



Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre :

- le Conseil d'analyse économique,
- le Conseil d'analyse de la société,
- le Conseil d'orientation pour l'emploi,
- le Conseil d'orientation des retraites,
- le Haut Conseil à l'intégration.

Questions sociales

ACTES DE SÉMINAIRE

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

Perspectives internationales

Centre d'analyse stratégique
4 novembre 2011

PLUS
D'INFOS

www.strategie.gouv.fr

Contact Presse :

Jean-Michel Roullé, Responsable
de la Communication
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr
Tel : +33 (0) 1 42 75 61 37
Port. : 06 46 55 38 38



CONTACTS :

▶ **Sylvain Lemoine**

Chef du département Questions sociales
sylvain.lemoine@strategie.gouv.fr
Tél. : 01 42 75 60 40

▶ **Danièle Vidal**

Chargée de mission, département Questions sociales
daniele.vidal@strategie.gouv.fr
Tél. : 01 42 75 63 13

▶ **Vanessa Wisnia-Weill**

Chargée de mission, département Questions sociales
vanessa.wisnia-weill@strategie.gouv.fr
Tél. : 01 42 75 62 65

SOMMAIRE

Ouverture

Vincent **CHRIQUI**, directeur général, Centre d'analyse stratégique5

Table ronde n°1

Des temps sociaux en mutation dans la famille et l'entreprise invitent à une nouvelle articulation entre travail et vie privée

Modérateur :

Nathalie TOURNIOL du CLOS, cheffe du service de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale6

I Usage des temps dans les pays de l'OCDE

Veerle MIRANDA, économiste, OCDE8

II Synchronisation et désynchronisation des temps familiaux ?

Laurent LESNARD, sociologue au CNRS, directeur du Centre des données sociopolitiques, Sciences Po10

III Politiques de conciliation : interactions entre institutions, mutations de la famille et des entreprises

Marie-Thérèse LETABLIER, directrice de recherche au CNRS, centre d'Économie de la Sorbonne – Matisse13

Table ronde n°2

Nouvelles façons de travailler dans l'entreprise : des opportunités pour l'égalité femme/homme ?

Modérateur :

Jérôme BALLARIN, président, observatoire de la Parentalité en entreprises

Introduction

Vanessa WISNIA-WEILL, chargée de mission, département Questions sociales, Centre d'analyse stratégique16

Jérôme BALLARIN, président, observatoire de la Parentalité en entreprises18

I Les pratiques mises en œuvre par les employeurs anglo-saxons : panorama et principales conditions de réussite	
Ariane OLLIER MALATERRE , professeure associée, <i>Rouen Business School</i> , membre associé LISE-CNRS, CNAM, Paris	19
II Liens entre qualité du travail et performance des entreprises	
Radoslaw OWCZARZAK , directeur de recherche, emploi et compétitivité, Eurofound.....	23
III Promesses et limites de la flexibilité de l'organisation du travail au service de l'articulation entre travail et vie privée	
<i>Témoignages</i>	
Armelle CARMINATI , vice-présidente Accenture, directrice générale Monde pour le capital humain et la diversité	26
Jean-Marc VINAS , directeur, Diversité, Citoyenneté et Innovation sociale, SFR.....	27
Jean AGULHON , directeur, Ressources humaines France, Renault	28
Jean-Baptiste OBÉNICHE , directeur général, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.....	29
Conclusion	
Pierre-François MOURIER , directeur général adjoint, Centre d'analyse stratégique ...	32

Ouverture

Vincent **CHRIQUI**, directeur général, Centre d'analyse stratégique

Ce séminaire « Nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises », organisé par le Centre d'analyse stratégique, est consacré à un sujet particulièrement important qui s'articule autour de trois axes : l'offre d'accueil du jeune enfant ; les droits aux congés qui structurent les moments-clés de la vie privée (congé maternité, congé parental) ; l'aménagement des horaires et de l'organisation du travail.

Pour nos travaux, nous avons plus spécifiquement privilégié ce troisième axe, qui nous semble se situer au cœur de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Il s'agit par ailleurs d'un enjeu sociétal, qui impacte la conception que chacun se fait d'une part de la place respective des femmes et des hommes, et d'autre part de la manière dont fonctionnent les entreprises, ou dont elles doivent fonctionner. De ce point de vue, ce sujet mérite un éclairage particulier. Cette fin d'année 2011 en témoigne : des négociations sont en cours sur les conditions de travail et la conciliation entre vies professionnelle et familiale. La ministre de la Cohésion sociale, Roselyne Bachelot, travaille actuellement sur un plan qui sera annoncé d'ici quelques mois et qui portera en particulier sur cette question.

Ce thème sur lequel se pencheront les intervenants a aussi été abordé par le Centre d'analyse stratégique dans la *Note d'analyse* remise aux participants : quelles sont les pratiques qui permettent de faciliter une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle ? Quel est le rôle des pouvoirs publics, dans un domaine qui dépend pour beaucoup de la situation et du mode de fonctionnement de chaque entreprise ? Comme nous l'avons fait dans d'autres domaines de la politique sociale, nous nous sommes attachés à l'idée de ne pas déboucher sur une forme d'arbitrage, entre ce qui serait bon pour les entreprises d'un côté et de l'autre, pour les salariés : de nombreuses pistes existent, qui permettent de progresser en performance et en productivité, tout en étant davantage à l'écoute des salariés. Bon nombre de ces exemples viennent d'Outre-Atlantique et seront présentés au cours de ce séminaire.

