire face à cette concurrence alors même que sa population vieillit et que ceux qui doivent soutenir financièrement un nombre croissant de retraités sont de moins en moins nombreux. En outre, l'entrée sur le marché du travail se fait de plus en plus tard, les familles se fondent à un âge plus avancé et le nombre d'enfants par famille est en baisse.

Tout ceci vient peser davantage encore sur les travailleurs. Nous voulons faire du bon travail, mais aussi pouvoir mener une existence agréable. Mais comment combiner ces deux éléments ? Comment gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

Les personnes qui sont satisfaites de leur vie et qui parviennent à trouver un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée semblent être heureuses dans trois domaines, que nous classerons en « espaces » : « l'espace intérieur », c'est-à-dire la sphère personnelle, « l'espace de vie », c'est-à-dire la sphère privée, et « l'espace de travail », c'est-à-dire la sphère professionnelle. « L'espace intérieur » symbolise la satisfaction de soi, le sentiment de confiance en l'avenir et la capacité de faire face à la vie. « L'espace de vie » représente une relation intime et de confiance avec quelqu'un sur qui on peut compter. Enfin, « l'espace de travail », c'est avoir de l'influence, être reconnu et se sentir impliqué dans son travail, de même qu'avoir confiance en son supérieur.

Les employeurs pourraient faciliter la mise en place de conditions favorables dans deux de ces trois salles au moins en créant une culture d'ouverture et de confiance, en donnant aux cadres le temps de créer des liens avec leurs employés et de leur offrir un retour d'expérience de même qu'en laissant le temps pour la réflexion, tant au travail qu'à la maison. Les employeurs pourraient également encourager l'exercice physique et la santé parmi leur personnel, ce qui contribuerait au sentiment de bien-être et qui améliorerait les performances.

Il est bon dans la vie de nourrir des ambitions, surtout quand on arrive à les réaliser. Nous avons identifié quatre types de personnes ambitieuses : les performants, qui parviennent à réaliser leurs ambitions élevées dans tous les domaines de la vie ; les dépassés, qui nourrissent de grandes ambitions mais ne parviennent pas à les réaliser ; les résignés, qui ne réalisent même pas de petites ambitions et enfin les « campeurs », qui se contentent simplement de réaliser leurs petites ambitions. Les dépassés et les résignés ont de grandes difficultés à gérer l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Ils ne se sentent à la hauteur ni dans leur travail ni dans leur vie privée. Ce sont des personnes qui ont besoin d'aide pour parvenir à faire face à la situation qui est la leur.

Les performants et les campeurs semblent bien gérer cet équilibre.

Il existe bien évidemment des mesures et des stratégies qui peuvent être intégrées dans des politiques partout en Europe afin de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. Par exemple, le temps de travail peut être assoupli et de nouvelles méthodes de travail peuvent être introduites. Ceci signifie que chacun devrait avoir la possibilité de décider où et quand travailler et que des solutions techniques (technologies de l'information, téléphone etc.) devraient être disponibles pour les y aider. Ces mesures doivent être introduites au niveau de l'UE mais aussi au niveau national et organisationnel.

D'autres stratégies sont envisageables, comme davantage de services d'accueil pour les enfants en bas âge et les personnes en dépendance, des congés parentaux plus longs et mieux rémunérés etc. On pourrait également obliger les entreprises à adopter des mesures visant à aider leurs employés à atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'importance de ces mesures varie d'un pays à l'autre en Europe.

L'égalité entre les femmes et les hommes revêt une grande importance. Les hommes et les femmes doivent partager les charges de la vie professionnelle et de la vie privée. Ils doivent se soutenir mutuellement pour faire face aux pressions de la vie moderne.



INTRODUCTION

On a assisté au cours des dernières années à un débat de plus en plus animé à propos de *l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée* : La manière dont nous gérons notre quotidien lorsque nous prenons de l'âge et que nous sommes confrontés à davantage de responsabilités et de préoccupations.

Comme nous le verrons, la génération des personnes qui traversent aujourd'hui cette phase de leur vie veut *tirer le maximum de tous les aspects* de la vie. La réussite professionnelle ne suffit plus. Nous devons également être de bons parents, garder la forme et avoir des loisirs intéressants. Les personnes âgées de 30 à 50 ans nourrissent de grandes ambitions concernant tous les aspects de leur vie ; elles aspirent à une « vie parfaite » et à l'image idéale du « bonheur ». Ces personnes, nous les appelons la Génération Ambition.

La plupart des personnes âgées de 30 à 40 ans « prolongent » leur adolescence et mènent une vie qui était auparavant associée à la fin de l'adolescence. Ce groupe attend plus longtemps avant de se poser, de fonder une famille et d'avoir des enfants. Ces personnes essaient de « caser » à la fois leur carrière et leur famille durant cette courte période allant de 30 et 50 ans. C'est une période au cours de laquelle un équilibre doit être trouvé entre la vie professionnelle et la vie privée. Cela nécessite une gestion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Un grand nombre de personnes atteignent cet équilibre et gèrent le stress alors que d'autres ont tendance à être dépassées ; elles sont épuisées ou surmenées. Le nombre croissant d'absences pour maladie, souvent dues à des facteurs psychosomatiques, montre clairement que nous sommes de moins en moins heureux alors que nous jouissons de davantage de richesses.

Les personnes âgées de 30 à 50 ans assument la responsabilité générale de la société moderne de bien-être. Elles constituent la majorité de la main-d'œuvre dans les entreprises, les instances dirigeantes ainsi que les organisations et elles sont également les plus grands consommateurs. Leur incapacité potentielle à gérer leur vie pourrait avoir un impact grave sur la société. Nous aimerions mieux comprendre ce que chacun, y compris les employeurs, pourraient faire pour aider les personnes de cette génération – et d'autres – à mieux gérer leur vie.

Le débat actuel tourne en grande partie autour de « l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ». Notre objectif ici est d'examiner en détail la gestion de cet équilibre, c'est-à-dire de chercher à savoir comment chacun fait face aux exigences d'aujourd'hui.

Dans le cadre du présent rapport, nous nous efforçons de comprendre et d'expliquer ce qui fait que certains se sentent heureux de leur existence malgré le stress et de grandes ambitions, malgré le fait que les exigences soient élevées à la fois dans leurs vies professionnelle et privée. Cette étude tente donc d'identifier les personnes qui se sentent « saines » et « heureuses » dans leur vie et leur travail.

Le présent rapport se fonde sur une étude réalisée par Kairos Future dans six pays européens sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée : l'étude sur la « génération ambition »¹. Cela signifie que nous nous concentrons sur la génération des personnes âgées de 30 à 50 ans. Afin de livrer un aperçu plus large de la situation, nous avons inclus d'autres générations, d'autres pays et d'autres données de différentes sources accessibles au sein de l'UE et de la communauté des chercheurs.



LE BONHEUR, C'EST LA BASE

Qu'est-ce que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, ou encore la gestion de cet équilibre ? Et existe-t-il un lien entre cet équilibre et le bonheur ?

Wikipedia propose la définition suivante : « *L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est la juste identification des priorités entre le « travail » (carrière et ambition) d'une part et la « vie privée » (plaisirs, loisirs, famille et développement spirituel) d'autre part. Des expressions comme « équilibre de vie » y sont liées, bien que ratisant plus large. [...] cela est largement personnel.. Autrement dit, les besoins, les expériences et les objectifs de chacun définissent cet équilibre et la panacée n'existe pas. De même, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée n'est pas synonyme d'une répartition égale du temps entre ces deux aspects.* »

Il est donc question des possibilités qu'a chacun de gérer ses désirs personnels, ses besoins et impératifs familiaux ainsi que ses obligations professionnelles. Comme on peut s'y attendre, les personnes qui sont heureuses dans ces trois domaines sont heureuses dans la vie.

LES TROIS ESPACES DU BONHEUR

Le bonheur est ici considéré comme la perception subjective d'être heureux dans la vie en général. Il existe trois facteurs, liés à trois parties de l'environnement d'une personne : une sphère personnelle – « l'espace intérieur », une sphère privée, « l'espace de vie » et une sphère professionnelle – « l'espace de travail ».

Pour être heureux et bien gérer sa vie, il faut une attitude positive, un partenaire que l'on aime et sur qui on peut compter en cas de besoin ainsi qu'un travail stimulant caractérisé par l'influence, l'assentiment et l'engagement. En outre, il faut avoir confiance en ses supérieurs. L'image suivante illustre les principales conclusions.



Figure 1 : L'espace intérieur, l'espace de vie et l'espace de travail facilitent les conditions d'une bonne vie.



L'espace intérieur : c'est dans la tête et dans l'attitude

Le plus important est de penser de manière positive. Bien que cela puisse paraître évident, il ne faut pas oublier que la prédisposition à la pensée positive constitue une partie essentielle du bonheur individuel. Les personnes qui voient la vie de manière positive ont notamment pour caractéristique d'être satisfaites et heureuses de manière générale, d'être fortes et pleines d'énergie.

Mais il existe deux éléments qui distinguent ces personnes qui voient la vie de façon positive des autres. D'abord, elles sont davantage proactives. Ensuite, elles voient l'avenir avec optimisme. Ces deux facteurs sont réunis dans l'idée de « je suis entièrement libre et je décide de mon avenir ».

L'espace de vie : L'amour fait-il une différence ?

Le second facteur par ordre d'importance est d'être satisfait des relations de manière générale et des relations amoureuses en particulier. Nous mettons ici l'accent sur les relations personnelles de façon générale et plus particulièrement sur la relation qu'une personne entretient avec son partenaire.

De toute évidence, toutes les relations ne sont pas les mêmes. Le simple fait d'avoir un partenaire ne rend pas les gens plus heureux ou satisfaits. La relation doit être saine et pleine de tendresse pour avoir un impact positif. Parmi les facteurs essentiels de fonctionnement d'un couple, on trouve notamment le sentiment d'être apprécié et aimé, de pouvoir dépendre de son partenaire face aux problèmes et aux difficultés de la vie et enfin de percevoir la relation comme un partenariat d'égal à égal dans lequel les tâches ménagères sont réparties de manière satisfaisante.

