



**CLER**  
Amour et Famille

## COLLOQUE DU 15 NOVEMBRE 2008



## PRE-RAPPORT

De nombreuses études montrent que les conflits de la vie courante, dont ceux générés par l'ajustement travail/vie personnelle, vie de couple et vie familiale sont d'importantes causes de détresse personnelle et professionnelle, du manque de concentration, de la baisse de productivité et des coûts liés à l'absentéisme et aux problèmes de santé. A l'inverse les problèmes professionnels ou les difficultés relationnelles au travail peuvent avoir une influence sur la vie familiale...

Les employeurs ont la possibilité d'agir à travers une politique sociale qui prend en compte les contraintes de la vie conjugale et familiale de leurs salariés. Ils peuvent également former certains de leurs cadres ou agents de maîtrise pour les sensibiliser aux besoins relationnels des personnes dont ils ont la responsabilité. De leur côté, les salariés peuvent améliorer leur vie relationnelle, en consacrant du temps à la communication, en agissant de manière à consolider leur vie familiale et conjugale.

LE CLER Amour et Famille, mouvement catholique, engagé notamment dans le conseil conjugal et familial (CCF), et l'accompagnement de couples, a souhaité engager une réflexion sur ces sujets et y associer d'autres mouvements et organismes chrétiens : l'Action Catholique Ouvrière (ACO), la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC), les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC), la Jeunesse Ouvrière Chrétienne (JOC) et le Mouvement des Cadres Chrétiens (MCC).

Chacune de ces organisations a été invitée à réfléchir en son sein aux thèmes qui seront abordés au cours des trois séquences du colloque.

Les différentes contributions ont permis la rédaction du présent pré-rapport. Il constitue une sorte d'état des lieux avant le colloque et permettra aux différents intervenants de poursuivre et éclairer les réflexions déjà engagées...

***Le CLER Amour et Famille exprime ses remerciements à tous ceux qui y ont apporté une contribution et en particulier à Jean-Claude CREPS, Conseiller Conjugal et Familial du CLER Amour et Famille qui en a assuré la synthèse et la rédaction.***

Jean-Eudes TESSON

Président du CLER Amour et Famille

# RELATION DE L'INDIVIDU AVEC LE TRAVAIL

Ce que l'on peut d'abord souligner, c'est la complexité et la diversité de la relation des hommes et des femmes avec le travail.

Et cette complexité, cette diversité, n'est pas seulement liée à la nature du travail : intellectuel, manuel, au statut des personnes : patrons, cadres, salariés, ouvriers, au lieu d'exercice du travail : libéral, grande entreprise, PME, artisan, même si ces facteurs interviennent pour nuancer ou expliquer les réactions individuelles.

En fait, le sens que chacun donne au travail impacte la vie personnelle.

Il y a ceux pour qui le travail n'est qu'un moyen destiné à acquérir un autre moyen, l'argent par exemple, avec, en toile de fond, l'objectif de satisfaire leurs besoins, leurs désirs, de combler leur manques : « *j'ai l'impression, dit ce consultant en recrutement, que les personnes que je rencontre recherchent davantage une paie qu'un travail* ».

D'autres considèrent aussi, que le travail n'est qu'un moyen, mais en vue d'une reconnaissance sociale, d'une réalisation de soi. Pour eux l'argent n'est pas premier. Ce qui compte d'abord c'est qu'il les fait exister aux yeux des autres et à leurs propres yeux. Pour ceux-ci, le risque est, qu'à la limite, le travail se transforme en une véritable addiction.

Dans les deux cas, les personnes concernées pensent que le travail n'a pas de sens en lui-même et ils ne trouvent, en général, pas de plaisir directement lié à leur activité professionnelle puisque ce n'est qu'un moyen en vue d'acquérir ce qui leur manque. Très souvent c'est pour eux un mal nécessaire, voire un lieu de souffrance. Ils illustrent le sens étymologique du mot travail qui vient du latin « tripallium », instrument de torture particulièrement douloureux, s'agissant d'un pal à trois pointes !

D'autres encore pensent que le travail n'a pas forcément de sens en lui-même mais que chacun peut lui en donner un.

Dans cette perspective, certains lui attribuent une connotation douloureuse, se souvenant du « *Tu gagneras ton pain à la sueur de ton front* », non pas comme d'une punition mais comme le coût incontournable d'un élément structurant de la vie qui permet de s'accomplir par son aspect créateur.