La première table ronde, de cadrage, est animée par Nathalie TOURNYOL du CLOS qui apporte son éclairage sur ce sujet à travers les évolutions en matières familiale et industrielle qui intensifient le besoin d'une meilleure articulation entre vie privée et champ professionnel. La deuxième table ronde, animée par Jérôme BALLARIN, président de l'Observatoire de la parentalité en entreprise, concerne les nouvelles façons de travailler dans l'entreprise : opportunités ou handicaps pour l'égalité femme/homme ?

Je tiens à remercier les intervenants qui ont accepté de débattre de ce thème essentiel ainsi que tous les participants qui se sont joints à cette rencontre.

Table ronde n°1

Des temps sociaux en mutation dans la famille et l'entreprise invitent à une nouvelle organisation entre travail et vie privée

Participants

Veerle MIRANDA, économiste, OCDE

Laurent LESNARD, sociologue au CNRS, directeur du Centre des données sociopolitiques, Sciences Po

Marie-Thérèse LETABLIER, directrice de recherche au CNRS, Centre d'économie de la Sorbonne-Matisse

Modérateur

Nathalie TOURNYOL du CLOS, cheffe du service de l'égalité entre les femmes et les hommes, ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale.

Nathalie TOURNYOL du CLOS

Merci de donner l'occasion au service du Droit des femmes et à l'Égalité entre les femmes et les hommes de s'exprimer ici. Pour ceux qui ne le connaîtraient pas, il a échappé à la RGPP¹ car la France est signataire de divers engagements internationaux qui prévoient l'existence d'un mécanisme dédié, permettant de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Nous incarnons le plus petit programme LOLF², avec 20 millions d'euros de crédits en titres 3 et 6. Nous bénéficions cependant d'un maillage territorial assez dense, avec un délégué régional par mission et des chargés de mission départementaux qui déploient l'activité de façon interministérielle sur le terrain, ce qui se traduit d'ailleurs depuis deux ans par l'existence d'un DBT (Document Budgétaire Transverse), qui permet de repérer qui fait quoi, dans les autres ministères, en matière de droit des femmes.

L'irruption généralisée des femmes sur le marché de l'emploi ne s'est pas encore traduite dans l'organisation sociale, voire domestique, ainsi que dans les représentations que nous en avons. Il reste à savoir si la dernière étape de la mutation sociale qui permettra une répartition mixte et égalitaire des tâches, qu'elle relève des espaces privés ou publics, sera effectivement franchie. Si les femmes ont fini par obtenir le droit de vote, puis ont investi les sphères organisées masculines, en revanche les hommes résistent à investir les sphères féminines traditionnelles. Les femmes restent un réservoir de temps, presque une variable d'ajustement, ce que traduisent parfaitement les enquêtes « emploi du temps » de l'INSEE, qui montrent que ces aspects évoluent très peu, les femmes consacrant une part importante de leur temps à un travail non rémunéré.

¹ Révision générale des politiques publiques.

² La loi organique relative aux lois de finances.

L'une des intuitions de notre service est que la relation au temps est fondamentale : elle reste un élément de discrimination de fait en matière de choix de filière professionnelle. Nous aurons dépassé cette étape lorsque, pour un homme comme pour une femme, l'individu sera pris dans sa globalité, sans se demander qui garde les enfants et quelles seront, pour un homme, ses charges en tant que fils, conjoint et père. Cette mutation est lente, mais le contexte européen est porteur : la Stratégie européenne, dite de Lisbonne, avait appelé de ses vœux la conciliation de l'égalité entre les hommes et les femmes et la vie professionnelle, en lien avec la performance des entreprises. Cet objectif a été reconduit dans la Stratégie européenne 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive, approuvée par le Conseil européen du 26 mars 2010, et qui se décline dans les lignes directrices pour l'emploi que chaque État-membre doit traduire dans son plan national de réformes. Parmi ces objectifs, on notera par exemple un taux d'emploi général des femmes de 75 %. Nous n'y sommes pas encore en France, même si notre pays fait partie des bons élèves de la classe européenne. Est également considérée comme un objectif la participation accrue des femmes au marché du travail, grâce à des mesures favorisant l'équilibre entre vies professionnelle et privée, mesures qui devraient être conjuguées à une offre de services de garde abordables et des méthodes de travail innovantes. Enfin, nous pouvons rappeler le Pacte européen 2011-2020 pour l'égalité entre les hommes et les femmes, adopté en mars 2011.

S'agissant de l'action des pouvoirs publics, il convient de rappeler que, dès le début des années 2000, nous avons assisté à une prise de conscience sur la thématique de l'articulation entre les temps de vie, intégrée aux référentiels de l'action publique. Elle a été introduite dans les entreprises et constitue un axe important du dialogue social. La loi du 9 mai 2011, relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, a renforcé les outils existants en incitant au développement du dialogue social sur l'égalité professionnelle dans la branche et l'entreprise, et en faisant de l'articulation des temps de vie professionnel et familial une composante importante de l'égalité professionnelle. À cet égard, il convient de citer le rapport annuel de situation comparée, qui permet une analyse fine, pour chaque catégorie professionnelle de l'entreprise, de la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation professionnelle et de promotion. Ce dispositif a été renforcé par l'article 99 de la loi sur la réforme des retraites, du 9 novembre 2010, et dont la circulaire d'application, rédigée par la direction générale du Travail et mon service, vient tout juste de sortir. Ces politiques témoignent d'avancées notoires pour une meilleure articulation des temps de vie, notamment par rapport aux couples biactifs, qui représentent aujourd'hui le modèle dominant des ménages avec enfants (plus de 60 %).

