



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

# De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises

## ANNEXE : EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Les entreprises se saisissent de la flexibilité du temps de travail pour améliorer l'articulation entre vie privée et vie professionnelle.

**Un contexte porteur : quand la conciliation s'insère dans une réorganisation stratégique de l'entreprise**

### De nouvelles pratiques liées à une réorganisation

**Astra Zeneca (grand groupe pharmaceutique, Grande-Bretagne)**

Effectif<sup>[1]</sup> : 61 000

Contexte du programme "New approach for flexible arrangement"<sup>[2]</sup>. Un programme a été mis en place en 1999 au moment de la fusion entre Astra et Zeneca. Il a d'abord été envisagé de manière provisoire pour résoudre le problème de la surcharge engendrée par deux sites distants de 30 kilomètres aux États-Unis. Des salariés des deux sites ont proposé de s'engager dans un travail en équipe entre les deux sites en échange d'une flexibilité horaire et spatiale choisie.

Contenu et impact : le programme comprend une série d'arrangements *ad hoc* selon les équipes : *part time*, *flexi-time schedule* (semaine de 37,5 heures, avec des horaires de début et de fin variant autour d'un cœur de présence, semaine compressée et travail à distance au moins 1 jour/semaine chez soi ou dans un autre site). Il concerne aujourd'hui près de 10 % des effectifs.

**Dell (grand groupe informatique, États-Unis)**

Effectif : 77 000

Contexte du programme<sup>[3]</sup> : la direction de Dell prend conscience, au cours d'un benchmark, qu'on peut diminuer les coûts liés aux sites d'implantation de 20 % grâce au travail à distance. Après un programme pilote de six mois, le groupe lance des *virtual call centers* en Amérique du Nord (500 agents volontaires et sélectionnés à partir de critères d'autonomie et d'évaluation de leur manager).

Contenu et impact<sup>[4]</sup> : les *virtual call centers* participent d'une démarche environnementale (réduction de l'empreinte carbone) et d'un programme mondial de "flexible work solutions". Ce programme global est développé et évalué depuis 2008. En 2010, 21 % des employés y participaient.

**Kuxta (banque, Espagne)<sup>[5]</sup>**

Effectif : 2 701

Contexte du programme : les banques de réseau font face à une certaine insatisfaction des clients sur fond de mécontentement des salariés et de *turnover* des effectifs (notamment en raison des fermetures tardives des agences vers 20 heures). Une étude client montre finalement que la majeure partie des transactions ont lieu avant 16 heures.

Contenu et impact : la fin de la journée de travail a été fixée à 16 h 50. Une forte augmentation de la satisfaction au travail mais aussi des clients a été mesurée.



[1] <http://www.astrazeneca.com/Investors/financial-information/Financial-results/2010-Financial-results>

[2] *How 20 Leading Companies are Making Flexibility Work*, Boston College Center for Work and Family, 2008 et <http://www.astrazenecacareers.com/working-here/benefits-us/?itemId=10451408>

[3] *Ibid.*

[4] *Dell Corporate Responsibility Report, 2010.*

[5] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [2011], *Links between quality of work and performance*, juin.

## Des pratiques formelles de temps partiels (ou de congés) moins pénalisantes existent aussi

### Exemples de partage de poste (*job sharing*)<sup>(6)</sup>

#### TAP pharmaceuticals<sup>(7)</sup> (groupe pharmaceutique, États-Unis)

Effectif<sup>(8)</sup> : < 10 000

Contexte : la société introduit en 2001 un programme de partage de poste dédié à ses agents commerciaux bien notés.

Contenu et impact : une bourse géographique d'appariement des demandes a été créée, à charge pour le couple d'employés potentiellement intéressé de définir une répartition des tâches pour validation par le responsable. Cela a permis de réduire le *turnover* des effectifs et d'améliorer le recrutement, ce qui était un objectif de la société. Environ 7 % des commerciaux bénéficient actuellement de ce régime. Pour les employés, cela a constitué une véritable solution qui n'était pas seulement un temps partiel, mais aussi un projet de carrière.

#### Hewlett Packard (grand groupe informatique, États-Unis)

Effectif : 325 000 (environ 50 000<sup>(9)</sup> aux États-Unis)

Contexte du programme : mis en place dans le cadre d'une réorganisation générale de quatre ans visant à rendre les équipes de travail plus mobiles et coopératives.

Contenu et impact : 70 % des employés de Hewlett Packard aux États-Unis "*telework*", "*flexwork*" ou partagent des postes. Cette organisation fonctionne avec l'accord des managers *ad hoc*, ce n'est pas un droit offert aux employés.

