

TRAVAILLER ET VIVRE AUSSI LES CONTRIBUTIONS D'EQUAL À L'AMÉLIORATION DE L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PRIVÉE POUR LES FEMMES ET LES HOMMES

Le dilemme de la conciliation entre le travail et la famille

La flexibilité des modalités de travail s'est considérablement accrue ces dernières années. Toutefois, ce sont souvent les besoins des entreprises par rapport au processus de production et à la compétitivité sur le marché qui suscitent l'instauration de cette flexibilité. Celle-ci ne contribue donc pas nécessairement à une meilleure conciliation du travail et de la vie privée. Trop peu d'employeurs comprennent à quel point une organisation du travail flexible et respectueuse de la vie familiale peut améliorer les performances globales d'une entreprise.

Le dilemme de cette conciliation est essentiellement perçu comme un "problème de femmes", comme en témoignent les schémas d'emploi observés parmi les femmes: 37% des femmes devant s'occuper de leurs enfants travaillent à temps partiel^[1], comparativement à 17% des femmes n'ayant pas cette responsabilité, et à 6,5% des hommes^[2]. Même si cette option résulte en général d'une décision, de plus en plus de femmes n'ont pas d'autre choix. C'est principalement dans le commerce de détail ou les services aux personnes que les employeurs organisent de plus en plus les emplois en se basant sur le temps partiel. Toutefois, qu'il s'agisse ou non d'un choix, et même si des horaires de travail moins longs aident à concilier l'emploi et les diverses tâches de garde et familiales, il y a un prix à payer. Les travailleurs à temps partiel ont moins de possibilités de formation et de promotion de carrière, gagnent moins et ont un accès plus restreint aux rémunérations supplémentaires et aux allocations de protection sociale^[3].

Atteindre un équilibre entre le travail et la vie familiale constitue un défi énorme pour les gens qui travaillent normalement à temps plein, qui prestent des heures supplémentaires ou ont des horaires atypiques. Ces modalités de travail sont en augmentation depuis une décennie^[4]. Dans l'UE-15, plus de 30% des salariés travaillent le samedi, avec pour les femmes des valeurs à peine inférieures à celles des hommes. Tandis que le travail de nuit reste un secteur masculin, le travail en soirée est devenu routinier pour 20% des travailleuses et 33% des travailleurs.

Les politiques communautaires de promotion de l'équilibre travail-vie privée

Le rapport 2004 sur l'égalité des femmes et des hommes et le rapport de la task-force sur l'emploi (2003) soulignent tous deux la nécessité de modalités de travail plus flexibles. Les aménagements du temps de travail flexibles et respectueux de la famille sont décrits comme essentiels pour la concrétisation de l'égalité entre les femmes et les hommes sur le marché du travail mais aussi pour l'amélioration de la qualité et de la productivité du travail. De même, dans le cadre de la consultation des partenaires sociaux au niveau de la Communauté concernant la révision de la directive européenne sur le temps de travail (93/104), la Commission européenne propose de renforcer les droits des travailleurs afin de permettre la conciliation entre travail et vie privée, et encourage les partenaires sociaux à négocier des mesures visant à améliorer la compatibilité du travail avec la famille.

Faire la différence grâce à des politiques du personnel respectueuses de la famille

EQUAL a développé de bonnes pratiques qui se sont traduites par une différence visible pour les femmes et les hommes qui veulent à la fois un emploi rémunéré et une carrière, et une vie familiale et personnelle plus satisfaisante. Des politiques complètes visant à équilibrer le travail et la vie privée ont permis des changements culturels dans des entreprises qui se sont engagées à mettre en œuvre de nouvelles modalités de travail flexibles et divers services d'aide familiale.

Convaincre

les

employeurs

De nombreuses entreprises, en particulier des PME, s'effarouchent à l'idée d'adopter des politiques visant à équilibrer le travail et la vie privée car elles s'imaginent ne pas pouvoir en

supporter le coût. Afin de vaincre les réticences des employeurs, des partenariats EQUAL rassemblent et étudient un vaste ensemble de "scénarios réussis" provenant des quatre coins de l'Europe, des États-Unis et du Canada. Ces bonnes pratiques indiquent clairement que les employeurs ont beaucoup à gagner des "paquets de mesures" relatifs à l'équilibre travail-vie privée. Des faits concrets tels ceux qui sont présentés ci-après se sont avérés un argument des plus convaincants pour les entreprises désireuses d'appliquer des politiques du personnel respectueuses de la famille.