Nous avons connu une accélération au début de l'été, avec une conférence sur le partage des responsabilités professionnelles et familiales, tenue par Roselyne Bachelot, ministre de la Cohésion sociale : le rapport de Brigitte Grésy, remis le 7 juin 2011³ a servi d'ancrage au débat, permettant de présenter des pistes d'action

³ Grésy B. et Dole P. (2011), « L'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail », Paris, juin, la Documentation française, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000300/index.shtml>

pour accélérer et permettre une meilleure égalité dans la prise en charge des différentes tâches familiales et professionnelles. Les travaux de cette conférence ont donc eu pour vocation d'inspirer le dialogue social programmé avec les partenaires sociaux cet automne, qui a commencé sur la base d'un questionnaire et d'entretiens entre les organisations syndicales et la ministre. Sont d'ores et déjà sur la table les questions du prolongement du congé de paternité et de la refonte éventuelle du congé parental d'éducation. Autre point intéressant : l'État est également un employeur, qui n'est pas toujours exemplaire. La DGAFP⁴ s'est emparée du sujet et mène de son côté des négociations avec les organisations syndicales qui soit aboutiront à un accord, soit, dans le cas contraire, donneront lieu à véhicule législatif, probablement avant mars 2012.

I. Usage des temps dans les pays de l'OCDE

Veerle MIRANDA

Cet exposé porte principalement sur l'utilisation du temps par les femmes et les hommes dans les pays de l'OCDE, et tout particulièrement sur l'inégalité dans cette utilisation. Pour enrichir cette discussion, sont utilisés des questionnaires sur l'utilisation du temps dans 25 pays de l'OCDE, auxquels s'ajoutent l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud ; pour chacun de ces pays, il n'existe depuis dix ans qu'un questionnaire de ce type, sur l'utilisation du temps. En France, nous avons utilisé des données datant de 1999, car nous n'avons pas accès aux données les plus récentes. Les données citées ici concernent la tranche d'âge des 15-64 ans. Le travail non rémunéré désigne le travail domestique de routine : garde des enfants, courses, bénévolat, déplacement sur son lieu de travail. Quant au travail rémunéré, il concerne le temps passé, sur son lieu de travail, par les personnes bénéficiant d'emplois à plein temps ou à temps partiel, mais également le temps consacré à la recherche d'emploi.

On constate que les femmes consacrent en moyenne plus de temps que les hommes à des tâches non rémunérées, tous pays confondus. En moyenne, dans les pays de l'OCDE, les femmes passent environ deux heures et demi de plus que les hommes sur des tâches ménagères et la garde des enfants. Au Royaume-Uni, l'écart est moins important, mais il reste tout de même de deux heures entre les femmes et les hommes. Dans les pays scandinaves, le décalage se rétrécit : l'écart y est d'une heure. Dans des pays comme la Turquie, le Mexique et l'Inde, les femmes consacrent au moins quatre heures de plus que les hommes au travail non rémunéré. Quand on cherche une explication à cet écart, on s'interroge naturellement sur le niveau de développement du pays. Cependant, force est de constater que la corrélation est assez faible : la culture, les aspects démographiques et les politiques publiques sont les principaux facteurs qui permettent d'expliquer cet écart. Les femmes ont toujours été responsables des tâches domestiques et des enfants. Cependant, depuis dix ans, elles jouent un rôle de plus en plus actif sur le marché du travail : elles ont donc augmenté le temps qu'elles consacrent à des tâches rémunérées, ce qui les conduit à consacrer moins

⁴ Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

de temps à des tâches non rémunérées. Le taux d'emploi des femmes dans un pays montre une corrélation négative très forte avec le temps consacré aux tâches non rémunérées : cela signifie que plus les femmes sont actives sur le marché du travail, moins elles consacrent de temps aux tâches domestiques et aux enfants. La réduction du temps consacré aux tâches non rémunérées a donc été compensée par les hommes : il existe en effet une corrélation positive entre le temps que les hommes passent à des tâches non rémunérées et le taux d'emploi chez les femmes. Même dans le pays où les hommes passent le plus de temps à des tâches non rémunérées, le Danemark, les hommes y consacrent tout de même moins de temps que le pays où le taux est le plus bas, en l'occurrence en Norvège. Les femmes passent moins de temps à des tâches rémunérées. Dans les pays où les femmes sont plus actives sur le marché du travail, l'écart entre les hommes et les femmes est quasiment nul : plus les femmes consacrent de temps aux tâches ménagères et aux enfants, moins elles en consacrent au travail rémunéré.