L'espace de travail : Stimulation plutôt que structure

Le dernier facteur critique concerne les relations sur le lieu de travail, qui influencent la satisfaction professionnelle. Même si les relations personnelles sont entièrement satisfaisantes, le fait d'être malheureux au travail a des conséquences négatives sur le bonheur de manière générale dans la vie.

Les facteurs les plus étroitement associés à la satisfaction professionnelle pourraient se résumer en trois grands concepts : influence, assentiment et engagement. Il est également très important pour les employés d'avoir confiance en leurs dirigeants et supérieurs.

LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE EST IMPORTANTE POUR ÊTRE HEUREUX

Dans une certaine mesure, le bonheur dépend de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée mais, bien entendu, d'autres facteurs relevant des trois espaces mentionnés ci-dessus suscitent également le bonheur.

Dans l'étude Génération Ambition, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée représente environ 10% du bonheur. Cela est donc très important mais ne doit pas être considéré comme *la solution*.

Interaction entre amour et travail

Nous pouvons conclure qu'une attitude positive et une bonne relation avec un partenaire qui apporte son soutien sont les principaux facteurs influençant le bonheur et le bien-être d'une personne. En outre, il est important de garder à l'esprit que le travail a également un impact sur le bonheur. Les employeurs peuvent avoir une influence importante dans les deux espaces personnels. Par exemple, ils peuvent offrir à leurs employés la sécurité de l'emploi par



le biais de postes salariés et de bons retours d'information. Les employés auront ainsi le sentiment d'avoir la maîtrise de leurs vies et de leur avenir, ce qui est essentiel pour voir les choses de façon positive. Ceci peut ensuite avoir un impact positif sur les relations entre les employés. Les personnes qui n'ont pas à s'inquiéter de l'avenir sont davantage capables de se concentrer sur le présent et sur leurs proches. Un lieu de travail stimulant fait également partie intégrante de la satisfaction professionnelle. Bien que cette conclusion semble évidente, il est essentiel de souligner l'importance cruciale du travail et son énorme impact sur la vie privée des employés.

Rôle crucial de la relation avec son supérieur

Il est très intéressant – et quelque peu surprenant – de noter que la confiance en son supérieur semble être un aspect essentiel de la satisfaction professionnelle et influence le risque que l'intéressé change d'emploi (cf. figure 2) ou se fasse porter pâle.

Ceci signifie que la manière dont un dirigeant est perçu par le reste des travailleurs est bien plus important que ses résultats. Sans confiance, le travail ne se fera pas.

Peut-être les systèmes d'incitation devraient-ils en tenir compte.

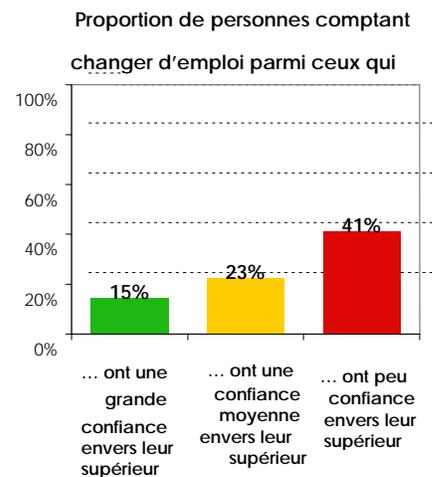


Figure 2 : Lorsque l'on a peu confiance en son supérieur, la tendance à changer d'emploi est presque multipliée par trois !



Satisfaction réelle et perçue : deux choses différentes

Bien que les différences entre les femmes et les hommes aient été moins importantes que ce à quoi nous nous attendions, elles existaient malgré tout. Citons par exemple des facteurs comme la nervosité, le stress, les finances et la répartition des tâches domestiques. La question de la répartition des tâches à la maison est particulièrement intéressante. Elle est très inégale : les femmes se chargent de la plupart des tâches ménagères. Toutefois, tant les femmes que les hommes sont satisfaits du partage des tâches et pensent que leur relation est équitable. Les résultats montrent également que les femmes et les hommes perçoivent la réalité différemment. Il semble que les hommes ne se rendent pas compte de toutes les tâches ménagères que leur partenaire effectuent à la maison. Voir pp. 16 et suivantes

Heureux malgré le manque de temps

Le temps est un facteur crucial pour l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et la gestion de cet équilibre. Cet équilibre est fragilisé lorsque l'on a l'impression de manquer (vraiment) de temps. On surnomme la Génération Ambition à l'aide de l'acronyme anglais YUPPLOTS (*Young Urban Professional Parents with Lack of Time*), c'est-à-dire de jeunes parents urbains qui font carrière et manquent de temps.

Un certain nombre de facteurs de vie professionnelle et privée sont essentiels au bonheur même si les intéressés ne bénéficient pas suffisamment de temps.

- Du soutien (de son partenaire à la maison et des collègues au travail).
- Du temps libre (du temps qui n'est consacré ni au travail ni aux responsabilités familiales : du « temps pour soi »).
- Des heures de travail flexibles (pouvoir déterminer son propre temps de travail).

Les stratégies ci-dessus sont essentielles à la gestion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et sont considérées comme faisant partie des plus importantes d'après une étude réalisée par l'UE (cf. page 21), surtout la troisième, à savoir un temps de travail et des conditions de travail souples et sur lesquels l'intéressé peut exercer une influence.

LES AMBITIONS ET LEUR RÉALISATION

ÊTRE À LA HAUTEUR DE GRANDES AMBITIONS

La génération des personnes âgées de 30 à 50 ans a de grandes ambitions. Par exemple, quatre travailleurs à col blanc sur cinq déclarent avoir de grandes ambitions en ce qui concerne leurs performances professionnelles et 82% ont de grandes ambitions quant au temps qu'ils arrivent à dégager pour leur famille (cf. figure 3). Plus important, deux sur trois ont de grandes ambitions dans ces deux domaines. Chez les cadres à col blanc, ce chiffre est encore plus élevé. 73% déclarent avoir de grandes ambitions tant en ce qui concerne les performances au travail et le temps consacré à la famille. En outre, le membre type de la Génération Ambition a également de grandes ambitions en ce qui concerne son développement personnel et le fait de jouir de temps libre.

On constate de légères différences entre les cadres et les autres. Les cadres ont de grandes ambitions au travail alors que les autres semblent en avoir surtout pour la famille. Comme on peut s'y attendre, les cadres ont des ambitions nettement plus élevées concernant leur carrière.

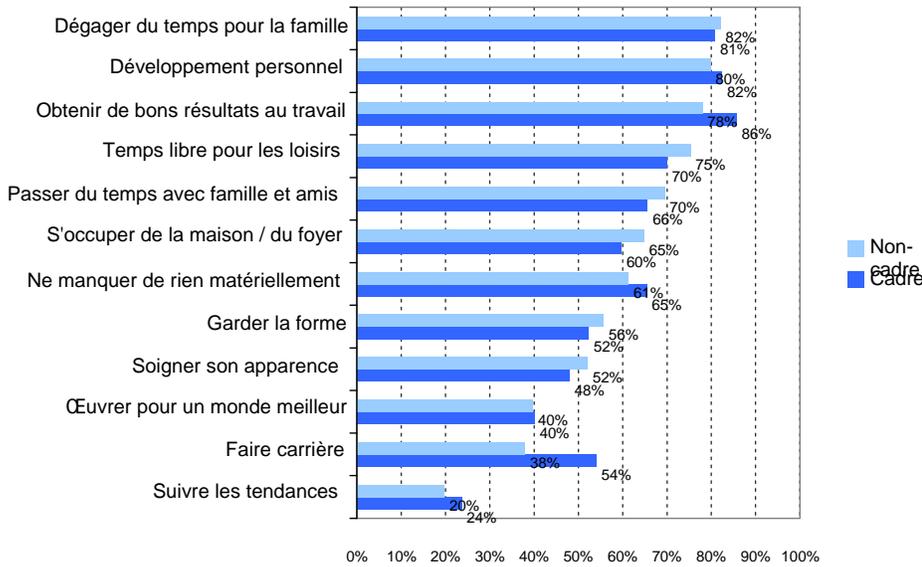


Figure 3 : Proportion de travailleurs à col blanc déclarant avoir de grandes ambitions dans différents domaines de la vie. Cadres et non-cadres. (Source : Kairos Future)

Heureusement, un nombre assez important de personnes déclarent parvenir à être à la hauteur de leurs ambitions : trois sur quatre parviennent à réaliser leurs ambitions au travail, contre deux sur trois en ce qui concerne le temps passé en famille (cf. figure 4). Environ la moitié des travailleurs à col blanc (54%) parviennent à réaliser leurs ambitions dans ces deux aspects de leur vie. Toutefois, l'autre moitié n'y parvient pas. Le nombre de personnes parvenant à réaliser toutes leurs ambitions dans la vie est encore plus limité.

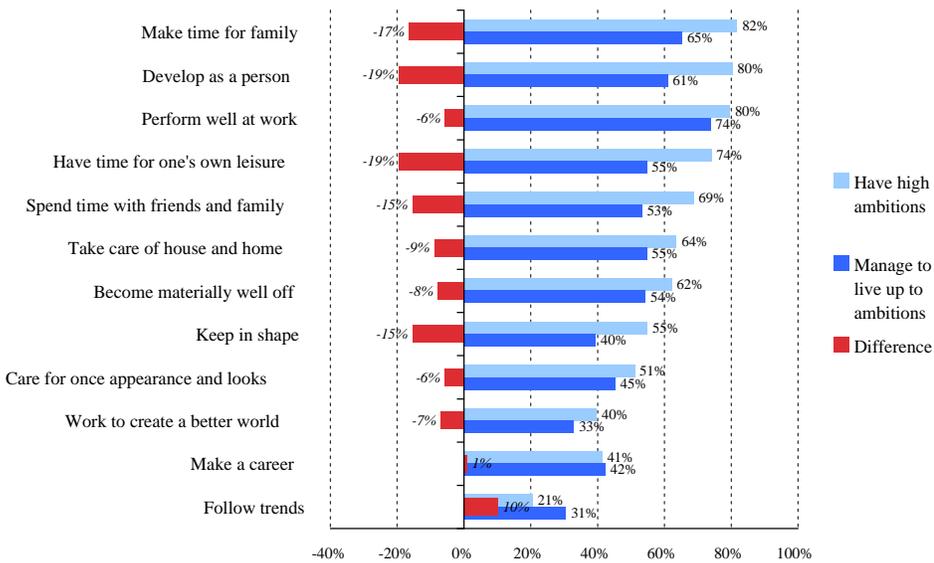


Figure 4 : Proportion de travailleurs à col blanc (cadres et non-cadres) déclarant avoir de grandes ambitions dans différents domaines de la vie, par rapport à la proportion de personnes déclarant réaliser leurs ambitions dans ces mêmes domaines (source :Kairos Future).