- Au nom du gouvernement allemand, une grande firme européenne de consultation en affaires a entrepris, dans un échantillon représentatif d'entreprises, une analyse coûts-bénéfices des modalités de travail flexibles et d'autres mesures de soutien aux parents. Les résultats de cette analyse montrent que, en moyenne, un **"paquet familial" de base (conseil aux parents, temps flexible personnalisé, télétravail et garde d'enfants)** a permis à chacune des entreprises étudiées d'économiser jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'euros grâce à des réductions de coûts. Les calculs de modèle basés sur la perte encourue en raison de la rotation du personnel et de l'absentéisme, d'un côté, et sur le coût du "paquet familial", d'un autre côté, montrent que, en moyenne, **un retour sur investissement de 25% minimum peut être attendu.**

Une flexibilité du temps de travail au profit tant des salariés que des employeurs

Une analyse soignée des besoins des salariés et des employeurs concernant la flexibilité du temps de travail a permis aux partenaires EQUAL de tous les États membres de concevoir et de tester une série de solutions diverses.

- EQUAL a aidé des entreprises à introduire des horaires à temps plein répartis sur quatre journées, des séances périodiques de travail à domicile et de télétravail, des combinaisons de journées longues et la prestation d'horaires plus longs pendant une période donnée permettant d'accumuler des périodes de temps pour les loisirs. Ces heures mises en réserve pouvaient par exemple être utilisées pendant les vacances scolaires ou en cas d'urgence familiale. Les résultats de ce système ont été très satisfaisants, surtout pour les travailleuses. Les mères ont apprécié la **réduction générale du stress**, la possibilité de **mieux équilibrer le temps de travail et la garde des enfants** et de passer davantage de **temps de qualité avec leurs enfants et compagnon**. Les employeurs ont de leur côté reconnu un **accroissement des performances professionnelles et de la productivité.**

Dans certains cas, l'expérience a facilité **le transfert de ces modèles vers d'autres groupes-cibles**. Ce qui a commencé comme une expérience-pilote pour les parents dans le cadre d'EQUAL devient de plus en plus une pratique normale dont d'autres catégories de personnel bénéficient.

- En Irlande, des modèles de temps de travail flexible ont été adaptés aux besoins des **travailleurs âgés et des personnes ayant des troubles mentaux**. Les horaires de travail flexibles personnalisés ont, par exemple, aidé des femmes et des hommes souffrant de dépression. Les solutions se basent sur le fait que, entre les crises récurrentes de la maladie, ces personnes traversent parfois des périodes où elles sont suffisamment bien pour travailler. L'expérience a montré qu'elles pouvaient être habilitées à mener une vie plus équilibrée à partir de cette expérience de travail. Les bonnes pratiques EQUAL ont convaincu des employeurs de donner à leurs salariés âgés le choix de se retirer progressivement de leur emploi rémunéré en adoptant des modalités de travail flexibles. Cette pratique comprend des paquets de pension progressive qui offrent la possibilité de travailler à temps partiel pendant deux ans avant la mise à la pension, et ce à raison de 2, 3 ou 4 jours par semaine. Pour ne rien gâcher, les cotisations de retraite du salarié sont versées dans leur totalité. Ainsi, dès son départ à la retraite, le salarié perçoit le montant intégral de son allocation de pension, un aspect particulièrement important pour les femmes. Cette approche a aidé des entreprises à faire face aux lacunes de compétences qui commencent à apparaître à cause des changements démographiques, et à transférer les connaissances et les compétences des travailleurs plus âgés vers la génération suivante.

Pallier les inconvénients de la flexibilité

Dans certains États membres, EQUAL a réussi à changer des schémas de travail atypiques qui entravaient gravement la conciliation du travail et de la vie privée. En France, des partenariats EQUAL ont, par exemple, lié de nouveaux horaires de travail à un processus de (ré)évaluation et de réorganisation des milieux de travail et des spécifications des emplois.

- Dans un cas, cette approche a permis de supprimer les "équipes scindées" qui formaient l'organisation habituelle pour le nettoyage de tous les bâtiments municipaux de la ville de Rennes. Auparavant, pour produire un revenu suffisant, le personnel essentiellement féminin devait travailler en deux équipes, l'une en début de matinée et l'autre pendant la nuit. Grâce à EQUAL, ces travailleuses ont à présent des emplois à temps plein et peuvent choisir entre un horaire de 7h 30 à 15h30 ou de 10h 45 à 18h 45. Le **travail d'équipe** est un élément-clé de ce nouveau modèle. Tandis que, par le passé, une femme se voyait assigner un certain nombre de mètres carrés, deux femmes effectuent à présent ensemble un travail sur un espace plus étendu. La taille de cet espace est calculée de telle façon que l'une peut remplacer l'autre en cas d'absence. De plus, ce nouveau système a permis aux femmes d'échanger leurs lieux de travail et, partant, de **vivre plus près du travail et d'effectuer des navettes moins longues**. Grâce à cette nouvelle modalité, **l'absentéisme a chuté de 30%**.
- Dans un second cas, grâce à EQUAL, une grande chaîne d'hôtels a pu **réduire le niveau alarmant de rotation et d'absentéisme de son personnel féminin**. Par exemple, une nouvelle solution a été trouvée pour les réceptionnistes qui, auparavant, devaient assumer deux coups de feu, l'un dans la matinée, lorsque les clients prenaient congé, et l'autre dans la soirée, quand les nouveaux arrivants se pressaient au comptoir. Les heures libres entre ces deux périodes ne pouvaient pas vraiment servir à améliorer la vie de famille car les employées devaient quitter leur foyer pour prester la seconde partie de leur journée au moment où leurs enfants ou partenaire rentraient à la maison. Un **programme multicompetences a été conçu en vue d'instaurer des modalités de travail plus respectueuses de la famille**. Les employées ont ainsi reçu une formation les qualifiant pour plusieurs emplois. Conséquence de cela, la même personne peut maintenant, dans la même journée, commencer à travailler comme réceptionniste puis continuer comme serveuse. Cette approche permet aux managers des ressources humaines de proposer des journées complètes au lieu d'horaires "cassés". De plus, elle aide les employées à développer leur carrière et à obtenir des augmentations salariales.

