

Flexibilité et équilibre vie professionnelle / vie personnelle

Construire un cadre choisi, équitable et soutenable pour les salariés

Finalité du guide	Donner aux délégués syndicaux une méthode opérationnelle pour recueillir les besoins, négocier des dispositifs de flexibilité équitables, prévenir les débordements et mesurer les effets sur la qualité de vie et les conditions de travail.
-------------------	---

Public cible	Usage recommandé	Résultat attendu
DS, RSS, élus CSE, membres CSSCT, équipes RH et relais de section	NAO, négociation QVCT, accord télétravail, horaires variables, réorganisation ou traitement d'alertes	Règles lisibles, accès équitable, repos préservés, contraintes familiales prises en compte et suivi objectif

CFE-CGC Mutualité | Organisation du travail, QVCT et dialogue social

Sommaire

Introduction - Pourquoi ce guide ?

1. Diagnostiquer les besoins et les contraintes
2. Définir un socle de droits non négociables
3. Construire des règles de flexibilité équitables
4. Intégrer les contraintes familiales et personnelles
5. Prévenir la surcharge et les débordements
6. Organiser le suivi RH, CSE et CSSCT
7. Négocier, expérimenter et réviser
8. Piloter par les indicateurs
9. Fiches pratiques et modèles

Introduction

Pourquoi ce guide ? Faire de la flexibilité un choix encadré

La flexibilité peut améliorer l'autonomie, réduire les temps de trajet et faciliter la conciliation des temps de vie. Sans règles explicites, elle peut aussi déplacer la contrainte vers le salarié, allonger les amplitudes et créer des inégalités d'accès.

Changement de posture recherché	Ne pas confondre flexibilité et disponibilité permanente. Un dispositif utile repose sur le volontariat, la prévisibilité, l'équité, le respect des repos et un droit réel à la réversibilité.
--	--

Les cinq réflexes structurants

- Partir des besoins réels des salariés et des exigences du service.
- Définir des plages communes limitées et des marges de choix clairement identifiées.
- Garantir le droit à la déconnexion et le respect des temps de repos.
- Traiter les demandes selon des critères objectifs, transparents et traçables.
- Évaluer les effets sur la charge, l'égalité, le collectif et la performance.

1. Diagnostiquer les besoins et les contraintes

Recueillir le travail réel avant de négocier

Question	Source	Livrable
Quels besoins de flexibilité expriment les salariés ?	Enquête, entretiens, permanences DS	Cartographie des attentes
Quelles contraintes de service doivent être couvertes ?	Données d'activité, pics, continuité	Matrice besoins / contraintes
Quelles populations sont aujourd'hui exclues ?	Analyse par métier, site, sexe, statut	Diagnostic d'équité
Quels débordements sont déjà observés ?	Heures tardives, alertes, absentéisme	Analyse des risques
Quels dispositifs existent et fonctionnent ?	Accords, usages locaux, REX	Benchmark interne

Question clé	La flexibilité augmente-t-elle la marge de choix du salarié ou transfère-t-elle sur lui la responsabilité de compenser les contraintes de l'organisation ?
---------------------	--

2. Définir un socle de droits non négociables

Le cadre protecteur avant les modalités pratiques

Socle	Principe	Point de vigilance DS
Repos	Respect des repos quotidiens, hebdomadaires et congés	Aucune sollicitation ne doit banaliser leur interruption
Déconnexion	Règles de non-sollicitation et de régulation des outils	Pas d'attente implicite de réponse immédiate
Volontariat	Accès fondé sur une demande ou un accord clair	Éviter la flexibilité imposée
Égalité	Critères communs, objectifs et non discriminatoires	Suivre refus et écarts d'accès
Prévisibilité	Calendriers et changements annoncés suffisamment tôt	Limiter les modifications de dernière minute
Réversibilité	Possibilité de revenir au dispositif antérieur	Procédure simple et délai défini
Charge	Objectifs compatibles avec le temps disponible	Contrôler les amplitudes et le travail invisible

Repère juridique

Le droit à la déconnexion doit permettre le respect des temps de repos, des congés et de la vie personnelle et familiale. Les horaires individualisés peuvent être mis en place dans le cadre prévu par le Code du travail, avec intervention du CSE selon les situations.