Le fait de ne pas être à la hauteur de ses ambitions a des conséquences négatives graves sur la satisfaction générale dans la vie : seuls 44% des personnes très ambitieuses et qui ne



réalisent pas leurs ambitions déclarent se sentir satisfaites de leur vie de manière générale. Parmi les personnes très ambitieuses qui parviennent à réaliser leurs ambitions, ce chiffre est de 74%. Par conséquent, une question cruciale se pose : qu'est-ce qui aide les personnes de la « Génération Ambition » à être à la hauteur des attentes élevées qu'elles se fixent ?

La matrice de l'ambition

Nous pensons que tant le bonheur que la gestion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée sont liés aux ambitions¹. Nous avons ainsi examiné les ambitions des personnes interrogées dans différents domaines de la vie. Nous avons également cherché à savoir dans quelle mesure elles pensaient avoir répondu à leurs attentes. Sur base de ces deux séries de questions, nous sommes parvenus à identifier quatre groupes distincts. Ces quatre groupes sont résumés de façon schématisée dans une matrice des ambitions reprise à la Figure 5 : Niveau d'ambition et de réalisation : Tout le monde peut-il y arriver ?

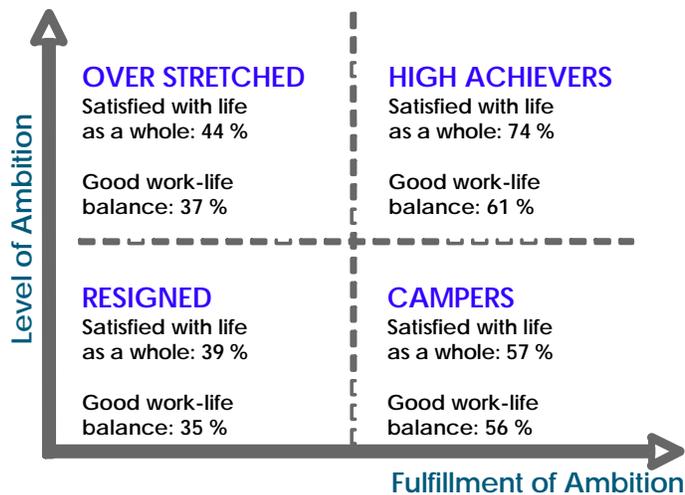


Figure 5 : Niveau d'ambition et de réalisation : Tout le monde peut-il y arriver ?

LES PERFORMANTS : Ils parviennent à réaliser leurs grandes ambitions. Ils se ménagent du temps, font régulièrement de l'exercice, sont en bonne santé, jouissent d'une bonne situation financière et peuvent compter sur le soutien de leur entourage. Ils parviennent à trouver un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

LES DÉPASSÉS : Ils ne parviennent pas à réaliser leurs grandes ambitions. Les personnes nées dans les années 1970 sont légèrement sur-représentées dans cette catégorie : elles sont souvent salariées, stressées et se sentent malades. En outre, elles font moins souvent de l'exercice.

LES RÉSIGNÉS : Les personnes de cette catégorie ne sont pas à la hauteur de leurs faibles ambitions. Il s'agit souvent d'hommes travaillant dans des petites entreprises, vivant dans des petites villes et ayant suivi un enseignement professionnel. Ces personnes sont rarement bénévoles pour des organisations à but non lucratif et dorment mal.

¹ On pourrait se demander s'il est pertinent de parler de « hautes ambitions » de manière générale. Une personne pourrait avoir l'ambition de passer du temps avec sa famille tout en ayant des ambitions moindres concernant ses performances professionnelles ou vice versa. Toutefois, les résultats ont mis en avant une corrélation étonnamment étroite entre toutes les variables concernant l'ambition. Cela signifie qu'une personne qui est ambitieuse en ce qui concerne certains aspects de sa vie l'est probablement aussi dans d'autres domaines également. La conclusion empirique rejoint le débat théorique à propos de cette génération et de ses opinions. En outre, elle fournit des données statistiques permettant d'établir un indice composé mesurant le niveau général d'ambition. (alpha de Cronbach = 0,82). Ceci est également valable aussi pour le degré de réalisation



LES CAMPEURS : Bien que les campeurs n'aient que peu d'ambitions, ils parviennent à les réaliser. Il s'agit souvent d'hommes vivant en ville. Ils occupent des emplois dans des entreprises de 51 à 200 employés, souvent des postes de cadres et connaissent rarement des périodes de charge de travail extrême. Ils parviennent à trouver un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

La satisfaction de vie, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et un degré élevé de réalisation sont liés

Bien qu'il soit certainement souhaitable d'être un « performant », le risque est qu'en se fixant toujours des ambitions élevées, il y ait un prix à payer. Par exemple, seule la moitié des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête ont déclaré parvenir de façon générale à conserver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. 45% souffrent d'un manque de temps, dont 55% de cadres à col blanc. Heureusement, une proportion légèrement plus élevée (63%) de personnes interrogées se sentent satisfaites de leur vie.

Toutefois, les trois paramètres que sont la réalisation des ambitions, la satisfaction générale dans la vie et l'équilibre perçu entre la vie professionnelle et la vie privée s'avèrent être étroitement liés. Par exemple, parmi les personnes qui entretiennent un bon équilibre, 75% déclarent être satisfaites de leur vie de manière générale. Parmi celles qui ne parviennent pas à trouver cet équilibre, seule la moitié (51%) a déclaré se sentir satisfaite en général. Et les performants (personnes très ambitieuses qui sont à la hauteur de leurs attentes élevées) ne sont pas plus stressées que les personnes qui ont de faibles ambitions dans la vie.

Il est donc tout à fait possible d'être un performant sans jouir d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée et vice versa. *En fait, il est possible de « tout avoir » : exactement ce que désire la Génération ambition.* Toutefois, il faut pour cela que les bonnes conditions soient en place.

Les performants s'écartent du répondant moyen

Tant les performants que les campeurs se disent capables de réaliser leurs ambitions. Les caractéristiques communes de ces deux groupes sont la capacité à bénéficier du soutien de leur famille et de leurs amis, un partage clair et juste des tâches domestiques, une situation financière saine avec des économies et, enfin, un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Qu'est-ce qui rend les performants si différents ? Pourquoi sont-ils satisfaits de leur vie ? Une bonne relation et le soutien d'un partenaire sont les principaux facteurs encourageant les personnes ambitieuses à obtenir de bons résultats et à réaliser leurs ambitions. Les personnes appartenant à ce groupe se distinguent des autres parce qu'elles vont plus probablement organiser leurs activités selon des priorités en faisant régulièrement de l'exercice, en dégageant du temps pour elles-mêmes, en accordant une grande importance à leur apparence physique et en gardant la forme.

Il semble que ces personnes soient capables de gérer leur vie sur de nombreux plans. Elles parviennent à gérer leur travail grâce à de bons mécanismes de soutien combinés à des responsabilités et une autorité claires au travail.

Elles savent également demander de l'aide. Au lieu de tout savoir ou de tout faire elles-mêmes, ces personnes demandent de l'aide lorsque c'est nécessaire, tant dans leur vie privée qu'au travail.



ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

Existe-t-il un équilibre en vie professionnelle et vie privée ? Et comment le décrire ?

Michael Kastnerⁱⁱⁱ l'a représenté comme un mouvement de bascule. Chacun est soumis à des pressions et des exigences provenant tant de soi que de forces extérieures. De l'autre côté de la bascule, on trouve diverses ressources visant à contrebalancer cette pression. Enfin, il existe des tampons qui amortissent le mouvement de balancier. Ces tampons sont eux aussi présents au niveau de l'individu, de sa situation et de son organisation.

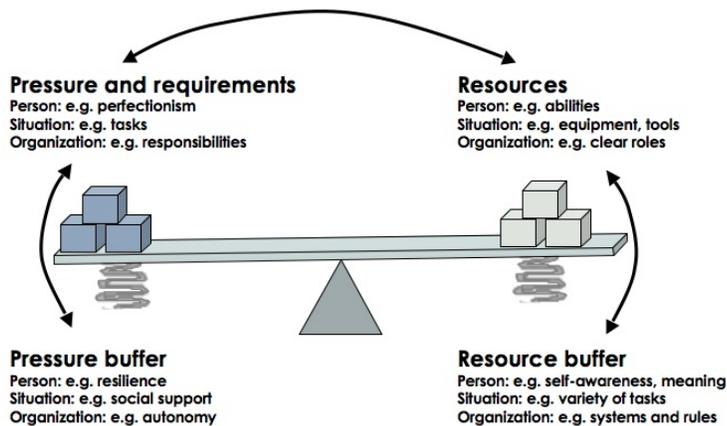


Figure 6 : La dynamique entre les facteurs personnels, situationnels et organisationnels d'équilibrage des pressions et des ressources (repris de Michael Kastner)

Les ressources et les tampons sont également identifiés dans la carte de gestion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

La carte de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

La Figure 7 : Mesures importantes permettant d'atteindre l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (source : Kairos Future)

indique la carte de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des travailleurs à col blanc. L'axe des ordonnées montre la proportion de personnes interrogées qui sont d'accord avec les différentes affirmations concernant le lieu de travail et la situation professionnelle. L'axe des abscisses reflète le lien entre chaque affirmation et l'équilibre perçu entre vie professionnelle et vie privée parmi les personnes interrogées.