« *J'ai ressenti une grande souffrance du fait de l'autorité brutale et sans appel de mon responsable hiérarchique, témoigne ce salarié d'une grande entreprise, mais cette souffrance m'a aidé à grandir, à me remettre en cause, à oser m'affirmer, à vivre le conflit sans m'effondrer* ».

D'autres ont une vision plus joyeuse et le sentiment d'être, par leur métier, en harmonie avec les dons qu'ils ont reçus et/ou leur vocation. Ceux qui y parviennent

mettent, entre autres en exergue des valeurs comme la primauté du bien commun et de l'intérêt général, ainsi que les notions de libre consentement, de solidarité, de sens du lien social, de dignité, de progrès personnel et collectif, de goût pour « la belle ouvrage », de sens des responsabilités.

La perception que chacun peut avoir du travail est également influencée par la manière dont cette relation a été vécue et parlée (ou non parlée) par les ascendants, les proches, notamment les parents : « *Nos enfants ont vu leur père agriculteur travailler dur sans jamais se plaindre, dit une mère de famille, ils ont acquis le goût de l'effort : ils se mettent rarement en assurance maladie* ».

Par ailleurs, la désertification rurale et la concentration urbaine ajoutées au glissement de l'artisanat vers l'industrie, ont éloigné le travail de sa finalité. La dimension spirituelle de participation à la création et le sentiment de dignité qui en résulte se sont trouvés affaiblis.

L'enseignement que l'on pourrait peut-être tirer de cette analyse des relations de l'individu avec le travail c'est qu'il s'agit d'un domaine, parmi d'autres, où les femmes et les hommes confrontent leur rêves, leurs désirs, leurs fantasmes, à la réalité et ses contraintes. C'est un lieu où se vivent les différences, les complémentarités, le rapport à la Loi.

Ce sont les plus matures, ceux qui ont de bonnes capacités d'adaptation au réel, une estime de soi raisonnable, un ego maîtrisé qui vivent le mieux les inévitables frustrations liées à la vie professionnelle et, dans les moments difficiles, se réfèrent à des raisons d'espérer, parfois contre toute espérance.

Mais, notre monde favorise-t-il l'accès des hommes et des femmes à la maturité adulte ?

## PLACE DU TRAVAIL PAR RAPPORT AU COUPLE ET À LA FAMILLE

La réflexion sur ce sujet, met en évidence deux paradoxes :

- La valeur « famille », l'aspiration à vivre en couple conçu comme un foyer chaleureux, semble progresser dans notre société mais parallèlement, la notion de famille se complexifie et se précarise, avec toutes les conséquences que l'on connaît sur l'équilibre des enfants. Le couple est devenu une entité fragile, le nombre des séparations et des divorces augmente.
- Plus le travail est bien vécu, épanouissant et passionnant à titre personnel, plus la stabilité de la vie familiale et /ou de la vie du couple risque d'en souffrir en raison d'un surinvestissement professionnel.

Beaucoup de causes sociétales sont en jeu et il n'est pas facile d'évaluer la part de responsabilité du travail sur ces phénomènes.

Toutefois, on ne peut nier les interactions entre conditions de travail, vie de couple et vie de famille. Ainsi en est-il du choix d'assez nombreux jeunes couples de restreindre leur désir d'enfant et de différer la création d'une famille, voire même d'engager une relation stable dans la durée, dans l'attente de meilleures conditions matérielles sécurisées par leur évolution professionnelle.

Mais d'un autre point de vue, le travail n'est pas forcément responsable de tous les problèmes conjugaux et familiaux, des dépressions, de l'alcoolisme, du manque d'estime de soi qui ont évidemment une influence sur le comportement de la personne dans sa vie professionnelle.

L'observation de ce qui se passe sur le terrain permet de dresser un tableau des grandes tendances de l'évolution des conditions travail et de leur impact sur la vie de couple et la vie de famille à l'heure actuelle :

- Les horaires de travail :

Les « 35 heures » n'ont pas été un facteur positif pour la vie de famille. L'annualisation et la modulation du temps de travail a conduit à des horaires aléatoires préjudiciables pour la régularité et l'organisation de la vie familiale.

L'extension du forfait journalier, les horaires à la carte, les horaires variables, s'ils permettent plus de souplesse et des accords « gagnant/gagnant », peuvent aussi générer des situations de stress s'ils ne sont pas appliqués avec discernement et intelligence. D'autant plus que, dans certains cas les salariés doivent faire face à une production en 35 heures équivalente ou presque à celle qu'ils assuraient en 40 heures.

