



"Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et risques liés à la numérisation".

Recommandations pour une liste des choses "à faire" et "à ne pas faire"

Avec le soutien de la Commission européenne

VS/2017/0370

2019

Sommaire

| | |
|---|----|
| 1. Introduction | 3 |
| 2. Recommandations | 4 |
| Recommandation 1: Confiance et dialogue social efficace | 4 |
| Recommandation 2: Egalité femmes – hommes | 7 |
| Recommandation 3: Environnement de travail sain et sûr | 8 |
| Recommandation 4: Données et protection de la vie privée | 10 |
| Recommandation 5: Formation | 11 |
| Recommandation 6: Organisation du travail | 12 |
| Recommandation 7: Gestion des performances | 13 |
| 3. Suivi | 14 |

1. Introduction

Dans le cadre du Comité de dialogue social de l'UE pour les administrations des gouvernements centraux, SDC CGA, les employeurs, EUPAE, et les organisations syndicales, TUNED, ont conjointement approuvé les présentes recommandations en vue d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle en identifiant mieux les risques et opportunités découlant de la numérisation.

Ces recommandations constituent une première tentative de la part d'EUPAE et de TUNED, partenaires sociaux représentant une large majorité des managers et des agents des gouvernements centraux ou fédéraux de l'UE, d'aborder conjointement le lien spécifique entre la numérisation et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qui fait l'objet de nombreuses questions professionnelles, de GRH, mais aussi sociologiques. Elles ne répondent pas à toutes les questions ouvertes à propos de la numérisation et les nouvelles technologies en constante évolution, comme notamment l'intelligence artificielle et l'utilisation accrue des algorithmes. Les discussions se poursuivront dans le cadre du SDC CGA avec le soutien de la Commission européenne.

Il est également souligné que la numérisation ne peut se substituer à des mesures politiques de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, telles que les congés parentaux ou des aidants ainsi que des infrastructures de qualité et abordables pour l'accueil des enfants et des personnes âgées.

Les recommandations s'adressent aux managers ainsi qu'aux représentants syndicaux pour alimenter le dialogue social sectoriel en cours ou à venir dans les États membres de l'UE. Elles s'appuient sur une étude de terrain réalisée dans le cadre du projet en 2019, contenant de nombreux exemples provenant des États membres, des discussions au sein de deux groupes de discussion, d'une conférence plus large composée de représentants syndicaux et d'employeurs et des présentations de plusieurs experts (OIT, OCDE), de représentants des gouvernements nationaux et de la Commission européenne, ainsi que des documents pertinents.

Il y a sans nul doute de nombreux aspects positifs à la diffusion des nouvelles technologies de la communication dans l'environnement de travail et dans la vie privée, comme les possibilités d'autonomie et de flexibilité accrues pour les employés dans leur travail. Il y a cependant aussi des inconvénients, notamment un risque central qu'est l'estompement progressif des frontières entre le travail et la vie privée (lire et répondre aux e-mails le week-end, surfer sur Internet le soir, etc.). Cela peut potentiellement altérer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, voire la santé. L'étude sur le terrain a révélé un manque de données à ce sujet. Cependant, qu'un impact réel existe sur le temps de travail et la mesure de la charge de travail peut être considéré comme presque certain.

La numérisation devrait être conduite de manière à maximiser les opportunités et à minimiser les risques afin d'assurer l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Un cadre réglementaire est indispensable à cet égard, de même que des infrastructures abordables et de qualité pour les soins aux enfants et aux personnes âgées.

Les partenaires sociaux sont dans une position unique pour observer et identifier les différents problèmes et les solutions possibles à mesure qu'ils apparaissent dans ce domaine. Les mesures visant à gérer l'impact négatif des processus de numérisation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des travailleurs devraient donc être abordées conjointement par les employeurs publics et les représentants syndicaux, par le biais de négociations collectives ou d'autres formes de dialogue social, conformément au cadre juridique pertinent.