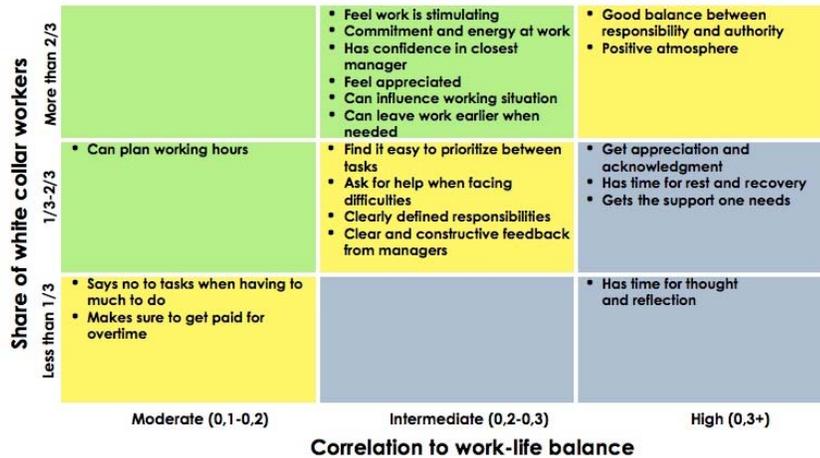


Figure 7 : Mesures importantes permettant d'atteindre l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (source : Kairos Future)

Le fait de disposer de temps pour la réflexion a des conséquences positives réelles sur cet équilibre. Dans le monde du travail actuel, où tout va très vite, moins d'un tiers des travailleurs à col blanc estiment jouir de ce temps. Parmi les autres conditions importantes à un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, on compte le fait d'être suffisamment soutenu, apprécié et reconnu... et encore moins de travailleurs reçoivent un feedback clair et constructif de la part de leur supérieurs hiérarchiques.

En d'autres termes, les travailleurs à col blanc sont souvent livrés à eux-même, ne disposant pas de structures de soutien suffisantes et ne recevant pas de reconnaissance pour le travail accompli. Il est significatif qu'une étude^{iv} réalisée en 2008 sur 8000 offres d'emploi en Suède ait révélé que les qualités les plus recherchées chez les demandeurs étaient « structuré », « capable de travailler sous pression » et « autonome ». En d'autres termes : puisque le lieu de travail n'offre pas de structure ou de soutien et d'encadrement suffisant, c'est à chaque employé qu'il revient de se prendre en charge et de gérer le stress qui découle souvent de cette situation.

Toutefois, comme nous l'avons vu, ce n'est pas une bonne idée de tenter d'être superman ou superwoman. Le fait de demander du soutien facilite la vie, même – voire surtout – pour les personnes très performantes. Mais si l'organisation ne dispose pas d'une structure de soutien, nombreux sont ceux qui risquent de ne pas chercher et de ne pas recevoir de l'aide en cas de besoin, ce qui a pour conséquence une baisse de la qualité du travail, davantage de stress et moins d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.



ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE : UNE PERSPECTIVE EUROPÉENNE

« Les changements démographiques et l'évolution du marché du travail façonnent la vie professionnelle et familiale des européens, avec de profondes conséquences pour l'avenir. » – Seconde enquête européenne sur la qualité de la vie, 2007.

L'Union européenne est actuellement confrontée à des défis de taille. Les changements démographiques ont eu pour conséquence qu'une proportion croissante de la population est désormais entretenue par une population active de plus en plus réduite. Une autre difficulté est de veiller à ce que l'Union européenne reste un acteur compétitif dans un monde « plat ».

Quelle que soit la solution que l'on choisira d'apporter, il est clair que ces difficultés et autres obstacles du genre auront de lourdes conséquences pour l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des citoyens européens. Alors que la concurrence mondiale est de plus en plus rude, l'incertitude financière est croissante. Une sécurité de l'emploi moindre signifie davantage de pression pour obtenir de bons résultats. Davantage de pression pour obtenir de bons résultats entraîne un taux plus élevé de stress professionnel, donc des retombées dans d'autres domaines de la vie. Une population vieillissante signifie que nous devons travailler davantage et plus longtemps afin de maintenir le niveau de vie auquel nous sommes habitués.

Ces défis auront un impact énorme sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des ménages européens.

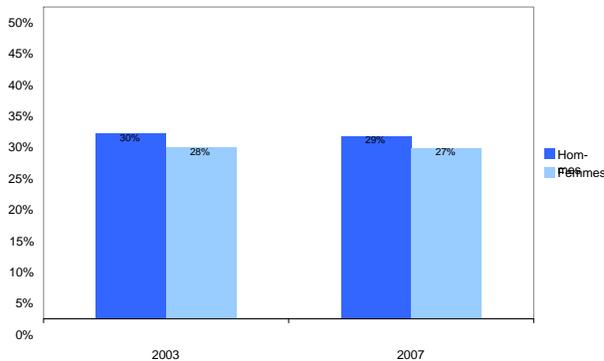


Figure 8 : Proportion de personnes ayant eu des difficultés à assumer leurs responsabilités familiales en raison du temps passé au travail. (UE25) (Source : EurLife)

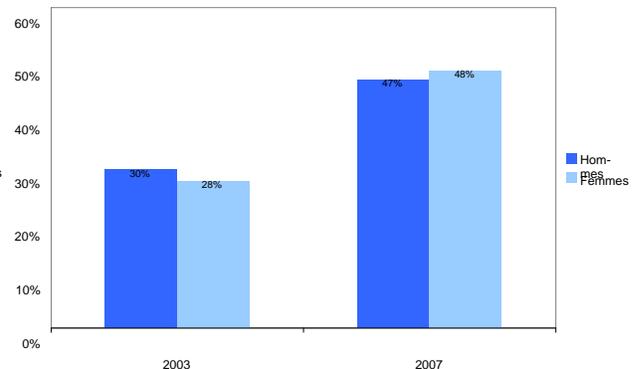


Figure 9 : Proportion de personnes qui, « plusieurs fois par semaine » ou « plusieurs fois par mois », rentrent chez elles du travail trop fatiguées pour réaliser certaines tâches ménagères (UE 25) (Source : EurLife)

Aujourd'hui déjà, presque un tiers des populations actives en Europe éprouvent des difficultés à remplir leurs devoirs familiaux en raison de leur charge de travail^{vi} (voir Figure 8 : Proportion de personnes ayant eu des difficultés à assumer leurs responsabilités familiales en raison du temps passé au travail. (UE25) (Source : EurLife)

. Il semble que les choses se soient stabilisées pendant la période 2003-2007, mais d'autres indicateurs font réfléchir. Par exemple, le nombre de personnes déclarant rentrer du travail trop fatiguées pour pouvoir réaliser certaines tâches ménagères a explosé de 30 à 48% entre 2003 et 2007 (voir Figure 9 : Proportion de personnes qui, « plusieurs



fois par semaine » ou « plusieurs fois par mois », rentrent chez elles du travail trop fatiguées pour réaliser certaines tâches ménagères (UE 25)
(Source : EurLife)

Dans un tel contexte, il est clair que le mouvement de balancier lié à la gestion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est une question sur laquelle les citoyens européens devront se pencher.



CHÉRI(E), TU ES RENTRÉ(E) ?

On assiste actuellement à une révolution tranquille dans les sociétés aisées, où de plus en plus de femmes se mettent à travailler. D'après Eurostat, entre 1997 et 2007, le taux d'emploi chez les Européennes a connu une augmentation de presque 10%, alors que le taux correspondant chez les hommes n'a pratiquement pas évolué (cf. Figure 10).

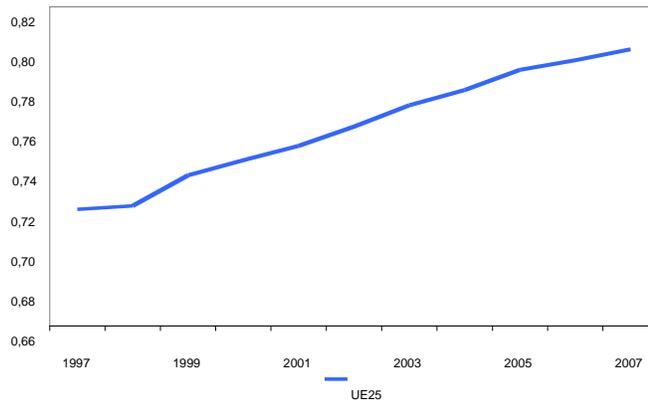


Figure 10 : Taux de femmes au travail par rapport aux hommes. (Source : Eurostat)
1 = une travailleuse pour un travailleur.

Pour l'Union européenne, cette tendance n'est pas qu'une bonne chose. D'une part, l'entrée sur le marché du travail, au moins à temps partiel, d'une proportion croissante de femmes, résout le problème des heures supplémentaires de travail nécessaires pour soutenir la partie croissante de population qui ne travaille pas. D'autre part, la proportion croissante de femmes qui travaillent renforce la tendance à la baisse du taux de fertilité, qui est déjà inquiétant.

Au niveau des ménages, l'arrivée sur le marché du travail de groupes qui ne travaillent traditionnellement pas signifie qu'il reste moins de personnes disponibles pour les tâches domestiques. Par le passé, les femmes ont assumé une partie bien plus importante des tâches ménagères que les hommes et, dans une large mesure, c'est toujours le cas dans de nombreux pays européens^{vii} (cf. Figure 11 et Figure 12). Toutefois, il est difficile d'imaginer comment cette situation pourrait perdurer à long terme si la tendance à une présence croissante des femmes sur le marché du travail se poursuit.