- Les réductions d'effectifs, les restructurations permanentes :

Le souci des entreprises de baisser les coûts de production se traduit par une augmentation de la charge de travail des salariés avec un débordement de la vie de travail sur la vie de famille.

Ce contexte crée aussi des situations d'angoisse, de fatigue et de stress pouvant conduire certains à des actes de désespoir.

- La mobilité géographique :

Même si c'est une nécessité dans certains métiers ou dans certaines circonstances, c'est une contrainte lourde, surtout si la situation familiale et les aspirations de la personne et de son conjoint ne sont pas prises en considération. Ni l'entreprise, ni la personne concernée et sa famille n'ont intérêt à laisser dans le non-dit les risques potentiels d'éclatement de la cellule familiale, de perturbation des enfants (notamment à l'adolescence), de fragilisation du couple.

- Les nouvelles technologies :

Elles provoquent une sorte de décroissement de la vie personnelle. Les frontières entre le temps consacré au travail et le temps personnel et familial ont tendance à s'effacer. Ce que certains appellent « la laisse électronique » permet de travailler chez soi ou en vacances par téléphone ou Internet, de sorte qu'il n'y a plus de vraie coupure entre vie personnelle et vie de travail. La relation conjugale et familiale s'appauvrit et peut disparaître.

En regard de ce constat, les personnes impliquées dans le travail social apportent un complément d'éclairage issu de leur expérience personnelle ou de leur pratique.

D'une façon générale il ressort que le désir profond des personnes et des couples, leur idéal en quelque sorte, serait que vie privée et vie au travail soient bien séparées, cloisonnées. Mais force est de constater que dans la réalité elles sont solidement imbriquées. Bien plus, à l'écoute des couples, certains conseillers conjugaux remarquent que les attentes, les désirs, les sentiments, les difficultés, exprimés par les conjoints par rapport à la vie professionnelle présentent des similitudes frappantes avec les attentes, les désirs, les sentiments, les difficultés relatifs à la vie conjugale et familiale.

Chacun est donc confronté, sa vie durant à ce qui est parfois un combat, pour trouver, avec sagesse, un juste équilibre entre vie de travail et vie personnelle. Les choix, les arbitrages nécessaires peuvent être difficiles mais ne présentent pas que des inconvénients.

Ainsi, Marc, ingénieur dans un important bureau d'études, témoigne en ces termes : « *Ma famille a été un bon support pendant les moments difficiles, notamment lorsque j'ai connu une longue période de chômage, ou lors d'importantes décisions pour l'évolution de ma carrière, réagissant sur la vie familiale.* »

Les familles qui s'en sortent le mieux semblent être celles où le travail est un sujet de communication familiale régulier, surtout lorsque les deux conjoints aspirent à faire carrière. L'échange des parents avec leurs enfants sur la réalité de leur vécu au travail aussi bien en ce qui concerne les difficultés que les satisfactions, les sentiments éprouvés, les motivations, la place de l'argent, sans rester dans la plainte ou la critique, apporte à chacun une vision juste et souvent valorisante du travail.

Le travail des femmes est considéré, selon les cas comme une nécessité financière ou un facteur important d'équilibre personnel.

Le constat des conseillers conjugaux est qu'une femme qui a l'ambition d'accéder à des postes de hautes responsabilités n'hésite pas, en général, à sacrifier son désir d'enfant et se limite à une seule maternité.

Ce n'était pas, jusqu'à présent du moins, le cas le plus courant. Beaucoup de femmes trouvent un équilibre entre l'intérêt pour leur travail, la reconnaissance sociale qu'elles en retirent et la satisfaction de leur désir d'enfants. Elles adaptent leurs horaires et le choix de leur métier pour rester des mères suffisamment bonnes suivant en cela, inconsciemment sans doute, ce que préconisait le psychanalyste Donald WINNICOT.

Dans ce contexte, l'évolution du fonctionnement des couples et du rôle de père ou de mère est, en général, perçue comme positive tant en ce qui concerne l'éducation des enfants, le partage des tâches domestiques, qu'en ce qui concerne la communication des conjoints, notamment pour la compréhension réciproque de ce qui se vit au travail.

Aujourd'hui les hommes sont plutôt fiers d'avoir des femmes qui travaillent mais la communication conjugale est d'autant plus nécessaire que le rythme et le mode de vie qui en résulte peut parfois créer des contraintes fortes ou des tentations d'aventures extraconjugales, au détriment de l'équilibre du couple.