Le travail à temps partiel est beaucoup plus courant chez les femmes que chez les hommes : un quart des femmes des pays de l'OCDE occupent un emploi à temps partiel, contre seulement 9 % des hommes. En France, les chiffres sont plus bas pour les hommes comme pour les femmes. Dans les pays où le temps partiel est moins répandu, en l'occurrence la partie méridionale de l'Europe, la présence d'enfants est un facteur important qui explique la sortie des femmes du marché du travail. Les femmes peuvent travailler à temps partiel sur une base volontaire, ceci pour des raisons de responsabilité familiale. Il s'agit d'un choix volontaire, mais qui semble fortement influencé par les possibilités existantes en termes de garde d'enfant – qu'il s'agisse de services de garde ou d'implication du père ou d'autres proches. Il existe un lien positif entre la part du travail à temps partiel chez les femmes et le coût de la garde des enfants, ce qui conduit naturellement à se demander si une femme décide de prendre un emploi à temps partiel, à titre volontaire, en raison du coût de la garde des enfants. Chez les hommes, peu d'indications permettent de démontrer que ces derniers ont recours à des emplois à temps partiel pour s'occuper des enfants. Ceux qui occupent des emplois à temps partiel sur une base volontaire le font généralement pour des raisons liées à l'éducation, à l'enseignement ou à la santé.

Regardons à présent le temps consacré par les pères et les mères aux enfants : que les pères travaillent ou non, ils passent moins de temps que les mères avec les enfants. Même les pères qui ne travaillent pas passent moins de temps à s'occuper de leurs enfants, que les femmes qui travaillent. Ces chiffres montrent que les femmes qui travaillent passent une heure à s'occuper de leurs enfants, contre deux heures pour les femmes qui ne travaillent pas. Ils peuvent paraître faibles, mais ils concernent les soins de base des enfants, réalisés comme activité principale. Les soins secondaires concernent d'autres activités : regarder la télévision avec ses enfants, préparer le repas en présence de l'enfant, etc. 60 % du temps que les mères consacrent aux enfants concerne l'alimentation, l'hygiène et l'éducation des enfants, alors que 40 % du temps consacré par les pères concerne l'éducation et les jeux. Toutefois, en termes absolus, les mères passent plus du double de temps que les pères sur chaque activité.

Le décalage entre hommes et femmes sur les tâches rémunérées et non rémunérées s'explique donc en partie par les possibilités de garde d'enfant, les attitudes envers les rôles des hommes et des femmes, et la culture. Plusieurs études ont montré que les politiques publiques ont une influence sur la répartition des tâches entre hommes et femmes. Si l'on regarde les programmes de garde d'enfant subventionnés par l'État, ces derniers incitent les mères à participer davantage au monde du travail. D'autres types de politiques peuvent également avoir cet effet, tels que des congés paternité et maternité plus longs – même si ces congés sont essentiellement utilisés par les femmes, qui ne veulent pas confier cette responsabilité aux pères. Une telle attitude renforce les rôles traditionnels, car les mères passent en définitive plus de temps à la maison pour s'occuper des enfants, et donc moins de temps à des tâches rémunérées. Avec l'avènement du travail à temps partiel et d'autres modalités de travail flexible, il convient de prendre garde à ne pas renforcer les rôles traditionnels des hommes et des femmes, car ces mécanismes temporels plus flexibles sont aujourd'hui utilisés essentiellement par les femmes.

Nathalie TOURNYOL du CLOS,

Introduit l'intervention de Laurent LESNARD, dont l'approche vise à croiser la statistique et la sociologie ; en complément à son intervention, il est aussi possible de se référer à son article récemment paru⁵. Laurent LESNARD a travaillé sur les typologies de semaines de travail selon leur durée et leur nature. Les résultats de ses travaux sont éclairants sur la répartition des tâches et ses conséquences sur la vie familiale.

II. Synchronisation et désynchronisation des temps familiaux ?

Laurent LESNARD,

Se félicite de pouvoir présenter ces travaux qui s'inscrivent parfaitement dans le thème de ce séminaire. Premier résultat : la convergence des taux d'occupation et des taux d'emploi des hommes et des femmes en France, qui se concrétise par une proportion de 70 % de couples biactifs contre un peu plus de 50 % en 1975. Il a fallu attendre 2007 pour obtenir des chiffres de l'INSEE concernant la proportion de couples biactifs en France. Deuxième angle d'analyse : l'équation temporelle des couples biactifs ou, concrètement, quelle conséquence peut avoir, pour deux conjoints, le fait de ne pas travailler au même moment dans une journée de travail ? L'objectif de cette question était de mesurer cette désynchronisation et d'en étudier les effets sur la vie familiale.

Dans certains secteurs d'activité, les entreprises ont besoin de salariés à certains moments plutôt qu'à d'autres, et utilisent les statistiques pour prévoir ces moments. De fait, les salariés concernés peuvent être confrontés à des horaires réduits, fragmentés, voire du travail en soirée. Par ailleurs, les plus fortes progressions en

⁵ « Investigating Scheduling of Work : A Two-Stage Optimal Matching Analysis of Workdays and Workweeks », avec Man Yee Kan, *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 174(2), p. 349-368.

termes d'emplois, en France, sont constatées essentiellement dans les services, notamment le commerce de détail, la sécurité, le nettoyage et les services aux particuliers. Le besoin de contrôle du temps de travail et le développement des emplois dans ces secteurs risquent de générer des tensions dans les couples concernés. Dans le même temps, le lien familial a évolué : auparavant, ce qui faisait le lien dans une famille était l'interdépendance, avec la spécialisation des femmes dans les activités non rémunérées et celle des hommes dans le travail rémunéré. Avec la plus grande égalité entre hommes et femmes, le lien familial, et plus particulièrement le lien conjugal, relève désormais des moments partagés, du temps passé en commun, de la qualité des relations interpersonnelles. Dès lors, quand les couples sont empêchés de passer du temps ensemble en raison de leurs contraintes professionnelles, le lien familial peut en être affaibli.