2. Recommandations

Recommandation 1: Confiance et dialogue social efficace

La numérisation devrait être guidée de manière à maximiser les opportunités et à minimiser les risques afin d'assurer l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Un cadre réglementaire est indispensable, y compris des normes minimales européennes sur les droits à l'information et à la consultation des agents publics et de leurs représentants, comme convenu par le SDC CGA en 2015.

Les partenaires sociaux sont dans une position unique pour observer et identifier les différents problèmes et trouver des solutions possibles à mesure qu'ils apparaissent dans ce domaine. Les mesures visant à gérer l'impact négatif des processus de numérisation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des travailleurs devraient donc être abordées conjointement par les employeurs publics et les représentants syndicaux des travailleurs par le biais de négociations collectives ou d'autres formes de dialogue social, conformément au cadre juridique pertinent.

La consultation et la communication continues entre les employeurs, les travailleurs et leurs représentants sont un facteur clé de succès.

Bien qu'il n'existe pas de cadre juridique au niveau de l'UE qui aborde le sujet de ces recommandations, il existe toutefois un certain nombre de directives européennes qui fixent des dispositions juridiques pertinentes telles que celles relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée - tant en termes de congés que de flexibilité -, à l'égalité des sexes - notamment à l'égalité salariale -, à la santé et la sécurité des travailleurs, au temps de travail, ou encore le RGPD, qui sont toutes soumises à un dialogue social étendu. L'accord-cadre des partenaires sociaux européens sur le télétravail de 2002¹ est également pertinent. Les politiques et les lois les plus pertinentes sont énumérées dans l'étude de terrain. Toutes les nouvelles formes de travail facilitées par les technologies de la communication doivent respecter le principe fondamental de l'égalité de traitement entre les travailleurs.

Les mesures suivantes doivent être prises en considération :

- Définir et clarifier la terminologie² pour votre organisation, votre secteur ou votre pays, pour s'assurer qu'elle est claire et partagée par tous (par exemple, télétravail, travail agile, travail intelligent, travail à distance).
- Garantir que tous les travailleurs bénéficient des mêmes droits et respectent les mêmes obligations que les travailleurs comparables présents physiquement sur les lieux de travail de l'employeur.
- Définir les objectifs de l'organisation, des employés et des usagers, expliquer les opportunités et les risques, les problèmes qui tentent d'être résolus ou les

¹ Le texte de l'accord est disponible [ici](#) :

² Un certain nombre de définitions sont proposées dans l'étude de terrain
Avec le soutien de l'Union européenne
VS/2017/0370

améliorations qui sont recherchées, et de quelle manière les bénéfices seront partagés équitablement entre les agents.

- Identifier les lacunes et les solutions, se préparer pour la négociation collective ou d'autres formes de dialogue social (par exemple, chevauchement entre vie professionnelle et vie personnelle, prévention de l'épuisement professionnel), anticiper et réduire l'impact négatif sur certains niveaux hiérarchiques du personnel, un sexe en particulier ou des groupes spécifiques de travailleurs et s'assurer que cela ne leur nuira pas et même favorisera une culture collective et inclusive.
- Garantir une évaluation objective et partagée des processus de numérisation et de la manière dont ils permettront d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que la productivité.
- Préserver les mesures existantes en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et les accords collectifs ou autres formes de dialogue social en cas de restructuration.
- Veiller à ce que les technologies permettent aux travailleurs handicapés ou souffrant de maladies chroniques de continuer à travailler (par exemple, en travaillant à domicile).

| A FAIRE | A NE PAS FAIRE |
|---|---|
| Veiller à ce que la numérisation s'inscrive dans le cadre d'un dialogue social efficace. | Considérer que la numérisation ne concerne que des dispositifs techniques et des logiciels. |
| Envisager de commencer avec un projet expérimental d'initiatives en faveur à la fois de la numérisation et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle afin de tester et ajuster en fonction des retours continus des agents et des managers. | Limiter les projets expérimentaux aux personnels les plus intéressés par les nouvelles formes de travail et concevoir des politiques qui sont trop rigides et qui exigent beaucoup de procédures administratives complexes pour être modifiées ou adaptées. |
| Fixer des objectifs spécifiques et créer un climat de travail équitable en matière de communication, de consensus et de confiance entre les acteurs impliqués. | Ne pas financer suffisamment les initiatives, y compris la formation du personnel, les systèmes IT, les dispositifs pertinents et le soutien continu qui en résulte. |

