

Équilibre vie professionnelle – vie privée : trois entreprises qui ont de la ressource



Une quête essentielle – existentielle, même. Si trouver l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut être un défi personnel à relever, à son niveau, l'employeur n'aurait-il pas également un rôle à jouer pour le rendre atteignable ? Conscients qu'une harmonie durable favorise l'engagement, la motivation et la productivité des collaborateurs, de nombreux départements de ressources humaines cherchent la bonne formule pour améliorer le bien-être au travail. Tour d'horizon de trois initiatives inspirantes menées par Banque Raiffeisen, la Fondation Stëftung Hëllef Doheem et Sodexo Luxembourg.

À l'origine, les débats devaient nourrir la thématique du jour, consacrée à l'égalité femmes-hommes. Finalement, l'un des temps d'échanges proposés dans le cadre de l'événement Empow(her)ing Journey Summit, organisé par les CFL dans les locaux de la Chambre de Commerce, a dépassé cet objectif paritaire. Ce pas de côté n'a rien d'étonnant : l'équilibre vie professionnelle – vie privée est l'affaire de toutes et de tous, il ne peut se résumer à un genre.

Animé par Gabriela Guerrero-Ordenana, *Project Manager* Charte de la diversité au sein d'IMS, cet atelier interactif a offert à trois directeurs de départements de ressources humaines une tribune pour partager leurs idées, pour certaines très innovantes, sur le terrain du bien-être au travail.

Banque Raiffeisen : 8h de *Quality Time*

Permettre aux collaborateurs de réduire leur temps de travail sans revoir à la baisse les objectifs annuels : en 2022, [Banque Raiffeisen](#) a osé ce pari audacieux. Concrètement, le dispositif *Quality Time* offre à chaque salarié 8h de temps libre supplémentaires par mois, à prendre en une journée ou en deux demi-journées – soit jusqu'à 12 jours *off* par an financés par l'employeur. L'ambition est claire, comme le résume Laurent Derkum, directeur des ressources humaines, du marketing et de la communication : « *Permettre à nos collaborateurs de faire carrière tout en répondant à leurs besoins privés.* »

La mesure répond à une demande grandissante de flexibilité, accentuée par la crise Covid et normalisée depuis la généralisation du télétravail. L'établissement continue d'ailleurs à promouvoir le travail à distance via l'ouverture de nombreux bureaux satellites à travers le pays.

« Chez nous, la performance n'est pas mesurable en heures travaillées, elle se juge en résultats concrets »

[Laurent Derkum, directeur RH de la Banque Raiffeisen]

Mais avec le *Quality Time*, la banque a souhaité aller plus loin. Une décision qui n'a pas été évidente : « *Pour beaucoup de managers, cette réduction effective du temps presté – environ 5 % – semblait impossible à organiser, ne serait-ce que sur le plan opérationnel* », reconnaît Laurent Derkum. Lequel a toutefois dépassé ces réticences initiales, fort d'une croyance partagée au sein de l'organisation : « *Chez nous, la performance n'est pas mesurable en heures travaillées, elle se juge en résultats concrets.* » Une prime à l'efficacité plutôt qu'à l'assiduité (parfois stérile), en somme. *Quality Time* permet également d'instaurer un réel climat de confiance, « *de responsabiliser les équipes* » en permettant à chacun, quelle que soit sa position hiérarchique, d'organiser sa charge de travail.

Après trois années de fonctionnement, la formule a largement résisté à l'épreuve du temps. « *Nous ne relevons aucun retard dans les procédures de prêt, la banque a célébré ses 100 ans, tout va bien* », certifie Laurent Derkum. Renouvelée annuellement, la mesure cumule les impacts positifs : l'engagement des collaborateurs en sort notamment renforcé avec « *un turn-over divisé par deux et un taux d'absentéisme qui a reculé de 35 %* ». Avec un volume de 80 % des journées prises par

les salariés, « *sans distinction entre ceux affectés au front et en back office* », le *Quality Time* a de beaux... jours devant lui.

Sodexo Luxembourg : un soutien psychologique

À secteur d'activité différent, réalité professionnelle différente. Dupliquer le *Quality Time* précédemment décrit dans l'organisation de [Sodexo Luxembourg](#) n'est pas réaliste. Spécialisée dans les services de restauration collective, de gestion d'installations et de qualité de vie au travail, la société emploie 2.400 collaborateurs dans le pays, dont l'écrasante majorité (95 % des effectifs) évolue au contact direct de la clientèle. Cet impératif de relationnel impose un fort taux de présentiel. Dans ce contexte, agir sur le terrain de la flexibilité des horaires de travail ou encore activer le levier du télétravail se heurte à la nature même de l'activité.