Répondre à la demande de services de garde d'enfants et d'autres services d'aide familiale

Dans nombre d'États membres, le manque de services de garde abordables et flexibles pour les enfants et les autres personnes dépendantes est un obstacle majeur à l'atteinte d'un équilibre entre le travail et la vie familiale. Des partenaires EQUAL ont sollicité le soutien financier d'employeurs afin d'établir ou d'améliorer des services de garde destinés à leurs salariés. Pour répondre aux besoins des familles tout en aidant les entreprises à attirer et conserver leur service du personnel qualifié, une autre approche réussie a été l'introduction de "**help-desks en matière familiale**", un service situé dans des locaux d'entreprises ou d'autorités locales.

- En [Allemagne](#), [Italie](#), Espagne et [Portugal](#), des programmes de formation EQUAL ont permis à des femmes, avec ou sans emploi, de fournir des **services d'orientation et de conseils pratiques à des salariés**. Il s'agit notamment d'une aide pour localiser le service de garde d'enfants ou de soins aux personnes âgées le plus adéquat et pour trouver des solutions rapides à quasiment tous les types d'urgences. La création d'aménagements personnalisés du temps de travail et la planification de carrière pour les parents et les personnes assumant des tâches de garde sont un autre aspect de ce projet. Les "help-desks", qui sont dans de nombreux cas devenus des services permanents, veillent également à ce que **les gens en congé parental puissent rester en contact avec leur entreprise**. Pour ce faire, on facilite notamment le travail à temps partiel régulier ou occasionnel et la participation à des formations qui permettent aux parents à la fois de tenir leurs compétences à jour et de revenir bien préparés sur leur lieu de travail.
- Ces "help-desks" d'entreprise ont été particulièrement efficaces quand il s'est agi de **travailler en coopération étroite avec des initiatives régionales en matière d'équilibre travail-vie privée** ou avec des agences de travail à temps partiel (?). Cette

coopération a élargi les choix et la disponibilité des mesures d'aide, et s'est traduite par des ententes durables d'employeurs locaux ou régionaux, de municipalités et de fournisseurs de services. Un exemple français illustre comment un partenariat local a résolu les problèmes de femmes qui avaient des emplois précaires dans une grande chaîne de supermarchés. Dans le but d'accroître à la fois la qualité du travail et la sécurité de l'emploi, ce partenariat a proposé à ces salariées des formations de base en TIC censées les aider à répondre aux principales exigences de compétences pour des postes de caissières et de commis aux stocks. Comme les femmes ont déclaré ne pas avoir le temps de suivre ces formations, un système innovant a été mis sur pied pour changer la situation: **les salariées ont pu échanger chaque heure passée en formation contre une heure de travail ménager prestée par une entreprise locale de l'économie sociale et payée par l'entreprise.** De plus, des services de garde d'enfants à la carte assurés par des structures locales ont été négociés, et des solutions plus appropriées ont été trouvées pour les problèmes de transport, en particulier pour les fins de soirée et les week-ends.

Transformer les modalités visant à l'équilibre travail-vie privée en un processus de changement culturel

Dans certains pays, les programmes d'atteinte d'un équilibre entre le travail et la vie privée, tels que décrits plus haut, ne constituaient que l'amorce d'un processus de changement à long terme. Déjà visibles, les jalons ainsi posés sont révélateurs d'un impact durable.