Recommandation 2: Egalité femmes – hommes

La numérisation devrait être conçue comme une occasion d'améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des femmes et des hommes dont les besoins différeront tout au long de leur vie en fonction de plusieurs facteurs, tels que leurs responsabilités familiales, leur situation économique, les changements de carrière et d'éducation. Par conséquent, les mesures de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle doivent être sensibles à la dimension de genre et garantir l'égalité, en permettant des actions positives afin que les employeurs soient conscients des options que la numérisation peut offrir pour faire progresser l'égalité entre les sexes sur le lieu de travail, tant en termes de rémunération que d'opportunités professionnelles. Comme pour les autres questions de ressources humaines, plus tôt les aspects liés à l'égalité professionnelle sont pris en compte dans un processus de numérisation, plus les réponses peuvent être efficaces et de meilleure qualité.

Les actions suivantes doivent être prises en considération :

- Élaborer un plan d'action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, assorti d'objectifs spécifiques et d'actions annuelles visant à combler les écarts entre les femmes et les hommes et possiblement ceux entre les catégories des agents bénéficiant des possibilités offertes par la numérisation.
- Encourager une répartition égale entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'adoption de modèles de travail flexibles afin de remédier à la répartition inégale des responsabilités familiales entre les femmes et les hommes.
- Impliquer les référents égalité professionnelle dans la conception et la mise en œuvre des processus de numérisation.

| A FAIRE | A NE PAS FAIRE |
|--|---|
| Mettre en œuvre des initiatives qui ont des objectifs spécifiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, en exploitant le potentiel de la numérisation et de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. | Atténuer uniquement l'impact potentiellement néfaste des politiques sur les femmes. |

| | |
|--|---|
| <p>Recueillir et suivre des données ventilées par sexe pour évaluer la mise en œuvre des initiatives liées à la numérisation, telles que le télétravail ou le travail mobile, et vérifier si et comment les mesures de conciliation entre les temps de vie professionnelle et personnelle sont utiles pour aider les femmes. Identifier en conséquence les interventions appropriées et pertinentes.</p> | <p>N'utiliser que des données généralisées sur les effectifs sans tenir compte des différences entre les sexes et les catégories hiérarchiques.</p> |
| <p>Pour ce qui est du télétravail, veiller à ce qu'il reste une option volontaire ouverte à tous les travailleurs, quels que soient leur sexe, leur niveau hiérarchique et autres motifs d'égalité.</p> | <p>En ce qui concerne le télétravail à domicile, considérer que les femmes seront plus intéressées que les hommes.</p> |

Recommandation 3: Environnement de travail sain et sûr

La fréquence et la rapidité des changements, le flou entre la vie privée et la vie professionnelle, la virtualisation des relations humaines sur le lieu de travail et la confusion sur ce qui est important et urgent à gérer sont des déclencheurs potentiels de niveaux de stress élevés, d'épuisement professionnel ou de FOMO (*Fear of Missing Out*), une forme d'anxiété sociale menant à une relation obsessionnelle avec des outils de communication professionnels.

Un environnement de travail sain préserve la santé des travailleurs. Une bonne organisation du travail et de bonnes conditions de travail ainsi qu'un contenu du travail qui a du sens sont essentiels pour garantir un emploi durable et une administration de qualité au bénéfice des citoyens. Dans un monde numérisé, s'il existe un lieu de travail convenu en dehors des locaux de l'employeur, ce-dernier reste toutefois responsable du maintien de la santé physique et mentale de ses employés, une responsabilité qui ne doit pas être sous-traitée à ces derniers. Un milieu de travail sain peut contribuer à réduire les coûts en prévenant l'absentéisme, en assurant de bonnes performances et en augmentant son attractivité et le maintien du personnel.