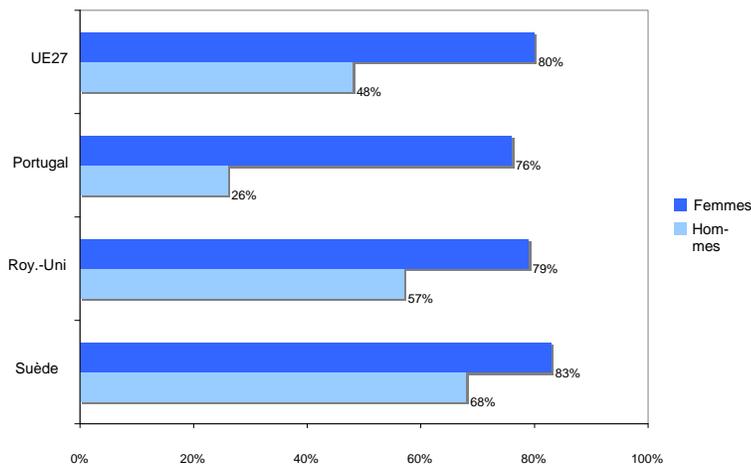


Figure 11 : pourcentage de personnes interrogées déclarant participer aux tâches ménagères typiques (garde des enfants, cuisine etc.) au quotidien. (Source : EQLS 2007)

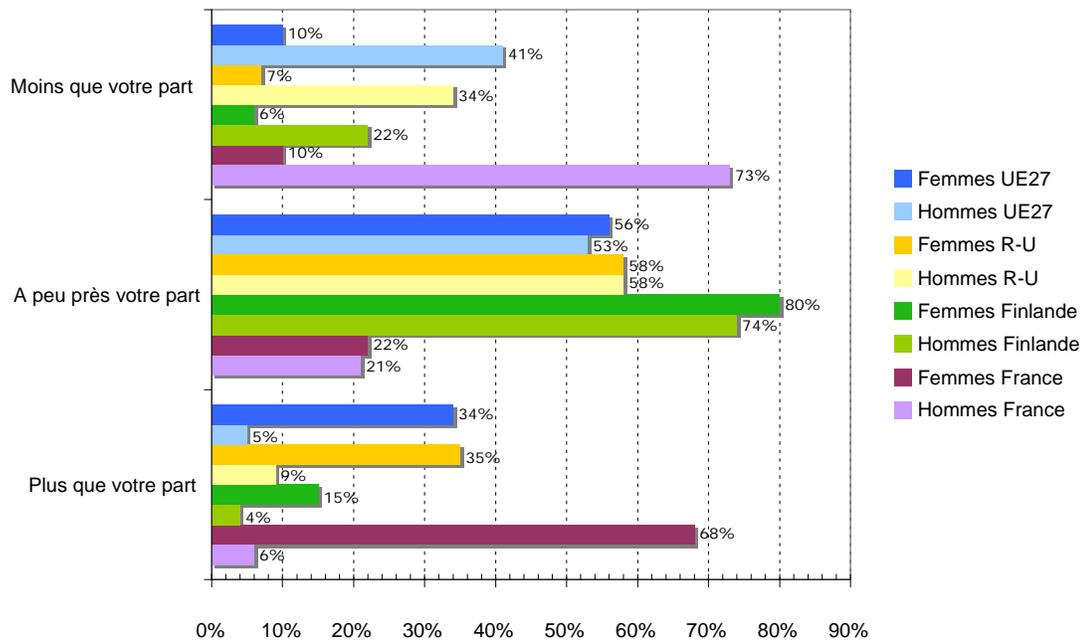


Figure 12 : Comment décriez-vous votre part de tâches ménagères ?
(Source : EQLS 2007)

La répartition des tâches ménagères est toujours très inégale en Europe. Les hommes et les femmes conviennent qu'en semaine, les femmes réalisent presque toutes les tâches ménagères. Cf. Figure 13. Ceci signifierait qu'il est plus difficile pour les femmes de gérer leur équilibre entre vie professionnelle et privée. Si elles doivent d'abord prêter une journée complète de travail puis assumer la pleine et entière responsabilité de leur famille et de leur foyer, la pression peut s'avérer trop importante.

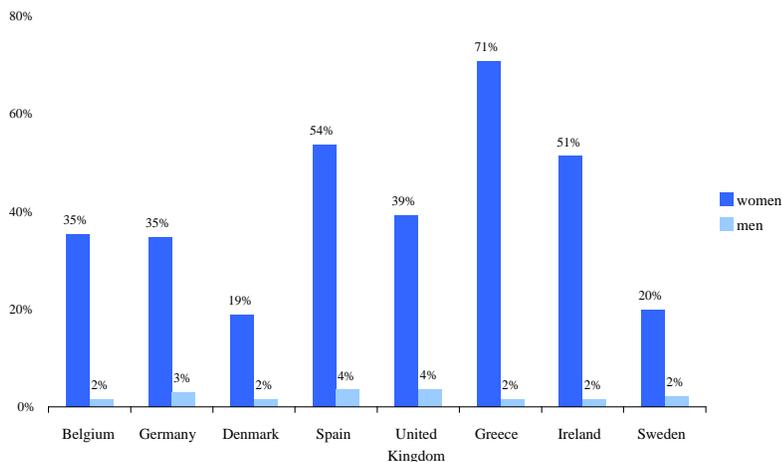


Figure 13 : Parmi le nombre total d'heures consacrées aux tâches ménagères (cuisine, nettoyage mais sans tenir compte de la garde des enfants et des loisirs) en semaine, quelle part assumez-vous personnellement ? Proportion de personnes interrogées ayant répondu « tout ou presque ». (Source : ESS4-2008^{viii})

Chose intéressante, il semble qu'il y ait une différence entre le fait d'être vraiment responsable des tâches ménagères et d'y consacrer du temps, d'une part, et la perception d'équité d'autre part. Bien que les hommes et les femmes soient d'accord sur les différences avérées, presque 60% des femmes travaillant à temps plein sont satisfaites de la répartition de



ces tâches (cf. Figure 14. Répartition des tâches ménagères et perception de l'équité (source: Kairos Future)

et 71 % considère que leur relation est équitable^{ix}.

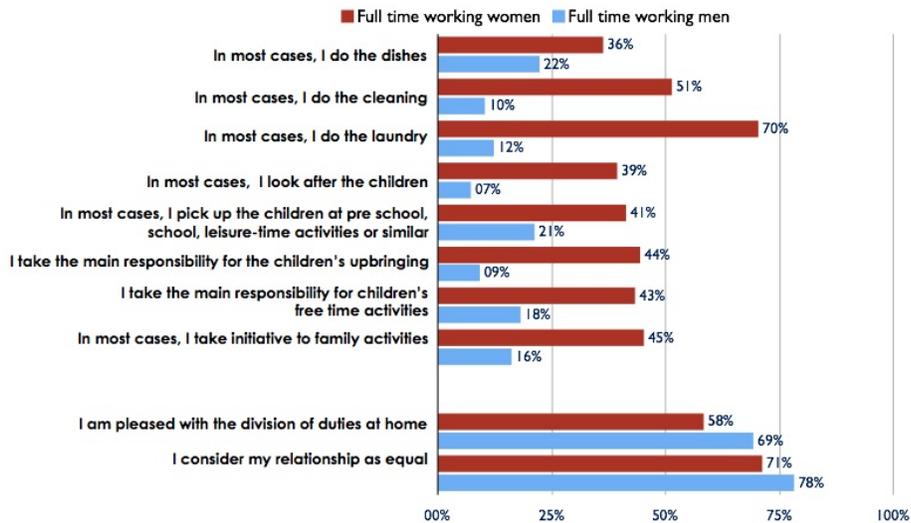


Figure 14. Répartition des tâches ménagères et perception de l'équité (source: Kairos Future)

Mêmes défis, différentes conditions préalables

Bien que les principaux défis soient les mêmes partout en Europe, leurs conséquences spécifiques sur des questions liées à la gestion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ont de fortes chances de varier considérablement d'un État membre à l'autre. Non seulement nous rencontrons un peu partout en Europe des normes culturelles et des comportements différents envers la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, mais nous observons également des différences entre les structures familiales, le temps de travail moyen (cf. carte ci-dessous) ainsi que dans le contexte institutionnel.

→ **q8a. How many hours do you usually work per week in your main paid job?**

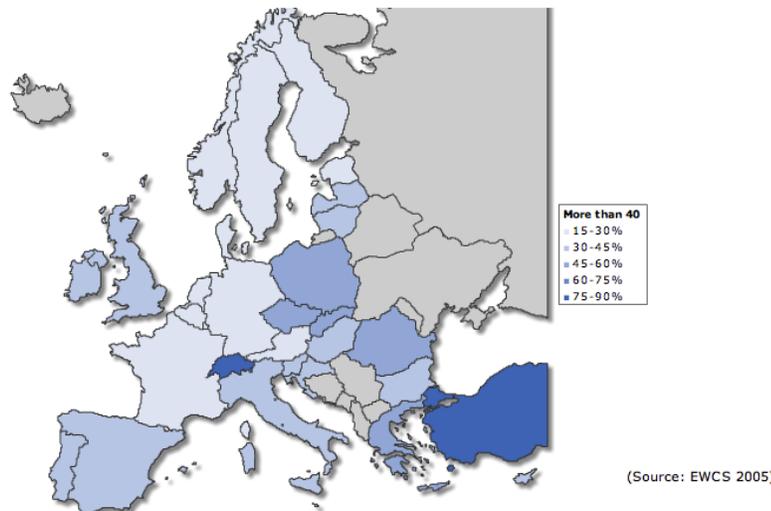


Figure 15 : Temps de travail hebdomadaire dans l'UE – proportion de travailleurs dépassant 40h/semaine



La structure et la prestation de soins aux personnes âgées et de garde d'enfants sont des exemples de cadre institutionnel pouvant varier considérablement d'un pays à l'autre, tout en ayant un impact direct sur l'équilibre de chacun entre vie professionnelle et vie privée (cf. également page 21). Un autre exemple est la mesure dans laquelle chacun a l'impression de pouvoir décider de l'organisation de son travail au quotidien, un domaine qui est essentiel pour parvenir à bien équilibrer le travail et les obligations familiales et qui varie aussi beaucoup d'un pays européen à l'autre (Figure 16).