Que disent les enquêtes « emploi du temps » utilisées par Veerle MIRANDA ? Ces enquêtes consistent en un carnet confié aux personnes interrogées, dans lequel celles-ci sont invitées à décrire leurs activités sur une journée. Ces carnets comportent également des informations sur la coprésence, informations utilisées afin de mesurer le temps familial. La journée de travail moyenne des couples français a ainsi été mesurée avec, pour chaque heure de la journée, la proportion des couples qui se situent dans l'une des quatre situations suivantes : personne ne travaille ; les deux conjoints travaillent simultanément ; un seul des conjoints travaille. Les techniques statistiques utilisées permettent de désagréger cette journée moyenne en des types de journées très homogènes, afin de mesurer précisément la synchronisation, mais également à quels moments de la journée elle intervient.

8 % des couples en France sont ainsi totalement désynchronisés. La moyenne montre une proportion de 44 % de journées standards, la majorité des couples biactifs français étant dans une situation de désynchronisation, avec des horaires de travail conjugaux atypiques, qu'il s'agisse de longues journées, de journées décalées ou de journées partielles qui ne correspondent pas forcément à celles du conjoint. Entre 1985 et 1999, les résultats des enquêtes montrent une augmentation de 12 % de la désynchronisation.

S'agissant de la question du choix, l'enquête de 1999 la libelle ainsi : « *Comment sont déterminés vos horaires de travail ?* ». 61 % des salariés répondent que ceux-ci sont déterminés par l'entreprise, sans possibilité de modification. Pour 16 % des personnes, les horaires sont fixés par eux-mêmes. Il est dès lors intéressant de combiner les réponses des conjoints afin d'établir le degré de contrainte ou de liberté dont disposent les couples en France. Pour 51 % des couples, les deux conjoints ont des horaires contraints par leur employeur. Pour 10 % d'entre eux, les deux conjoints déclarent avoir une grande liberté pour organiser leur temps de travail. Cela conduit-il à des différences en termes de synchronisation ? Pour les 10 % de couples qui disposent d'une grande flexibilité en termes d'organisation du temps de travail, on constate 80 % de journées standards. Pour les conjoints dont les horaires de travail ne sont pas choisis, on constate moitié moins de journées standards, avec davantage de journées décalées et de désynchronisation. Ce résultat semble indiquer que la désynchronisation n'est généralement pas un choix. Il convient de souligner la dimension inégalitaire de cette situation : les personnes

qui peuvent choisir leurs horaires de travail se situent essentiellement en haut de l'échelle sociale (cadres, professions intellectuelles). Pour les employés et les ouvriers, les horaires sont plus souvent contraints : les possibilités de choix recouvrent donc des inégalités sociales.

S'agissant des conséquences pour la famille, le temps conjugal pour les familles sans enfant est en moyenne de 3 heures 15 en 1985, et repose sur trois activités principales : les repas, les loisirs et la télévision. Ce temps moyen progresse de 25 % entre 1985 et 1999 : passer du temps ensemble est donc d'une grande importance pour le lien familial. Pour les familles avec enfants, le temps conjugal se réduit mais est remplacé par du temps de coprésence entre parents et enfants simultanément, avec la même distribution entre repas, loisirs et télévision. La forte augmentation de ce temps entre 1985 et 1999 souligne l'importance, pour la famille, du temps passé ensemble. L'examen des situations des parents qui passent du temps seuls avec leurs enfants montre la persistance d'une inégalité entre les hommes et les femmes : ce temps est en moyenne de deux heures pour les mères, contre trente minutes pour les pères. La différence est également qualitative : la première activité en présence des enfants pour les femmes est le travail domestique, juste devant les soins, tandis que pour les pères c'est le récréatif qui domine, ainsi que les loisirs et la télévision. On observe une forte augmentation pour ces deux types d'activité. Les loisirs progressent également pour les femmes : passer du temps ensemble est important, avec un poids croissant des loisirs dans le lien familial. Le temps conjugal est particulièrement réduit lorsque l'un des conjoints a des horaires décalés le soir car, en semaine, c'est bien souvent le soir que la famille se réunit, plutôt que le matin. Lorsque la désynchronisation affecte le temps que les mères passent avec leurs enfants, cela augmente un peu celui que les pères passent avec leurs enfants, avec une progression importante de la télévision.

Pour conclure, il convient de comprendre que la désynchronisation existe et progresse. La plupart du temps, il ne s'agit pas d'un choix, car celle-ci provient des horaires atypiques qui sont fréquemment imposés aux salariés peu qualifiés. Les entreprises n'imposent pas la désynchronisation : elles ont simplement besoin que leurs salariés soient présents à certains moments de la journée. Il s'agit d'effets qui ne sont voulus par aucune des parties, et qui sont négatifs car la réduction du temps passé en famille conduit à affaiblir le lien familial. Sur le long terme, les horaires désynchronisés augmentent la probabilité de séparation ou de divorce.

Quelles solutions à la désynchronisation : au Royaume-Uni, la loi adoptée en 2003 oblige les entreprises à prendre en considération les demandes des salariés qui souhaiteraient disposer d'horaires plus compatibles avec leur vie familiale. Pour autant, elle ne contraint pas les entreprises à accéder à ces demandes, dès lors qu'elles ont de bonnes raisons économiques pour refuser, ce qui conduit naturellement à réduire ses effets sur la désynchronisation. Mais cette initiative est intéressante notamment en termes de prise en compte de cette problématique par les pouvoirs publics.