- En Italie, au [Portugal](#) et en Espagne, EQUAL a associé les partenaires sociaux d'une zone économique ou d'un secteur économique et réussi à influencer les négociations collectives. Des activités de sensibilisation et de formation destinées aux décideurs des syndicats et organisations d'employeurs ont débouché sur l'élaboration d'un "mémoire d'accord". Les employeurs et syndicats se sont ainsi engagés à négocier des **mesures visant à un équilibre travail-vie privée pour les femmes et les hommes dans le cadre des conventions collectives** et à y inclure des réalisations EQUAL en la matière. En Espagne, ces conventions collectives accordent aux parents et salariés ayant charge de famille des horaires de travail allégés et des régimes de congé flexibles qui vont plus loin que les dispositions légales en vigueur.
- En Irlande, un vaste partenariat associant six grandes entreprises actives dans des secteurs économiques clés a développé **un modèle visant à un "continuum de changement"**. Cette initiative part de l'idée qu'une organisation évolue en quatre phases: formation, élargissement, approfondissement et maturité. Dans la première phase, une entreprise peut appliquer la législation en vigueur et offrir un petit nombre de mesures respectueuses de la famille, surtout aux femmes ayant des enfants tandis que, dans la deuxième phase, ces mesures s'étendent à un groupe plus large, notamment les pères et, plus généralement, les personnes ayant des responsabilités familiales. Au cours de la phase d'approfondissement, une combinaison plus conséquente de politiques apparaît pour être mise à la disposition de tout le personnel. Ces politiques sont perçues comme une solution pour répondre aux besoins des entreprises ainsi que pour attirer et conserver le personnel. À ce stade, des compétences spécifiques en ressources humaines sont développées, et l'intérêt suscité par les nouveaux programmes est mesuré. Lorsqu'elle arrive à la phase de maturité, une **entreprise atteint ses objectifs et répond aux besoins de ses salariés en matière d'équilibre travail-vie privée sans que ni l'une ni les autres n'aient à en pâtir.**

Afin de permettre à tous les partenaires de se lancer dans ce "continuum de changement", EQUAL a mis sur pied un groupe "Équilibre travail-vie privée" dans chaque organisation participante. Ces groupes se composaient de représentants des directions et des syndicats qui ont déterminé le besoin pour l'entreprise d'atteindre un équilibre travail-vie privée. L'étape suivante consistait à appliquer les critères de cet équilibre fondés sur la recherche et les bonnes pratiques rassemblées auparavant, et à identifier l'étape du continuum à partir de laquelle il fallait commencer à évoluer. Les listes de contrôle diagnostiques élaborées par le partenariat ont aidé les organisations au cours de ce processus d'évolution. Tous les partenaires reconnaissent que le changement culturel est bien en cours et que, grâce à EQUAL, leurs organisations respectives se sont considérablement transformées comparativement au moment du début de cette initiative.

Recommandations

Afin d'assurer leur productivité et compétitivité en Europe, les entreprises doivent devenir plus flexibles pour pouvoir s'adapter aux changements rapides exigés de leurs biens et services ainsi qu'à la demande croissante de qualité liée aux besoins familiaux et aux préférences personnelles des travailleurs. Il est primordial que les parties prenantes perçoivent l'équilibre travail-vie privée comme un concept devant s'appliquer tant aux femmes qu'aux hommes.

- **Les employeurs** sont encouragés à **s'inspirer des bonnes pratiques EQUAL** et à faire usage de la grande diversité de cas d'entreprise, d'outils diagnostiques et de matériels de soutien.

Les employeurs ne sont cependant pas les seuls à pouvoir entrer en action. Leur volonté d'intégrer le changement, la responsabilité sociale et l'égalité de genre dans leurs politiques de personnel devrait être stimulée par des stratégies appropriées émanant d'autres acteurs clés.

- **Les organisations de partenaires sociaux** devraient intégrer **l'équilibre travail-vie privée dans le processus de négociation collective**. Il faut pour cela veiller à la sensibilisation et à la formation des personnes chargées de la négociation des conventions collectives aux niveaux de l'entreprise, du secteur ou de la région.
- **Les gouvernements locaux et régionaux** devraient jouer un rôle plus proactif et mettre sur pied des **alliances territoriales visant à atteindre un équilibre travail-vie privée**. Cela s'applique en particulier aux PME, qui manquent souvent de ressources pour développer de telles politiques pour leur propre compte.
- **Les gouvernements et législateurs nationaux** devraient revoir le cadre juridique existant et envisager d'y apporter des amendements afin de supprimer les obstacles empêchant employeurs et salariés d'adopter des modalités de travail flexibles, et afin de rendre ces modalités plus attrayantes.

Notes

[1] Les modalités à temps partiel varient fortement entre les États membres. Pour plus de détails, voir [L'emploi en Europe 2003](#).

[2] Ibid., pourcentage du total de l'emploi des hommes.

[3] Observatoire européen des conditions de travail: [premier rapport sur les nouvelles conditions de travail en Europe](#).

[4] Rachel Silvera: *Articuler vie familiale et vie professionnelle en Europe, 2002*