Pour les jeunes filles qui ont aujourd'hui 20 ans, la tendance qui est perçue est qu'elles sont plutôt tentées par la réussite de leur carrière professionnelle au prix du sacrifice de leur désir de maternité. Mais qu'en sera-t-il réellement quand il leur faudra choisir ? Leur partenaire aura sans doute son mot à dire.

En conclusion de cette réflexion sur la place du travail par rapport à la vie de couple et à la famille, le sentiment qui domine est peut-être celui d'écartèlement. Les femmes et les hommes de notre temps sont souvent écartelés entre les contraintes de leur vie professionnelle et leur désir profond de goûter pleinement les richesses de la vie de couple et de famille.

Aurions-nous donné, même inconsciemment, au travail un tel pouvoir qu'il serait devenu un concurrent redoutable et destructeur de la vie familiale ?

Avant d'interroger l'entreprise, dans la séquence suivante, sur sa possible contribution à la résolution de cet enjeu majeur pour notre société, ne faut-il pas amener d'abord les personnes, les couples, les familles à bien définir leurs priorités, à réfléchir sur leurs propres responsabilités ?

Laisserons-nous le travail nous dicter une sorte de loi de la jungle ou serons-nous capables de lui fixer les limites nécessaires afin qu'il devienne, pour les femmes et les hommes d'aujourd'hui, une aide à grandir en humanité ?

Dans un récent débat rapporté par le Figaro Magazine du 25 octobre 2008, à propos du travail du dimanche entre M. Luc CHATEL, Secrétaire d'État chargé de l'Industrie et de la Consommation et Mgr Jean-Charles DESCUBES, Archevêque de Rouen, président pour les questions familiales et sociales au sein de la Conférence des Évêques de France, ce dernier rappelait avec fermeté le message évangélique : *« La personne humaine doit être au centre de nos préoccupations, tant dans son travail que dans sa dimension sociale et spirituelle. (Le travail est légitime) à condition de ne pas mutiler l'homme dans sa dimension spirituelle ».*

## UNE PISTE : UN PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS ?

Voici encore un domaine où apparaissent au travers des réflexions et documents recueillis beaucoup d'éléments antagonistes à concilier.

On constate dans notre pays la persistance de la plainte des salariés, en raison notamment de ce qui est ressenti comme une pression excessive du rythme du travail, devenu irrégulier et imprévisible, dominé par l'urgence, l'exigence de performance, envahissant le temps domestique, avec tous les problèmes qui en découlent : manque de satisfaction, stress, renoncements (notamment au désir d'enfant), problèmes de santé, dépression, suicides, difficultés dans les relations familiales et affectives.

Et pourtant, la majorité des entrepreneurs n'ignorent plus, du moins dans les pays démocratiques comme le notre, que leur responsabilité sociale primordiale d'éviter le dépôt de bilan et donc de veiller à la compétitivité et à la santé financière de leur entreprise ne peut s'exercer sans l'adhésion des salariés, ni au détriment de leur santé physique et morale.

Pour éviter ou limiter les inconvénients liés à l'absentéisme, à la diminution de la motivation et du rendement, à la résistance à la mobilité et/ou au changement, beaucoup d'entre eux ont mis en œuvre dans leur entreprise des services en vue d'actions sociales de proximité soucieuses de concilier vie privée et vie professionnelle : Directions des ressources humaines, structures de formation pour les jeunes, « manageurs de l'âme » (coachs, formateurs), actions de communication chaleureuses.

On assiste donc à un double phénomène. La sphère du privé s'immisce de plus en plus dans l'entreprise et, dans le même temps, l'entreprise empiète sur le domaine privé, voire de l'intime.

Ainsi l'articulation des sphères professionnelles et personnelles devient de plus en plus complexe mais il apparaît nécessaire de l'organiser. Il se pose alors la question de la légitimité et des limites de l'intrusion de l'entreprise dans la vie privée.

Les pays anglo-saxons ont apporté une réponse par le développement des pratiques dites de « Work Life Programms » dont le PAE (Programme d'Aide aux Employés) est une illustration au Québec et aux États-Unis. Dans ce contexte, l'entreprise prend en charge et finance l'aide à la personne considérée dans sa globalité, vie professionnelle et vie privée, travail et hors travail faisant partie du même périmètre de gestion.