Sodexo a emprunté d'autres voies pour promouvoir une organisation séduisante. Directrice des ressources humaines, Ann De Jonghe mentionne notamment la mise en place « *de congés fractionnés, de cycles de formation portant sur la gestion du stress ou encore sur une procédure de mobilité interne agile établissant des passerelles entre 80 types de métiers à l'œuvre sur 110 sites au Grand-Duché.* »

« Permettre à tous les collaborateurs de venir l'esprit plus léger au travail »

[Ann De Jonghe, directrice RH de Sodexo Luxembourg]

La société promeut également un programme d'assistance sortant de l'ordinaire. En l'espèce une ligne téléphonique active 24h/24, 365 jours par an et en quatre langues. Ce dispositif offre deux types de support aux collaborateurs : le premier, d'ordre psychologique, permet d'aborder des problématiques personnelles ayant trait au « *divorce, à un décès ou à des cas de harcèlement* » pour ne citer que quelques exemples ; le second se concentre, lui, sur les aspects du « *life management* » et couvre un spectre très large comme les démarches à réaliser pour obtenir le versement des allocations familiales, louer un bien immobilier ou encore gérer un découvert bancaire.

« *Ce qui nous anime ? Permettre à tous les collaborateurs de venir l'esprit plus léger au travail* », ambitionne Ann De Jonghe.

Fondation Stëftung Hëllef Doheem : sacro-saints jours de repos

Avec 2.000 employés au service de 17.000 bénéficiaires, [Stëftung Hëllef Doheem](#) compte parmi les plus grandes fondations d'aide et de soins à domicile du Luxembourg. Elle évolue dans un registre en forte tension, réputé en proie à une pénurie de profils qualifiés. Fidéliser les effectifs constitue légitimement une priorité pour cette organisation d'utilité publique. Et pour y parvenir, la fondation se doit notamment de préserver les jours de repos de ses collaborateurs. Car plus encore que dans d'autres secteurs d'activité, ce temps personnel prend une toute autre dimension dans les métiers éprouvants du soin.

Capitaliser sur la seule valeur de « *vocation* » largement partagée sur ce segment de l'accompagnement personnalisé semble aujourd'hui insuffisant pour entretenir la flamme du personnel. Comme le relève Alexandre Massol, directeur des ressources humaines, « *certes nos métiers apportent du sens, de la gratitude aux personnes qui les exercent, mais ils prennent aussi beaucoup avec des horaires variés, 365 jours par an et des journées de travail couvrant une amplitude horaire de 6h à 22h, voire du travail de nuit pour certaines équipes.* » Ici, l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle se révèle extrêmement fragile et requiert un soin important réservé « *à la planification du travail. C'est pourquoi nos collaborateurs connaissent leur planning complet du mois suivant bien en avance.* »

La fondation adopte encore une politique contractuelle relativement souple, avec un large éventail de contrats couvrant un volume horaire hebdomadaire oscillant entre 10h et 40h.

« Ne pas rappeler les collaborateurs sur leurs jours libres et garantir la continuité des soins qui est essentielle »

[Alexandre Massol, directeur RH de la fondation Stëftung Hëllef Doheem]

Mais surtout, pour en revenir au propos initial, la fondation s'efforce de sanctuariser les jours de repos de ses effectifs en s'appuyant sur une équipe calibrée pour les remplacements sur le court et le moyen terme. Gérer en urgence des absences non programmées offre un filet sécurisant aux collaborateurs, « *le but étant de ne pas les rappeler sur leurs jours libres et de garantir la continuité des soins qui est essentielle.* »

À noter, encore : la fondation développe également une toolbox RH qui proposera des modules e-learning, notamment sur la gestion du stress.

Ces trois initiatives démontrent ainsi qu'il n'existe pas de solution unique : chaque organisation doit composer avec ses contraintes, ses métiers et ses réalités opérationnelles. Mais un point commun se dégage : l'équilibre vie professionnelle – vie privée n'est plus uniquement un avantage offert aux salariés, c'est un levier stratégique de performance et d'attractivité.