III. Politiques de conciliation : interactions entre institutions, mutations de la famille et des entreprises

Marie-Thérèse LETABLIER,

Souligne l'apport très significatif des travaux faits par les deux intervenants et leur grande qualité technique ; ils ont réalisé une investigation tout à fait remarquable de cette question, qui a permis de progresser. Ces deux présentations constituent une contribution à la réflexion sur la conciliation entre temps au travail et hors travail, en se focalisant sur les temps sociaux et leur mutation, et le lien avec les évolutions de la famille et du travail. Elles prennent appui sur des enquêtes budget-temps pour interroger les modalités d'articulation ou d'ajustement des temps dédiés au travail ou au hors travail. Laurent LESNARD s'est intéressé à la synchronisation et la désynchronisation des temps travaillés en France, nous faisant entrer dans la « boîte noire » de ce qui se passe au sein de la famille en matière d'organisation temporelle. Veerle MIRANDA traite, quant à elle, de l'usage des temps : elle compare donc un nombre plus important de pays, avec une focalisation tout aussi intéressante, en l'occurrence sur l'égalité entre hommes et femmes.

Quels enseignements peut-on en tirer, concernant les implications d'une part sur les politiques de conciliation et d'autre part sur les pratiques des entreprises ? Pour le premier aspect, je m'associe pleinement à la conclusion de Veerle MIRANDA, en considérant que toutes les politiques de conciliation ne sont pas favorables à l'égalité entre les hommes et les femmes, notamment en ce qui concerne les temps partiels et les congés longs. Cette première table ronde a apporté un cadrage intéressant. Le premier enseignement mis en évidence par ces présentations concerne les interactions entre les mutations de la famille et celles du travail au sein de l'entreprise.

Il est important de revenir sur les implications des nouvelles formes de vie familiale liées d'une part à la progression des couples biactifs, en raison de la participation croissante des femmes au marché du travail, et d'autre part à celle des familles monoparentales, dues entre autre à l'accroissement des séparations et des divorces. Avec la progression des couples biactifs, le régime traditionnel d'offre de travail des ménages s'est modifié, en même temps qu'a changé la répartition des temps entre les hommes et les femmes. La spécialisation des rôles au sein des ménages s'est atténuée avec la progression de la participation des femmes au marché du travail, ouvrant peut-être la voie à une véritable recomposition des rôles qui n'est pas encore aboutie. Mais pendant qu'a progressé le nombre de couples biactifs, le nombre de familles monoparentales s'est également accru de façon considérable, soulevant des problèmes spécifiques de conciliation entre travail et vie familiale, mais également de qualité de vie en famille. Si, pour les familles monoparentales, la question de la synchronisation entre les deux membres du couple, ne se pose pas de la même façon, apparaît la problématique de la synchronisation avec les temps scolaires, avec le temps des enfants en général. Ce sujet mériterait un examen à part entière. Ces évolutions se produisent dans un contexte où l'aspiration à s'investir davantage dans l'éducation des enfants est grande. L'augmentation du temps parental en est une attestation, chez les mères comme chez les pères. Les évolutions familiales s'accompagnent d'une aspiration

forte à consacrer du temps à la vie de famille, et aux enfants en particulier. La thématique générale d'investissement social des enfants, portée en particulier par l'Union européenne, ressort de ce constat.

Deuxième mutation importante : les nouvelles manières de travailler. Les stratégies de flexibilisation du travail, et en particulier le développement des horaires de travail atypiques, des horaires irréguliers, du travail à temps partiel contraint, ne vont pas toujours dans le sens d'une meilleure conciliation entre travail et vie familiale. Au contraire, ces stratégies ont souvent des effets aggravant sur la vie de famille et sur la qualité du temps parental. Les mutations du travail ont banalisé la désynchronisation des temps, qui constitue une source potentielle d'inégalités. Les horaires désynchronisés des couples sont plus fréquents parmi ceux qui n'ont pas le choix de leurs horaires de travail, c'est-à-dire le plus souvent des couples situés en bas de l'échelle des qualifications. Ce sont donc en général les salariés les moins qualifiés qui ont la probabilité la plus élevée d'avoir des horaires décalés ou atypiques, voire du temps partiel contraint.

La question de l'usage des temps constitue la troisième dimension de cette problématique. Les femmes restent donc les principaux pourvoyeurs de la production domestique, dans une proportion variable selon les pays, en fonction de leur participation au marché du travail. Le travail réalisé par l'OCDE montre également que cette inégale répartition des temps consacrés à la production domestique entre les hommes et les femmes est notamment liée aux politiques publiques.

Ces deux approches, l'une de sociologie quantitative et l'autre d'économie, fournissent un bon cadrage pour la discussion qui se tiendra au sein de la deuxième table ronde. Le second enseignement est que la conciliation entre famille et travail n'est pas qu'une question de politique publique : elle implique également les entreprises. De ce point de vue, il est possible de repenser, de réexaminer la façon dont la question a été traitée jusqu'ici, compte tenu des mutations sociales très importantes qui ont été évoquées. Les pratiques des entreprises peuvent faire bouger les lignes, introduire des façons nouvelles de travailler qui ouvrent sur des possibilités d'innovation. Il existe tout un champ de recherche en développement. La France a peut-être pris un peu de retard sur ces aspects, retard qui tend à se résorber grâce aux travaux importants menés par l'Institut national d'Etudes démographiques, l'INSEE et la Fondation Dublin. Nous disposons aujourd'hui des connaissances et du cadrage nécessaires pour réfléchir à ce que les entreprises peuvent apporter.