3. Construire des règles de flexibilité équitables

Dispositif	Règle à négocier	Garantie attendue
Horaires variables	Plages fixes limitées et plages mobiles	Autonomie sans allongement d'amplitude
Télétravail	Jours, éligibilité, moyens, réversibilité	Accès équitable et charge maîtrisée
Congés / RTT	Délais de demande et critères d'arbitrage	Prévisibilité et transparence
Temps partiel choisi	Modalités, retour à temps plein, carrière	Absence de pénalisation
Souplesse ponctuelle	Procédure pour événements personnels	Réponse rapide et traçable
Organisation hybride	Rituels collectifs et présence utile	Maintien du collectif de travail

4. Intégrer les contraintes familiales et personnelles

Passer d'une tolérance informelle à des règles équitables

Situation	Réponse possible	Vigilance
Parentalité	Horaires adaptés, télétravail, anticipation des réunions	Ne pas pénaliser les parcours
Aidants	Souplesse ponctuelle, jours dédiés, accompagnement RH	Garantir confidentialité et non-stigmatisation
Handicap / santé	Aménagements individualisés et coordination santé au travail	Traiter rapidement les besoins
Transport / éloignement	Plages adaptées, regroupement des présences	Éviter une inégalité entre sites
Contraintes personnelles temporaires	Dispositif limité dans le temps et réévaluation	Fixer une date de bilan
Temps partiel	Planification stable et respect des jours non travaillés	Éviter les sollicitations hors contrat

Règle d'équité

L'égalité ne consiste pas à appliquer une règle identique à tous, mais à garantir des critères transparents et des adaptations proportionnées aux situations.

5. Prévenir la surcharge et les débordements

Risque	Signal faible	Action collective
Amplitude excessive	Connexions tôt / tard, journées morcelées	Bornes horaires et alertes
Disponibilité permanente	Réponses attendues hors horaires	Charte de déconnexion et exemplarité managériale
Réunions envahissantes	Créneaux sur pauses ou fins de journée	Plages protégées et règles de planification
Charge invisible	Travail reporté le soir ou le week-end	Mesure de charge et ajustement des objectifs
Inégalité d'accès	Refus concentrés sur certains métiers ou profils	Revue des critères et solutions alternatives
Isolement	Baisse des échanges et du soutien	Temps collectifs ciblés et accompagnement
Autocensure	Salariés n'osant pas demander	Communication sur les droits et recours

6. Organiser le suivi RH, CSE et CSSCT

Rendre les décisions visibles et les effets mesurables

Acteur	Rôle	Livrable
DS / section	Recueillir les attentes, refus et irritants	Synthèse terrain et revendications
RH	Tracer les demandes et motifs de décision	Tableau de suivi anonymisé
Managers	Appliquer les règles et réguler la charge	Points d'équipe et alertes
CSE	Évaluer l'équité et les effets organisationnels	Bilan périodique
CSSCT	Analyser les impacts santé, fatigue et isolement	Plan de prévention / DUERP
Médecine du travail	Conseiller sur les situations individuelles et collectives	Préconisations
Direction	Arbitrer les moyens et corriger les écarts	Plan d'action daté

7. Négocier, expérimenter et réviser

Étape	Objectif	Livrable
1. Cadrer	Définir objectifs, périmètre et principes	Mandat de négociation
2. Diagnostiquer	Objectiver besoins et risques	État des lieux partagé
3. Négocier	Fixer droits, critères, moyens et recours	Projet d'accord
4. Tester	Expérimenter sur un périmètre représentatif	Bilan pilote
5. Généraliser	Corriger avant déploiement	Plan de mise en œuvre
6. Évaluer	Mesurer accès, charge, QVCT et performance	Tableau de bord
7. Réviser	Adapter annuellement les règles	Clause de révision