Les actions suivantes doivent être envisagées :

- Rendre les données relatives à la santé et à la sécurité disponibles en permanence pour la mise à jour des politiques pertinentes, dans le respect des

obligations en matière de respect de la vie privée, et en vue d'alimenter le dialogue social.

- Veiller à ce que la numérisation et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle fassent régulièrement l'objet de discussions au sein des comités du personnel responsables de santé et de sécurité.
- Vérifier régulièrement la répartition des responsabilités et la charge de travail entre les membres du personnel et les équipes/unités, ainsi que les besoins en personnel.
- Désigner une personne de confiance au sein de chaque service pour soutenir les collègues et détecter les premiers signes de risques psycho-sociaux.
- Fournir de l'information et clarifier les droits et les obligations des agents dont les activités professionnelles se déroulent en dehors du bureau, notamment ceux liés à l'équipement, l'ergonomie, la connexion Internet et la vérification de la conformité, conformément aux accords collectifs et à la réglementation aux niveaux national et européen.
- Examiner le cadre juridique pour identifier s'il existe un droit à la déconnexion en plus des dispositions légales de la directive sur le temps de travail, qui prévoit des repos journaliers (11 heures) et des pauses, et s'assurer qu'il y ait une place pour la négociation collective ou d'autres formes de dialogue social.

| A FAIRE | A NE PAS FAIRE |
|---|--|
| Effectuer régulièrement des évaluations des risques psychosociaux ou bien s'assurer a minima que les risques psychosociaux font partie de l'obligation d'effectuer régulièrement des évaluations des risques liés à la santé. | Sous-estimer les risques potentiels liés à la numérisation et aux nouvelles manières de travailler sur le bien-être des employés. |
| S'assurer que des mécanismes sont en place pour vérifier que les dispositions applicables en matière de santé et sécurité sont bien conformes à l'accord des partenaires sociaux européens relatif au télétravail. | Considérer que les travailleurs vont connaître et utiliser le meilleur équipement informatique dans leur intérêt ou celui de leur administration. |
| Mettre en œuvre des campagnes de communication continues sur le stress lié au travail et les risques et signes d'épuisement professionnel à titre | S'attaquer uniquement à des problèmes comme l'épuisement professionnel et le stress chronique lorsqu'ils se manifestent déjà sur le lieu de travail. |

| | |
|--|--|
| préventif. | Sous-estimer l'impact collectif de l'épuisement professionnel individuel. |
| Renforcer la coopération entre les professionnels RH, les experts et les comités paritaires en santé et sécurité au travail, les représentants des employés, les syndicats, pour gérer les campagnes de prévention en milieu de travail. Sensibiliser aux effets potentiellement néfastes des technologies numériques et du surmenage. Aider les employés à reconnaître les signes d'alerte avant-coureurs du stress qui pourraient mener à l'épuisement professionnel. | Considérer que le lieu de travail ne comporte aucun risque. |
| Etre particulièrement vigilant au risque d'isolement des travailleurs flexibles en maintenant une communication soutenue avec et entre les personnels aux bureaux et en dehors, et limiter si nécessaire le nombre de jours télétravaillés dans l'intérêt des agents. | Considérer que les travailleurs flexibles bien équipés ont nécessairement le même degré de communication avec le lieu de travail que les personnels sur place. |

Recommandation 4: Données et protection de la vie privée

Tout ce qui relève du numérique génère des données. Les employés qui utilisent des outils numériques laissent involontairement derrière eux une trace de données. En outre, les administrations des gouvernements centraux collectent et travaillent avec de grandes quantités de données sensibles, qui sont parfois traitées par des outils numériques ou externalisées. Des règles claires, facilement accessibles, doivent être mises en place concernant à la fois les droits et les obligations des agents et des employeurs quant à l'utilisation de l'équipement professionnel.