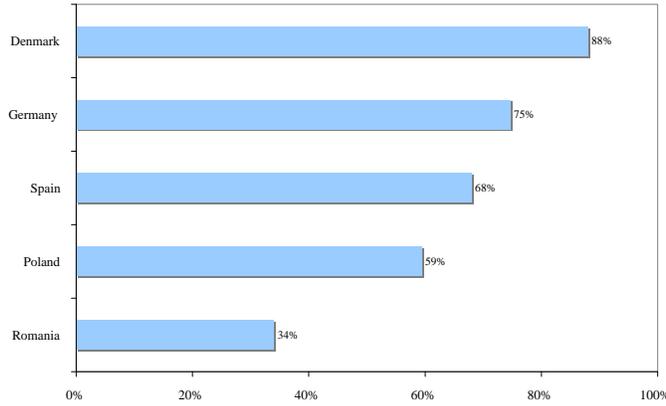


Figure 16 : Proportion des personnes interrogées qui estiment avoir une maîtrise suffisante voire bonne de l'organisation du travail au quotidien. (Source : ESS4 - 2008)

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et sa relation avec le sentiment général de bien-être

Il est peu surprenant que la question du meilleur équilibre entre les exigences professionnelles d'une part et familiales d'autre part soit essentielle à laquelle la plupart des Européens sont confrontés. Toutefois, ce qui est peut-être surprenant, c'est le fait que la réussite en la matière semble être directement lié à l'impression générale de bien-être et de satisfaction dans la vie. Comme l'indique la Figure 17, ceux qui n'ont pas de mal à gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont davantage enclins à se sentir satisfaits de leur vie que ceux qui ressentent une pression à la maison comme au travail. De même, ceux qui ne subissent qu'une légère pression en famille et au travail vont plus probablement se sentir satisfaits de leur vie que ceux pour lesquels la pression est grande.

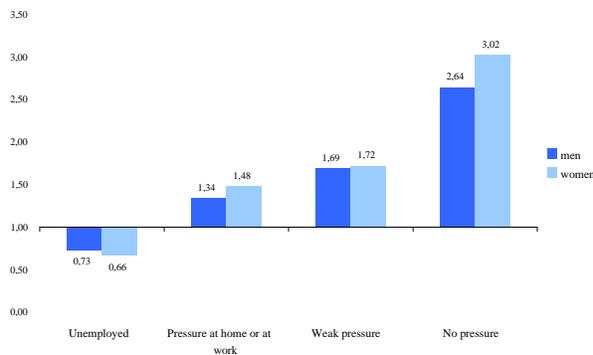


Figure 17 : Satisfaction de vie en fonction de la pression découlant du conflit travail-famille, UE 25 (Catégorie de référence : pression à la maison et au travail) (Source : EQLS 2007)

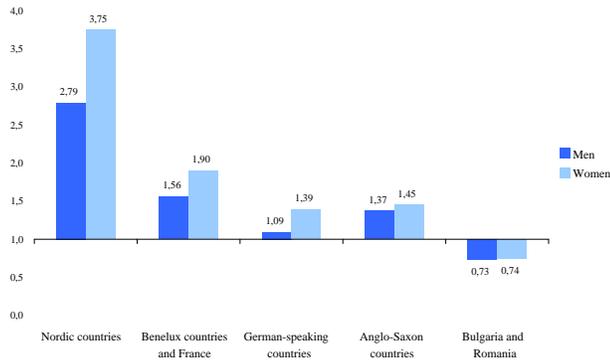


Figure 18 : Satisfaction de vie par sexe et groupe de pays (groupe de référence : pays du sud de l'Europe) (Source : EQLS 2007)

Étant donné que le sentiment de bien-être est un indicateur tellement important des sentiments dans d'autres domaines également, le moyen le plus efficace de renforcer le sentiment général de satisfaction de vie à l'échelle nationale consiste peut-être à trouver le moyen d'aider chacun à atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les données de l'enquête européenne sur la qualité de la vie de 2007 fait apparaître de grandes différences dans le niveau général de bonheur en Europe (cf. Figure 18 : Satisfaction de vie par sexe et groupe de pays (groupe de référence : pays du sud de l'Europe) (Source : EQLS 2007)

). D'après l'auteur, ces différences sont en grande partie dues au fait que le type de mécanismes institutionnels permettant d'aider chacun dans la gestion de son équilibre entre vie professionnelle et vie privée varie fortement d'un pays à l'autre.



STRATÉGIES DE GESTION DE L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

On trouve différentes stratégies et mesures visant à faciliter cette gestion de la vie professionnelle et de la vie privée. Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, tant la satisfaction de vie que les stratégies de gestion de l'équilibre professionnel-privé varient dans l'UE.

Est-il même possible de renforcer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ?

Différentes stratégies existent pour faciliter les choses. Un grand nombre d'entre elles sont liées aux questions de genre et d'égalité entre les femmes et les hommes. D'autres portent sur des mesures institutionnelles ou organisationnelles. Plusieurs mesures sont déjà mises en œuvre mais à des degrés différents dans l'UE.

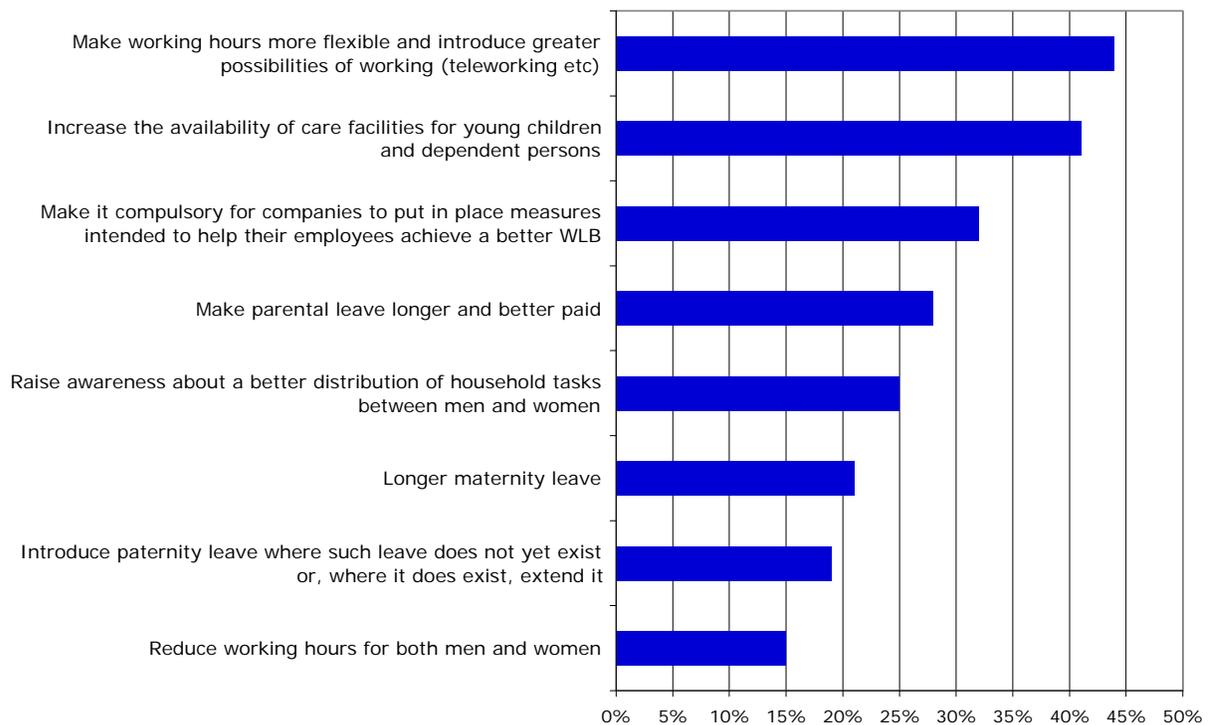


Figure 19. Lesquelles de ces mesures faciliteraient l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? – UE 27 (source: Eurobaromètre 326)

Dans le cadre d'un étude réalisée dans l'UE^x en 2009, des personnes de tous les pays de l'UE ont répondu à des questions sur l'égalité entre les femmes et les hommes. Une section



était consacrée spécialement à la gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, dans laquelle différentes mesures étaient proposées afin d'améliorer cet équilibre (cf. Figure 19).

La stratégie la plus importante est d'assouplir le temps de travail. Ceci passe par une plus grande responsabilisation des employés afin qu'ils décident eux-mêmes quand et où ils souhaitent travailler, y compris de chez eux. Ceci se reflète également dans l'étude Génération Ambition (cf. page 3).

La garde d'enfants, ainsi que les soins prodigués aux personnes dépendantes, sont d'autres mesures importantes. Dans un grand nombre de pays, au sein de chaque famille, une génération s'occupe de la suivante. Le fait de devoir s'occuper, par exemple, de parents âgés, est synonyme de pression accrue pour la personne qui travaille.

Il existe d'autres mesures, présentées par ordre décroissant d'importance (cf. Figure 19), qui obligent les employeurs à aider les employés à atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, comme des congés parentaux (de maternité et de paternité) prolongés, un partage plus équitable des tâches ménagères et un temps de travail réduit tant pour les hommes que pour les femmes.

Comme on peut s'y attendre, qui dit différents pays et différents groupes socio-économiques dit également différentes stratégies. Examinons tout d'abord certaines différences nationales.

Différences nationales dans les stratégies de gestion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Les Finlandais, les Suédois et les Hongrois sont davantage favorables à un temps de travail plus souple (cf. Figure 20). Les Danois, les Néerlandais et les Britanniques sont également favorables à cette solution (mais n'apparaissent pas dans les chiffres). Les Allemands préfèrent de meilleures infrastructures d'accueil des enfants et des personnes dépendantes (tout comme les Français, les Autrichiens et les Italiens). Ceci n'est pas étonnant dans la mesure où de telles mesures existent déjà dans ces pays, bien que ce soit de manière limitée. On peut y voir une volonté de développer leur système, qu'ils trouvent bon.