- De la salle :

Le rapport de Brigitte Grésy a été évoqué, sans être développé. Or le travail réalisé sur le congé de paternité, notamment dans le but de mieux partager les temps et d'éviter d'éloigner davantage les femmes du monde du travail, aurait mérité d'être abordé. Un autre point peut être intéressant à discuter : chez les cadres en forfait jour, il existe une obligation théorique d'évoquer la conciliation entre vie privée et vie

professionnelle lors de l'entretien professionnel. Ce moment constitue une opportunité, tant pour les salariés que pour l'entreprise, d'accroître la performance.

Vanessa WISNIA WEILL

S'agissant de la première remarque, nous avons effectivement indiqué en introduction qu'il existe trois piliers quand on cherche à réduire les inégalités entre femmes et hommes au travail, qui passent par une meilleure articulation entre vie familiale et vie professionnelle : l'accueil des jeunes enfants ; les congés parentaux ; les aménagements horaires et l'organisation du travail. C'est cette troisième thématique qui fait l'objet de ce séminaire, même si les deux premiers axes restent majeurs.

Quant au deuxième point, il sera abordé lors de la table ronde suivante, consacrée aux pratiques en entreprise. La place laissée au dialogue sur ces questions constitue en effet un facteur d'évolution très important.

Table ronde n°2

Nouvelles façons de travailler dans l'entreprise : des opportunités pour l'égalité femme/homme ?

Participants

Vanessa WISNIA-WEILL, chargé de mission, département Questions sociales, Centre d'analyse stratégique

Ariane OLLIER MALATERRE, professeure associée, *Rouen Business School*, membre associé LISE-CNRS, CNAM, Paris

Radoslaw OWCZARZAK, directeur de recherche, emploi et compétitivité, Eurofound

Armelle CARMINATI, vice-présidente Accenture, directrice générale Monde pour le capital humain et la diversité

Jean-Marc VINAS, directeur de la diversité, de la Citoyenneté et de l'Innovation sociale, SFR

Jean AGULHON, directeur des Ressources humaines France, Renault

Jean-Baptiste OBÉNICHE, directeur général de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

Modérateur

Jérôme BALLARIN, président de l'observatoire de la Parentalité en entreprise.

Introduction

Vanessa WISNIA-WEILL

Au préalable, cette table ronde est consacrée à la présentation de l'étude : « De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises »⁶.

Partant d'un diagnostic ancré dans la question de l'inégale répartition des tâches domestiques entre hommes et femmes, il semble que les lignes bougent, même si pour l'instant, c'est plus au niveau des représentations que des temps réels effectués par les uns et les autres. Ces modifications, dans la famille comme dans l'entreprise, créent de nouveaux besoins d'articulation entre vie privée et vie professionnelle. La montée en puissance des couples biactifs et des familles monoparentales, et des tensions qui se développent au sein de ces deux types de familles en raison de la désynchronisation, conduit à modifier les comportements masculins. En effet, le sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail n'a vocation à évoluer que s'il sort de l'espace féminin. Les comportements masculins sont clairement impactés par la bi-activité et les familles monoparentales,

⁶ *Note d'analyse* n°247, novembre 2011, Centre d'analyse stratégique, <http://www.strategie.gouv.fr/content/de-nouvelles-organisations-du-travail-conciliant-egalite-femmehomme-et-performance-des-entre>

avec l'irruption dans le domaine masculin de problématiques jusqu'ici considérées comme « féminines ».

Du côté de l'entreprise, la situation évolue également : l'économie de la connaissance « postfordiste » s'organise autour des nouvelles technologies, des modes de projets plus autonomes et d'une recherche de flexibilité qui aboutit à des formes diversifiées d'organisation des entreprises. Ce besoin de flexibilité joue un rôle ambivalent : s'agit-il d'une opportunité ou d'un facteur aggravant pour le sujet qui nous concerne ? L'exemple des horaires atypiques montre qu'il peut s'agir d'un facteur aggravant. Cependant, il existe également un potentiel d'innovation, à la fois en termes de productivité pour l'entreprise mais également dans le cadre d'un scénario gagnant/gagnant qui permettrait aux salariés d'améliorer leur propre articulation entre vie familiale et vie professionnelle. L'employeur a un rôle clef à jouer : tendance loin d'être récente dans les pays anglo-saxons, elle est de plus en plus présente en France. Le registre des actions possibles pour l'employeur est large, mais les aménagements d'horaires et l'organisation du travail constituent, aux yeux des Français, le levier prioritaire, pour parvenir à l'objectif de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. En même temps, c'est l'outil auquel il semble être le moins souvent recouru, du moins si l'on met à part le temps partiel classique. Il convient dès lors de préciser ce qu'on entend par articulation entre vie familiale et vie professionnelle : s'agit-il d'accorder des temps partiels, comme c'est aujourd'hui chose courante ? En fait, il apparaît que le temps partiel assigne de nouveau les femmes à un rôle traditionnel. S'agit-il au contraire d'élargir ces pratiques de conciliation aux hommes et d'en faire un outil appropriable par les entreprises, au service de leur stratégie ? Il semble qu'un certain nombre d'exemples étrangers, essentiellement anglo-saxons, prouvent que des dispositifs gagnants-gagnants peuvent se développer.