Les actions suivantes doivent être envisagées :

- Recueillir et surveiller uniquement les données pertinentes concernant les réalisations des agents, afin de faciliter la gestion des performances et ce, avec le plein consentement et en toute connaissance de cause des agents et de leurs représentants.

- Distinguer les données utiles, qui ne portent pas atteinte à la vie privée des agents, des données inutiles ou sensibles, ou des données qui peuvent porter atteinte à la vie privée des employés au travail devant être isolées et supprimées.
- Investir dans la confiance dans un contexte de management par objectifs plutôt que dans des logiciels de surveillance qui peuvent souvent être non seulement inefficaces, mais aussi coûteux et contreproductifs.

| A FAIRE | A NE PAS FAIRE |
|--|---|
| S'assurer que l'information sur les données recueillies et la façon dont elles sont utilisées sont bien communiquées aux agents. | Considérer que les agents connaissent le type de données recueillies. |
| Revoir régulièrement la collecte des données, choisir ce qui est nécessaire aux opérations et ce qui ne l'est pas, et vérifier la compatibilité avec les règlements du RGPD ³ . | Recueillir des données pour le plaisir mais sans utilité pour l'organisation, sa mission et ses employés. |
| Former les employés à la manipulation des données et à l'utilisation appropriée des outils numériques pour protéger les informations sensibles. | Négliger les actions régulières de formation sur la protection des données. |

Recommandation 5: Formation

La formation tout au long de la vie est essentielle, et encore plus lorsqu'il s'agit d'aspects liés à la numérisation, notamment en raison du fait que ces compétences deviennent rapidement obsolètes. Il existe également un risque à ce que les algorithmes, l'intelligence artificielle conduisent à une déqualification des employés ou rendent leur travail moins gratifiant et moins intéressant. Quel que soit leur poste au sein de l'organisation, leur niveau hiérarchique, leur rémunération, leur situation professionnelle, leur ancienneté, leur sexe, leur âge ou leur origine, ou s'ils souffrent

³ https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/GDPR_FINAL_EPSU.pdf
 Avec le soutien de l'Union européenne
 VS/2017/0370

Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et risques liés à la numérisation

d'une maladie chronique ou d'un handicap, les agents devraient avoir accès gratuitement à une formation appropriée et pendant leurs heures de travail.

Les actions suivantes doivent être envisagées :

- Consacrer un budget à la formation et à l'amélioration des compétences de tous les agents en tenant compte de l'évolution continue des technologies numériques.
- Offrir une formation qui met l'accent non seulement sur les compétences techniques, mais aussi sur les savoir être et renforcer la confiance des travailleurs et des managers dans l'utilisation des nouvelles technologies.
- Ajouter à l'offre de formation des sujets spécifiques liés à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle (gestion du temps, télétravail, limites entre vie professionnelle et vie personnelle, gestion des frontières, résilience, priorisation, etc.), à l'identification des premiers symptômes du stress numérique.

| A FAIRE | A NE PAS FAIRE |
|---|---|
| Évaluer régulièrement les besoins de formation sans préjugés ni conséquences négatives sur la carrière. | Considérer que vous connaissez les besoins de vos agents en matière de formation et d'information, surtout les plus âgés. |
| Prévoir suffisamment de temps pour les consultations, la formation régulière et les séances d'information afin que les agents puissent donner leur avis et intégrer la bonne information. | Réduire le temps et les ressources financières à consacrer à la formation et à la communication. |
| Offrir une formation sur mesure à différentes catégories d'employés et aux managers qui peuvent avoir besoin de divers types de soutien. | Offrir une formation limitée à des sujets précis (comme le télétravail, la santé et la sécurité, la gestion du temps, la résilience, etc.) sans tenir compte de l'ensemble de la situation. |

Recommandation 6: Organisation du travail

Les outils numériques qui rendent possible la flexibilité du temps et des lieux de travail peuvent également contribuer à prolonger la journée de travail et à accroître le conflit

*Avec le soutien de l'Union européenne
VS/2017/0370*

Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et risques liés à la numérisation

entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il appartient à l'employeur, dans le respect des accords collectifs ou de toute autre forme de dialogue social et du droit du travail, de fixer des limites entre le travail et le non-travail, afin d'éviter de reporter le travail sur la période de repos et de récupération. L'instauration d'un climat de confiance au sein de l'organisation est d'une importance vitale pour y parvenir.