Quick win	Obtenir une clause de revoyure à 6 ou 12 mois, avec données sexuées, motifs de refus, alertes de charge et bilan CSSCT.
------------------	---

8. Piloter par les indicateurs

Un tableau de bord qui mesure l'équilibre, pas seulement l'usage

KPI	Définition	Fréquence
Taux de demandes acceptées	Demandes acceptées / demandes reçues	Trimestrielle
Motifs de refus	Répartition des refus par motif et population	Trimestrielle
Écart d'accès	Comparaison métier, sexe, site et statut	Semestrielle
Amplitude moyenne	Écart entre première et dernière activité	Trimestrielle
Sollicitations hors horaires	Messages / réunions hors plages définies	Mensuelle
Satisfaction	Perception de l'autonomie et de l'équilibre	Semestrielle
Charge perçue	Évolution de la charge et du travail reporté	Trimestrielle
Absentéisme / turnover	Évolution sur les populations concernées	Semestrielle

Règle de pilotage

Une flexibilité réussie améliore simultanément l'autonomie, la prévisibilité, la qualité de service et la santé au travail. Un gain sur un seul axe ne suffit pas.

9. Fiches pratiques et modèles

Fiche 1 - Checklist avant négociation

Question	Oui / Non	Action à mener
Les attentes des salariés sont-elles objectivées ?		Lancer une enquête courte
Les contraintes de service sont-elles documentées ?		Construire une matrice d'activité
Les critères d'accès sont-ils transparents ?		Formaliser une grille commune
Les temps de repos et de déconnexion sont-ils protégés ?		Définir des bornes et règles de sollicitation
Les motifs de refus seront-ils tracés ?		Créer un tableau RH anonymisé
La CSSCT est-elle associée ?		Programmer un bilan santé / charge
Une clause de révision est-elle prévue ?		Fixer date, KPI et modalités

Fiche 2 - Pitch DS en 30 secondes

Pitch	Nous défendons une flexibilité qui donne réellement du choix aux salariés. Elle doit être équitable, prévisible, compatible avec les temps de repos, assortie d'un droit à la déconnexion et suivie par des indicateurs de charge, d'accès et de qualité de vie au travail.
--------------	---

Fiche 3 - Grille de revendications

Thème	Revendication type	Indicateur
Plages horaires	Définir des plages fixes limitées et des plages mobiles	Amplitude moyenne
Déconnexion	Interdire les sollicitations hors plages sauf urgence définie	Messages hors horaires
Équité	Motiver tout refus selon des critères objectifs	Taux et motifs de refus
Contraintes familiales	Prévoir des adaptations et une procédure rapide	Délais de réponse
Télétravail	Fixer jours, moyens, réversibilité et exceptions	Taux d'accès
Réunions	Protéger les pauses et fins de journée	Réunions hors plages
Révision	Réaliser un bilan annuel CSE / CSSCT	Actions correctives réalisées

Fiche 4 - Plan d'action en 90 jours

Période	Action	Livrable
Jours 1 à 20	Recueillir besoins, irritants et refus	Diagnostic social
Jours 21 à 40	Analyser activités, charge et inégalités	Matrice d'impacts
Jours 41 à 55	Prioriser 3 à 5 revendications SMART	Mandat DS
Jours 56 à 75	Négocier les règles, KPI et recours	Projet d'accord
Jours 76 à 90	Communiquer, tester et préparer le suivi	Kit salariés et tableau de bord

Synthèse exécutive

- La flexibilité doit rester choisie et réversible.
- Les repos, la déconnexion et la charge constituent le socle protecteur.
- Les critères d'accès et de refus doivent être objectifs, transparents et suivis.
- Les contraintes familiales et personnelles doivent être intégrées sans pénaliser les parcours.
- Le CSE et la CSSCT doivent évaluer régulièrement les effets réels du dispositif.

À retenir	La flexibilité est un levier de performance sociale lorsqu'elle augmente l'autonomie sans étendre la disponibilité. Elle doit être choisie, équitable, prévisible et régulièrement réévaluée.
------------------	---