Face à ce concept, les réactions des acteurs sociaux de notre pays apparaissent, d'une manière générale, tout à la fois intéressées et réservées.

Du côté des syndicats, ce qui est primordial pour les salariés c'est la préservation de leurs droits et de la justice sociale. Ce domaine est celui de l'action syndicale.

La crainte exprimée par rapport au PAE, c'est le retour au paternalisme du 19<sup>ème</sup> siècle sous une autre forme en augmentant la dépendance des individus vis-à-vis de l'entreprise.

Le rôle protecteur et la place de l'État (Providence?) doivent rester prépondérants. Cette affirmation forte apparaît clairement dans la réaction de ce militant syndical : « *Ce n'est pas à l'Entreprise de remplacer la Sécurité Sociale* ». Mais il y a des avis plus nuancés qui reconnaissent que certains employeurs jouent pleinement le jeu de la conciliation des temps de vie même si tous les salariés ne sont pas logés à la même enseigne, notamment ceux des petites entreprises qui disposent de moins de moyens.

Parmi les solutions proposées on relève celle d'une régulation et d'un suivi objectif des temps de travail par la mise en place d'outils de mesure et de sondages réguliers sous l'égide des Comités d'Entreprise.

Par ailleurs, dans ce contexte, les besoins d'assistance aux salariés, cadres ou non-cadres, devraient être validés par les CHSCT ou des instances de représentation.

En ce qui concerne une aide de type PAE, une transposition en France n'est pas rejetée à condition de bien définir ce qui est dans et hors du domaine de l'entreprise. Ainsi, une structure d'aide aux salariés en difficulté psychologique dans leur vie de couple ou leur vie de famille, pourrait se faire par extension du rôle des Complémentaires Santé, que l'entreprise peut financer, ou par une prise en charge améliorée par l'assurance maladie.

Dans tous les cas les syndicats considèrent que ces dispositions doivent être validées par la concertation et la négociation.

Les conseillers conjugaux et les personnes formées à l'écoute de la souffrance psychique, abordent la question sous un angle plus général.

Ils sont confrontés dans leur pratique aux difficultés rencontrées par les personnes au niveau de l'affectivité et de la relation à autrui et ils pensent pour la plupart qu'il est souhaitable de garder un cloisonnement entre vie professionnelle et vie conjugale et familiale, les interactions entre les deux sphères n'étant souvent qu'un des éléments des problématiques qu'ils ont à traiter.

Certains craignent que des pratiques d'aide à la personne intégrée à l'entreprise (le coaching par exemple) n'exploitent en réalité l'intime dans le seul objectif d'amener le salarié à conformer son comportement aux besoins de l'entreprise. Ils y voient un risque de manipulation par l'affectif.

La question de l'organisation de « Points Écoute » dans l'entreprise leur paraît envisageable sous réserve de préserver absolument l'anonymat.

C'est pourquoi il se dégage un certain consensus pour qu'il soit plutôt fait appel à des organismes extérieurs à l'entreprise avec prise en charge financière des entretiens totale ou partielle.

Pour les conseillers conjugaux et familiaux c'est, semble t-il, la notion de respect de la personne et de sa vie privée qui doit rester l'objet de tous les égards.

Leur travail est centré sur l'accompagnement de la personne à une réflexion sur soi en vue de l'acquisition d'une plus grande autonomie mais dans le respect du cheminement de chacun.

C'est cette compétence qu'ils proposent de mettre au service des entreprises tant auprès des managers pour les aider au discernement des bonnes distances relationnelles dans l'exercice de leurs responsabilités et de l'équilibre de leur vie personnelle qu'auprès des salariés pour les aider à se situer en vérité et à trouver un juste compromis entre vie professionnelle et vie privée.

Les questions de forme ou de montages pratiques sont encore à inventer mais sur le fond chacun sent bien que les enjeux sous-jacents ne pourront rester sans réponses.

Les récents bouleversements économiques et les problèmes éthiques et humains soulevés ne manquent pas de nous le rappeler.

### ***CONTACTS CLER Amour et Famille :***

**Colloque :** Françoise MARTIN Tel : 02 31 73 46 06 / 06 08 77 04 02  
Mail : [fmartin@wanadoo.fr](mailto:fmartin@wanadoo.fr)

**Presse :** Véronique RIQUIER Tel : 01 48 74 88 41  
Mail : [veronique.riquier@cler.net](mailto:veronique.riquier@cler.net)