Les actions suivantes doivent être envisagées :

- Gérer la surcharge potentielle de travail qui peut être créée par la numérisation ainsi que l'augmentation de la vitesse de travail, en répartissant équitablement le travail entre les membres de l'équipe ainsi qu'en prévoyant des mesures d'urgence et des ressources supplémentaires, si cela s'avère nécessaire.
- Favoriser de nouveaux modes de travail, entre employeurs et employés, fondés sur les objectifs de travail, la coopération et le travail d'équipe.
- Bien que les agents souhaitent plus d'autonomie, des mesures devraient être prises pour éviter les heures supplémentaires et, si elles sont nécessaires, s'assurer qu'elles sont rémunérées, et garantir le repos et le rétablissement des agents.

| A FAIRE | A NE PAS FAIRE |
|--|--|
| Établir des charges de travail raisonnables et répartir les tâches de façon équilibrée. | Ne pas s'attaquer aux charges de travail excessives. |
| Etre conscient que les processus de numérisation peuvent créer une surcharge sociale, de travail et d'information. | Négliger l'effet d'empilement du travail, surtout en raison des outils numériques. |

Recommandation 7: Gestion des performances

La transparence dans la communication des critères de performance est essentielle à l'établissement d'un climat de confiance entre les agents et les supérieurs hiérarchiques, lorsqu'ils s'aventurent dans des régimes de travail alternatifs (par exemple, le travail à domicile). Tout en permettant aux agents de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales, il convient de répondre aux besoins de

Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et risques liés à la numérisation

l'organisation. Tout effort de gestion des performances devrait être axé à la fois sur l'individu et sur l'équipe.

Les actions suivantes doivent être envisagées :

- S'assurer que les critères d'évaluation des performances sont transparents, convenus avec les agents et reposent sur des procédures préalablement établies.
- Effectuer régulièrement des enquêtes auprès des agents pour surveiller les effets de la numérisation sur la performance, la charge et les conditions de travail.

| A FAIRE | A NE PAS FAIRE |
|--|--|
| Vérifier et mettre en place des plans de travail individuels avec des objectifs réalisables mesurés par rapport à des buts. Pensez également aux objectifs au niveau de l'équipe. | Déployer de manière irrationnelle le personnel (personnel excessif dans une zone de travail, personnel insuffisant dans une autre) |
| Établir un lien entre les options de conciliation vie professionnelle et vie personnelle et la gestion des performances, toujours évaluer les demandes de flexibilité ou de télétravail en fonction des performances de l'individu et de l'équipe. | Utiliser le télétravail ou les options de travail flexibles comme outil pour récompenser ou punir un agent. |

3. Suivi

EUPAE et TUNED considèrent la question de la numérisation et de son impact sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des agents de l'administration des gouvernements centraux comme étant d'une grande importance et se sont engagés à continuer à y travailler pour maximiser le potentiel et réduire les risques qui y sont liés.

EUPAE et TUNED sont fermement convaincus que ces recommandations peuvent aider les employeurs, les représentants syndicaux et les autres parties prenantes en

Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : opportunités et risques liés à la numérisation

général à répondre à ces récents développements liés à la numérisation. Ils développeront des mécanismes pour surveiller la manière dont ces recommandations seront utilisées et éprouvées afin d'être utiles aux partenaires sociaux au niveau national.

Les mécanismes de suivi de ces présentes recommandations seront discutés dans le cadre du comité de dialogue social des administrations des gouvernements centraux.