### Exemples de plan de réintégration des temps partiels

#### Deloitte (groupe de conseil, États-Unis)

Effectif : 170 000

Contexte<sup>(10)</sup> : face aux démissions de talents pour raison familiale, le "*Personnal pursuits program*" est mis en place aux États-Unis en 2005 pour maintenir les réseaux d'affaires et la formation des employés souhaitant

s'éloigner de l'emploi, tout en conservant une capacité de réintégration sur le marché du travail.

Contenu et impact : programme pilote avec 18, puis 20, puis 46 participants. Les liens avec la firme sont maintenus pendant plusieurs années (formation payante offerte, *upgrading* des licences techniques, etc.). Le programme est proposé à des employés performants.

#### Intel (groupe informatique, États-Unis)

Effectif : 82 500

Contexte : difficulté à retenir les jeunes mères.

Contenu : "*Intel new parent reintegration*" : les employés peuvent travailler à temps partiel ou selon des horaires ajustés pendant une période temporaire (pouvant durer jusqu'à un an) avant ou après un congé parental. Les accords sont décentralisés, accordés directement par le manager, sans besoin d'une autorisation de la direction.

### Exemples de planification des horaires instables ou atypiques

#### Carrefour (grande distribution, France)

Effectif : 500 000 dont 60 000 en France

Contexte<sup>(11)</sup> : insatisfaction des clients, en matière de fluidité en caisse, et des caissières, en matière d'horaires.

Contenu : signature en 1999 d'une nouvelle convention collective avec horaires en îlots. Les 20 000 caissières peuvent participer à la planification de leurs horaires.

#### El Corte Inglés (grande entreprise de distribution, Espagne)<sup>(12)</sup>

Effectif : 65 000

Contexte : des réorganisations menées en 2009 et jugées comme des succès du point de vue de l'entreprise et des employés.

Contenu : le plan réduit le stress et la charge de travail ainsi que les risques de licenciement. L'accord a été négocié avec les syndicats. Il prévoit notamment une planification sur plusieurs mois des journées de travail, la prise en compte d'horaires différenciés selon que la personne travaille le lundi ou le samedi, et accorde 12 week-ends sans travail.

(6) *How 20 Leading Companies are Making Flexibility Work*, op. cit.

(7) Initialement *joint venture* entre le groupe japonais Takeda et le groupe américain Abbott. Fusion avec Takeda en 2008. Le programme concerne une filiale américaine.

(8) Borne haute : chiffres des filiales américaines ou en dehors du Japon quand ils sont disponibles.

(9) USA en 2007, source : *HP Global Citizenship Report* (diversity performance data).

(10) [http://careers.deloitte.com/united-states/students/csc\\_general.aspx?CountryContentID=16410](http://careers.deloitte.com/united-states/students/csc_general.aspx?CountryContentID=16410)

(11) Observatoire de la parentalité.

(12) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2011), op. cit.

## Des outils formels et informels hors temps partiel

### Exemple de transformation radicale

#### Best Buy (grand distributeur de matériel électronique, États-Unis)

Effectif : 180 000

Contexte<sup>[13]</sup> : un groupe pionnier d'employés a demandé l'abandon de toute référence à des horaires et à un lieu de travail, pourvu que les résultats soient atteints. En 2001, un groupe pilote de près de 300 personnes a expérimenté une nouvelle organisation : les employés pouvaient opter pour des heures réduites, des semaines compressées, du télétravail ou des heures flexibles. Les résultats furent favorables, bien qu'une analyse des dispositifs similaires dans les entreprises concurrentes ait montré que ce type d'aménagements restaient peu utilisés et stigmatisaient les employés y participant. Un programme plus ambitieux fut alors imaginé.

Contenu et impact : en 2003, le programme "Results only-work environment" (ROWE) est élaboré et offre une transformation radicale : la flexibilité est un droit, les employés n'ont pas à soumettre leur demande à un supérieur ; elle se couple à une mesure de la productivité. 4 000 employés de Best Buy y participent, avec un impact sur la productivité important (35 % d'amélioration et diminution forte du *turnover* volontaire). Le programme a été évalué (étude portant sur 600 employés) et il produit effectivement une amélioration significative de l'articulation vie familiale/vie professionnelle, grâce à un contrôle des employés sur leur emploi du temps. La mise en place du programme a impliqué des séances de formation des managers et des employés. L'État du Minnesota a signé un contrat visant à diffuser cette pratique. En 2010, environ 3 % des entreprises de l'État recouraient à ce type de programme.