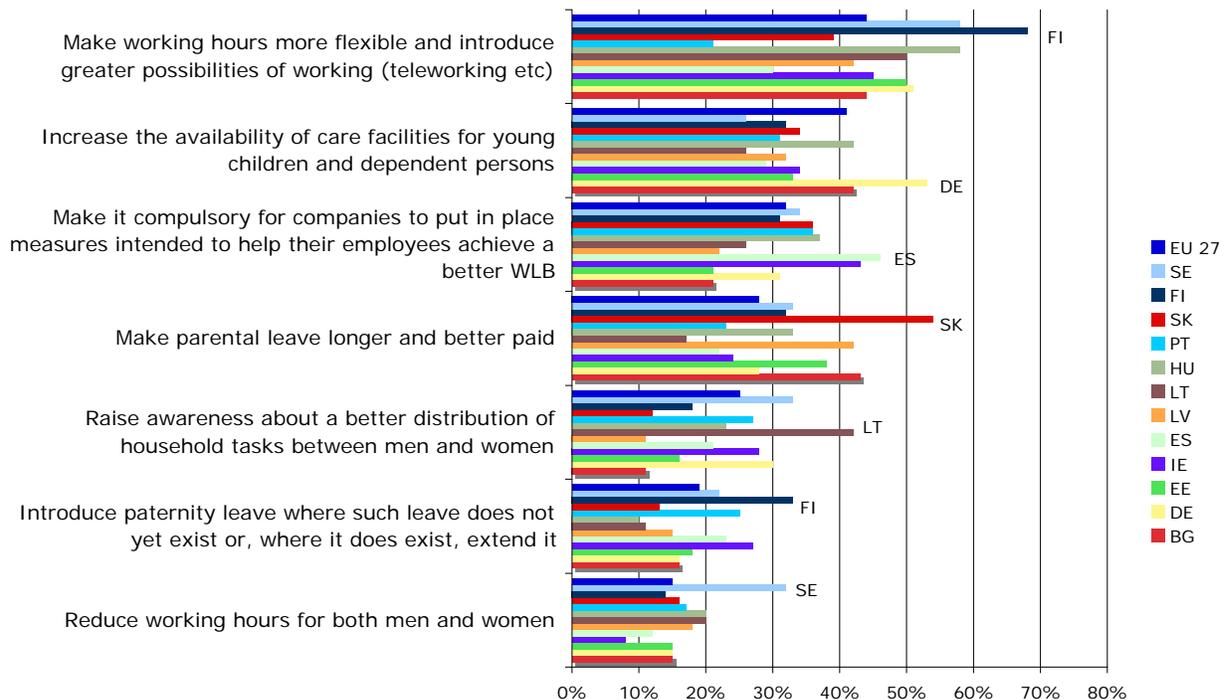




Figure 20 : Lesquelles de ces mesures pourraient contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? UE 27 par rapport à une sélection de pays (source : Gender equality in the EU)

Les Estoniens et les Irlandais veulent qu'il soit obligatoire pour les employeurs d'aider les employés dans leur gestion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. En Slovaquie (et en Grèce, en Bulgarie, en Lettonie et en Roumanie), les personnes interrogées sont tout à fait favorables à l'idée de congés parentaux plus longs et payés, une mesure sans grande importance pour les Irlandais.

À l'exception de la Suède, il semble que peu de pays soient en faveur d'une réduction du temps de travail pour les hommes et les femmes comme moyen de les aider à mieux gérer cet équilibre.

Différences dans le niveau d'emploi

Comme le montre la Figure 21, les différents groupes professionnels ont un point de vue propre sur les mesures permettant d'améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les cadres et les travailleurs à col blanc sont les plus favorables à un temps de travail flexible et à davantage de choix dans la planification de leur propre travail. En général, de telles personnes ont davantage la possibilité de planifier leur travail. Les employés préfèrent largement un congé parental plus long et mieux payé, qu'ils soient travailleurs à col blanc ou travailleurs manuels. Les cadres et les indépendants n'y accordent pas une aussi grande valeur.

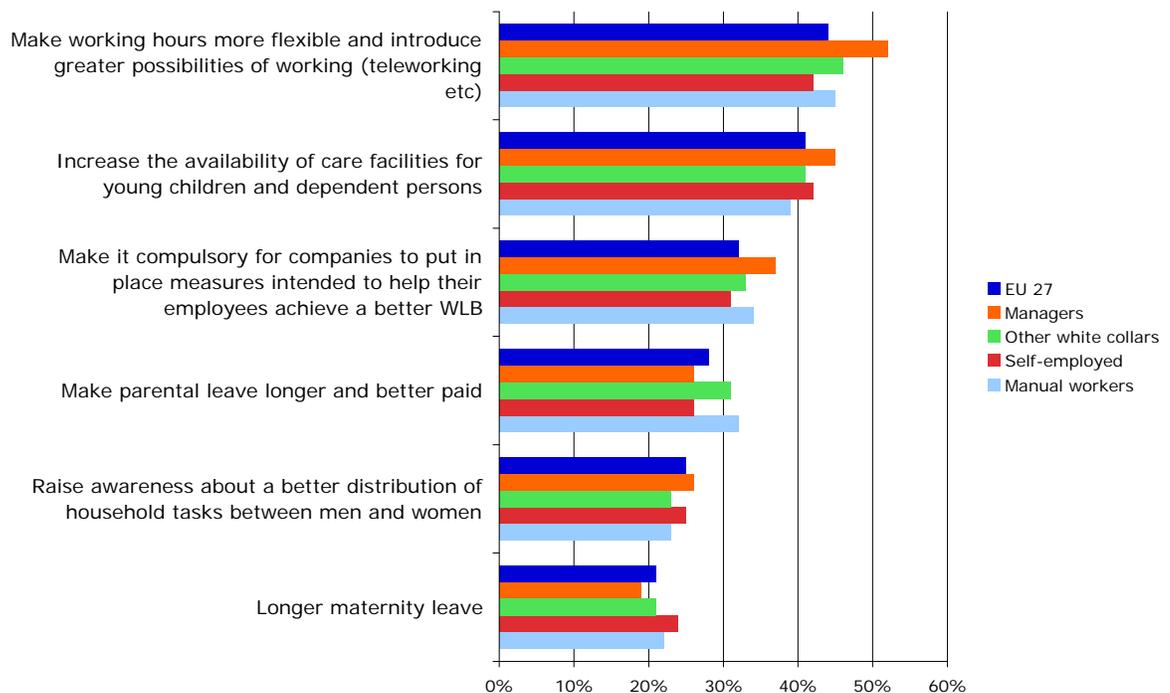


Figure 21 : Lesquelles de ces mesures pourraient contribuer à la réalisation d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? – UE 27 comparée par catégorie professionnelle (source : Gender Equality in the EU)

L'ordre général d'importance de ces mesures proposées est le même que pour l'UE 27 dans son ensemble.



LA RECETTE DU SUCCÈS

Les conclusions du présent rapport indiquent à la fois que la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est importante et que cet équilibre est possible. Ceci signifie qu'il existe un certain nombre de facteurs de réussite pouvant s'appliquer à différents aspects de la vie. Comme nous l'avons déjà souligné dans le présent rapport, nous répartissons la vie en trois « espaces » : « l'espace intérieur », « l'espace de vie » et « l'espace de travail ». Dans ce dernier chapitre, nous évoquerons quelques recettes éventuelles de succès dans ces trois espaces.

La sainte trinité (plus un) du lieu de travail

On trouve trois aspects liés au lieu de travail qui sont essentiels pour que chacun puisse atteindre l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée et réaliser ses ambitions. Une quatrième dimension est également cruciale pour ces trois aspects (cf. Figure 22).



Figure 22 : La trinité (ou le quatuor) d'un « espace de travail » réussi

- *Influence* : Le fait d'être en mesure d'exercer une influence sur sa manière de travailler constitue un facteur clé dans la réalisation de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cela passe notamment par un bon équilibre entre responsabilité et autorité et par le fait d'être habilité à résoudre les problèmes qui se présentent au travail, mais également des facteurs comme le fait de pouvoir quitter le travail plus tôt lorsque cela est nécessaire.
- *Assentiment* : Il est crucial de recevoir des signes d'appréciation et de reconnaissance au travail. Mais les « louanges » ne suffisent pas. Ce critère suppose également de recevoir un retour d'expérience clair et constructif de la part de ses supérieurs ainsi que de ses collègues.
- *Engagement* : Sur le lieu de travail d'aujourd'hui, l'inspiration et la stimulation sont des éléments indispensables. Un cadre de travail positif et un travail stimulant donnent de l'énergie et font qu'il est plus facile de traverser des périodes où la charge de travail est importante.
- *Leadership* : La relation entre l'employé et son ou ses supérieurs est essentielle. La confiance en son supérieur est un élément crucial pour l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ainsi que pour la satisfaction professionnelle et quant aux risques qu'un employé démissionne ou se fasse porter pâle.



Vivre d'amour et d'eau fraîche

(et d'une répartition équitable des tâches)

Une relation de longue durée avec son partenaire a un impact important et positif sur la satisfaction de vie de manière générale. La proportion de personnes satisfaites de leur vie parmi celles qui vivent en couple dépasse d'environ 20 pour cent le même taux chez les célibataires. Mais le fait « d'être en couple » ne suffit pas à atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à devenir un « performant ». Pour que la relation ait un impact positif sur tous les aspects de la vie, trois éléments sont indispensables.

- Se sentir apprécié et aimé.
- Pouvoir demander le soutien de son partenaire lorsque l'on est confronté à des problèmes et à des difficultés.
- Percevoir la relation comme une relation d'égal à égal et estimer que la répartition des tâches ménagères est équitable.

Ceux qui connaissent une relation dans laquelle tous ces critères sont remplis ressentent une plus grande satisfaction de vie, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et réalisent plus facilement leurs ambitions dans la vie. Cela est vrai indépendamment de ce qu'est leur vie par ailleurs. Il est intéressant de constater que les enfants semblent avoir un impact bien moindre sur la satisfaction de vie en général qu'une relation de longue durée.

L'argent n'achète pas l'amour, comme le chantaient les Beatles – Et s'il achetait tout de même une part de bonheur ?