Contenu et impact : de nombreuses actions nourrissent le programme. Nous mentionnons ici une mesure de télétravail. En France, les employés peuvent travailler 1 à 3 jours chez eux avec l'accord de leur manager. En 2011, 50 % des fonctions support travaillent régulièrement à la maison. Le taux de satisfaction au travail a fortement augmenté.

### Exemples de semaine compressée et plafonnement des horaires

#### Deloitte (groupe de conseil, États-Unis)

Effectif : 170 000

Contenu : offre sous condition la possibilité de réaliser son travail à temps plein sous la forme de semaines compressées (qui consiste soit à faire le travail de 5 jours en 4, soit le travail de deux semaines sur 9 jours). Cela concerne 10 % du personnel. Cela permet aux employés de bénéficier de temps pour des activités extra professionnelles et à Deloitte d'engendrer une moindre empreinte carbone liée au *commuting*.

#### Colly (PME, distribution, Suède)<sup>[16]</sup>

Effectif : 31

Contenu : mise en place d'emplois du temps plus flexibles (avec une durée horaire quotidienne plafonnée à 10 heures) ayant amélioré la satisfaction des employés et la performance de l'entreprise. Les arrangements sont personnalisés. Les employés peuvent ainsi commencer à 7 heures et terminer à 15h30. Les parents peuvent aussi, s'ils préfèrent, réduire leur temps de travail de 25 %.

Les entreprises peuvent encore plafonner les horaires de réunion (par exemple, chez Allianz Global Corporate & Specialty France, les réunions d'équipes ne commencent pas avant 9 heures et ne s'achèvent pas après 18 heures ; les conventions ne sont pas programmées les mercredis).

### Développement du télétravail partiel

#### Accenture (conseil et audit)<sup>[14]</sup>

Effectif<sup>[15]</sup> : > 220 000 dont plus de 5 000 en France

Contexte : le programme d'Accenture en faveur des femmes, *Women's Initiatives*, a été lancé aux États-Unis en 1999. La branche française s'est proposée d'être le pilote de ce programme dès 2000.



[13] *How 20 Leading Companies are Making Flexibility Work*, op. cit.

[14] <http://lexicon.ft.com/Term?term=flexible-working>

[15] <http://newsroom.accenture.com/fact+sheet/http://lexicon.ft.com/Term?term=flexible-working>

[16] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2011), op. cit.

### ♥ Arrangements informels dans une PME

Fandler (PME agro-alimentaire, Autriche)<sup>(17)</sup>

Effectif : 25

Contenu : un système de compensation entre collègues pour pourvoir à des besoins imprévus d'aide familiale a été mis en place : il ne nécessite pas d'accord *a priori* de la direction. Une organisation décentralisée et autonome des emplois du temps a été instaurée. Un employé peut faire des heures supplémentaires une semaine et les compenser en moindre temps de présence la semaine suivante. La société a observé une baisse significative des taux d'absence pour maladie. Sa productivité initialement en dessous de la moyenne du secteur a augmenté plus vite que la moyenne nationale.

### ♥ Programme d'implication des managers

Une étude empirique sur le rôle des managers<sup>(18)</sup> a été menée. L'étude portait sur 9 mois avec 6 interventions dans des sites différents. Elle concernait 239 employés dans des chaînes d'alimentation et des épiceries aux États-Unis. Les employés étaient en majorité caissiers, dont 48 % à temps partiel, 48 % ayant des enfants à la maison, 14 % un adulte dépendant à charge et 9 % les deux. 39 managers répartis sur divers sites ont reçu une formation. La formation comprenait une session de formation individuelle sur ordinateur (1 heure), une session de face à face en groupe et des instructions comportementales ("self suivi" sur 2 semaines) pour évaluer et optimiser les interventions du manager *in situ* dans ses interactions avec les employés en matière de conciliation vie familiale/vie professionnelle. Les résultats ont montré un impact positif pour les employés subissant un conflit famille/travail, mais des effets négatifs en termes de satisfaction au travail ont été observés pour les salariés peu concernés par ces problématiques. Des aménagements *ad hoc* reposant notamment sur des compensations entre collègues ont été validés par ces managers "formés".

[17] *Ibid.*

[18] Anger W.K., Bodner T., Zimmermann K.L., Hammer L.B., Kossek E.E. (2011), "Clarifying work-family intervention processes: the role of work-family conflict and family supportive supervisor behaviors", *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, vol. 96, n° 1, p. 134-150.