Il semble que l'argent fasse bel et bien le bonheur, en tout cas qu'il apporte un certain équilibre dans la vie. Une caractéristique significative des « dépassés », c'est-à-dire des personnes qui nourrissent de grandes ambitions mais ne les atteignent pas, est le stress financier. Bien plus de la moitié (58%) des « dépassés » disent s'inquiéter de leur situation financière et presque la moitié (45%) disent qu'ils ne pourraient pas faire face, ou alors difficilement, à une dépense imprévue d'environ €2 000 sans demander de crédit. Les chiffres correspondants pour les « performants » sont respectivement de 49% et de 36%.

Soyez en bonne santé mais ne vous prenez pas pour superman

En dehors du fait de travailler dans un bon cadre et de partager une relation aimante, qu'est-ce qui caractérise ceux qui parviennent à imbriquer les pièces du puzzle professionnel et familial ?

- **Envie d'être superman ? Alors n'essayez pas d'être superman !**
Un facteur qui ressort clairement est le fait de ne pas avoir peur de demander de l'aide. Cela vaut à la fois dans la vie professionnelle et dans la vie privée. Les personnes qui reconnaissent demander régulièrement de l'aide lorsqu'elles rencontrent des difficultés au travail ou dans la vie en général sont bien plus souvent des « performants », c'est-à-dire qu'ils arrivent mieux que d'autres à réaliser leurs grandes ambitions.
- Il est également très important de trouver le temps de se reposer et de récupérer. Malheureusement, au travail, cela pose problème à un grand nombre de personnes. Moins de la moitié des travailleurs à col blanc couverts par l'étude Génération Ambition ont déclaré avoir suffisamment de temps pour se reposer et récupérer au travail.
- **Faire de l'exercice pour obtenir des résultats.**
Le fait que l'essentiel du travail hautement qualifié soit actuellement davantage cérébral que physique ne réduit pas la nécessité de faire de l'exercice physique, bien au



contraire. En fait, parmi les personnes déclarant faire de l'exercice de manière régulière, 85% estiment arriver à réaliser leurs ambitions dans la vie. Chez celles qui ne font jamais d'exercice, ce chiffre n'est que de 52%.

- ***Il faut y mettre du cœur.***

Un élément qui distingue les performants des autres est que leurs idéaux et leurs convictions contribuent de manière importante à donner un sens à leur vie. Ils ont également le sentiment que leur vie a un sens. Bien évidemment, cela est plus facile à dire qu'à faire mais cela souligne la nécessité de trouver un sens à son travail ainsi que dans la vie en général.

COMMENT LES EMPLOYEURS DEVRAIENT-ILS SE COMPORTER ?

Mettre en place un lieu de travail stimulant est de loin ce que les employeurs peuvent faire de mieux pour attirer – et garder – les meilleurs employés. Les éléments clés de la satisfaction professionnelle sont le sentiment que l'on peut exercer une influence sur son travail, que l'on est inspiré et reconnu. Mais il existe également une vie en dehors du travail. En quelques mots, les aspects suivants apparaissent comme étant cruciaux pour que le lieu de travail de demain soit réussi.

1. La stimulation avant la structure

La stimulation est un facteur essentiel. La structure est sans importance à moins que le travail ne soit stimulant. C'est la conclusion générale de ce qui génère le bonheur dans la vie et au travail. Ceci prouve que la « vie » au travail est importante. Bien que la structure ait son importance, une structure sans vie est morte, et un lieu de travail mort tue l'engagement et le bonheur.

La condition préalable la plus fondamentale à la création d'un lieu de travail pour des employés heureux est d'apporter de bonnes solutions aux petites questions de la vie. Comment, par exemple, créer un environnement stimulant caractérisé par l'influence, la reconnaissance et l'inspiration. Bien que des facteurs structurels puissent augmenter la satisfaction professionnelle, la stimulation reste le facteur le plus important.

2. Priorité à une relation de confiance avec les supérieurs

La plupart des gens comprennent que les cadres sont un élément important d'une organisation. Notre étude a révélé que ceci est entièrement vrai. La confiance en son supérieur direct est particulièrement indispensable pour des employés performants et ambitieux. La confiance n'a pas seulement un impact sur la satisfaction et la probabilité de changer d'emploi. Elle est également étroitement liée à l'absentéisme pour cause de maladie. Les organisations pourraient réduire leur nombre de journées de maladie et limiter le rythme de renouvellement du personnel en engageant des cadres en qui les employés ont confiance.

Il est donc insuffisant de simplement engager de bons cadres. Et en plus de gagner la confiance des employés, ils devraient également être en mesure d'établir avec eux de bonnes relations. Les employés veulent être vus et entendus et veulent sentir qu'ils sont importants. Nous voulons des cadres qui s'intéressent à notre travail et à nous.

Un environnement qui facilite les retours d'expérience favorise souvent la confiance envers son supérieur. Il s'agit d'un élément essentiel de la satisfaction professionnelle. Les employés sentent qu'ils peuvent demander le soutien de leur supérieur, ce qui est important pour créer un environnement de travail sain. Cela est particulièrement important pour les emplois dans lesquels les problèmes sont nombreux et où l'on court donc le risque de per-



dre des employés. Il est crucial dans ce genre d'organisation de développer différentes formes de soutien. Citons par exemple le soutien professionnel, mais ces mesures devraient essentiellement se concentrer sur le soutien des collègues et une bonne direction. Ce soutien peut être mis en œuvre rapidement afin de résoudre tout problème immédiat.

3. Temps de travail flexible – réellement !

Les « performants » occupent souvent des emplois à horaire flexible. Toutefois, de nombreuses organisations restent esclaves de l'horloge. Officiellement, elles ont peut-être des « horaires flexibles », mais tout employé qui n'est pas au bureau entre 9 et 17 heures est considéré avec méfiance. Les entreprises doivent créer une culture de véritable flexibilité du temps de travail !

Les organisations devraient donc tenter de mettre en place un système qui permettra aux employés de travailler où et que cela leur plaît, à condition que le travail soit fait. Ce genre d'environnement positif et permissif exige une bonne relation entre les supérieurs et les employés, cela crée une bonne ambiance et contribue à garder les employés très performants. Cela exige une infrastructure solide et des systèmes de soutien, comme des systèmes informatiques et téléphoniques.

4. Encourager les employés à prendre soin d'eux-mêmes et de leurs familles !

L'activité physique est très importante. Les performants, c'est-à-dire ceux qui ont la capacité de réaliser leurs ambitions, sont davantage enclins à faire de l'exercice de manière régulière. Ils organisent également mieux leurs temps libres, soignent leur santé et tiennent à leur apparence. Bien que personne ne devienne performant par la seule beauté physique et les séances en salle de sport, il est important de faire attention à sa santé dans la société d'aujourd'hui où tout va si vite. Si les employeurs veulent soutenir et garder ces « performants », ils doivent créer sur le lieu de travail une culture dans laquelle il est acceptable de prendre du temps pour soi et ne pas toujours faire passer le travail en priorité.

Ceci vaut également en ce qui concerne le temps consacré à la famille, une chose que tout employeur moderne devrait encourager. Les employés qui entretiennent une relation heureuse et qui mènent une vie de famille harmonieuse sont davantage enclins à rester auprès de l'entreprise et à bien y travailler.



À PROPOS DE KAIROS FUTURE

Kairos aide les entreprises et les organisations à comprendre et à façonner l'avenir par les moyens suivants :

- Prévoyance sur base de recherches ;
- Développement d'entreprises et innovation orientés vers l'avenir ;
- Mise en œuvre de stratégies.

Nous combinons le think tank et les capacités de recherche de l'entreprise pour générer de nouvelles perspectives et idées avec l'approche ciblée d'une agence de consultance qui se concentre sur ce qui fonctionne dans la pratique. Notre travail repose sur le développement de nos propres compétences, ainsi que sur des méthodes d'analyse avancées, un développement stratégique et des processus de changement conçus par nos soins.

Nous travaillons souvent en étroite collaboration avec nos clients.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur notre site web : www.kairosfuture.com ou contactez-nous à l'adresse suivante :

KAIROS FUTURE

BOX 804

(ADRESSE POSTALE : VASAGATAN 40)

101 36 STOCKHOLM, SWEDEN

TÉL. : +46-(0)8-545 225 00

FAX : +46-(0)8-545 225 01

COURRIEL : info@kairosfuture.com

SITE WEB : www.kairosfuture.com



NOTES

- i Salzer, D., B. Ljung, et al. (2007). *Generation Ambition – the pursuit for happiness between 30 and 50*. Stockholm, Kairos Future.
6000 personnes en Suède, au Danemark, en Norvège, en Finlande, en France et en Espagne ont participé à cette enquête.
- ii http://en.wikipedia.org/wiki/Work-life_balance
- iii Kastner, Michael (2002): *Work Life Balance: Schwerpunkte der Forschung*, Universität Dortmund und IAPAM Herdecke
- iv <http://www.dagensledare.se/?cat=7&tid=2145>
- v Friedman, T. L. (2007). *The world is flat: a brief history of the twenty-first century*. New York, Farrar, Straus and Giroux.
- vi Kotowska, I. E., A. Matysiak, et al. (2010). *Second European Quality of Life Survey: Family life and work*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : 96. (EQLS)
<http://www.eurofound.europa.eu/>
- vii *ibid*
- viii European Social Survey, ESS4-2008, Council of European Social Science Data Archives, <http://www.CESSDA.org/>
- ix *Extrait de Generation Ambition – the pursuit for happiness between 30 and 50*. Stockholm, Kairos Future.
- x *Gender Equality in the EU in 2009, Special Eurobarometer 326 / Wave 72.2 – TNS Opinion & Social.*
The data in Figure , Figure 20 : Lesquelles de ces mesures pourraient contribuer à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? UE 27 par rapport à une sélection de pays (source : Gender equality in the EU)
, and Figure 21 : Lesquelles de ces mesures pourraient contribuer à la réalisation d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? – UE 27 comparée par catégorie professionnelle (source : Gender Equality in the EU)
, are drawn from this survey



UNI global union
8-10 Av. Reverdil
1260 Nyon
Switzerland
Tel: + 41 22 365 2100
Fax: + 41 22 365 2121
contact@uniglobalunion.org
www.uniglobalunion.org

UNI/PMS/2-2011/0145