Ces pratiques s'organisent tout d'abord autour de celles qui cherchent à améliorer le temps partiel et à en corriger les effets pervers, notamment le retard irrattrapable en matière de carrière professionnelle. La technique dite du partage de poste (*job-sharing*) n'existe quasiment pas en France, dans la mesure où elle se heurte à des freins culturels importants. *A contrario*, elle est très développée aux États-Unis, et même au sein de certaines branches de la fonction publique au Royaume-Uni et en Suisse. Elle peut constituer une solution au « plafond de verre » des femmes cadres. La planification des horaires atypiques, qui s'est développée dans des entreprises industrielles ou dans la grande distribution, permet aussi de limiter ces aspects de désynchronisation produits par la fragmentation des temps de travail.

Au-delà de l'amélioration du temps partiel, on dispose d'une série d'outils à la fois formels et informels, qui concernent la flexibilisation spatiotemporelle du travail. L'exemple emblématique, quoique radical, est celui de la société Base Buy, aux États-Unis. Ce groupe d'électronique a, sur un programme pilote impactant 4 000 employés, abandonné toute référence au temps et au lieu de travail. Les employés sont évalués selon leur performance. Ce programme a été audité du point de vue de l'entreprise, avec des retombées positives en termes de productivité, mais également au niveau de l'impact effectif en matière d'articulation entre vie familiale et vie professionnelle car que ces pratiques peuvent avoir l'effet contraire de l'objectif recherché. Le télétravail constitue l'exemple type des risques propres à

ces nouvelles organisations du travail, il convient de faire preuve de prudence et de les évaluer.

Les pratiques de flexibilité spatiotemporelle sont peu utilisées en France. « L'avance » des pays anglo-saxons s'explique notamment par l'absence d'une réponse publique face à la question de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle : des réponses *ad hoc* se sont mises en place dans le tissu industriel. En France, un grand nombre d'initiatives ont été menées sur l'accueil des enfants et les congés parentaux, ce qui explique que la problématique de l'aménagement des horaires se pose plus tardivement. Elle se développe aujourd'hui en raison de l'apparition des nouvelles formes d'organisation du travail.

Force est de constater qu'il existe un vaste portefeuille de pratiques. Il convient de ne pas segmenter les pratiques, mais au contraire de proposer du « sur mesure », afin de tenir compte des caractéristiques de production de l'entreprise et des spécificités sociodémographiques des employés qui y travaillent. À destination du secteur privé, une proposition consisterait à favoriser la mise en place de programmes de flexibilité du travail, donnant aux employés un meilleur contrôle sur leur emploi du temps ; ceci passerait en premier lieu par l'entame d'un dialogue au sein des grandes entreprises, visant la signature d'une charte des temps flexibles. L'objectif est de lutter contre les habitudes horaires discriminantes, le « présentéisme », tout en offrant aux entreprises la possibilité de mieux ajuster les ressources humaines à la nature cyclique des besoins, et d'installer dans l'esprit des dirigeants une véritable culture de ces pratiques innovantes. La deuxième proposition est à destination de la fonction publique : l'État pourrait choisir des services clés où il envisagerait de déployer l'ensemble des pratiques évoquées précédemment, ce qui conduirait, avec l'appui de la DGAFP, à étudier puis mettre en œuvre ces programmes, les évaluer au bout de trois ans, et enfin à diffuser les plus efficaces.

Si l'optique générale de cette *Note d'analyse* est de mettre l'accent sur les scénarios gagnants-gagnants, qui profitent à la productivité des entreprises et à l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle des salariés, il convient de noter que ce scénario n'est pas toujours possible. Un appui de la réglementation peut se révéler nécessaire, notamment pour disposer de garde-fous au moment d'ouvrir les vannes d'une flexibilité spatiotemporelle du travail. À cet égard, le thème de la santé au travail pourrait fournir un exemple, en s'inspirant de propositions qui avaient été formulées par l'ANACT : les rapports de situation comparée et le bilan social des entreprises seraient enrichis, en mesurant l'impact de l'organisation horaire sur la santé des femmes et des hommes, et en croisant ces données avec les situations de famille.

Jérôme BALLARIN

L'organisation de cette réflexion au Centre d'analyse stratégique montre bien le retour en force d'un thème fondamental pour la réinvention du contrat social dans l'entreprise, en l'occurrence l'organisation du travail et l'utilisation de la flexibilité dans une perspective gagnant-gagnant.

La première préconisation de la *Note d'analyse* suggère l'instauration d'un dialogue avec les grandes entreprises, visant la signature d'une charte des temps flexibles et la formation des responsables RH⁷ à ces programmes. Tel est bien l'objectif de la charte de la parentalité en entreprise, définie au niveau de l'Observatoire de la parentalité. J'ai par ailleurs apprécié le caractère innovant de certaines bonnes pratiques, tel que le *job sharing* ainsi que, dans une logique d'implication des hommes et de promotion de la parentalité masculine, les réflexions concernant les semaines compressées. Enfin, le télétravail, avec les limites fixées dans l'étude présentée, apparaît dans notre baromètre 2011 comme une forte attente des salariés français.

Trois convictions fortes se dégagent de cette *Note d'analyse*. La première porte sur le lien entre bien-être des salariés et performance économique, avec la nécessaire mesure du retour sur investissement qui est encore imparfaite. La deuxième concerne la lutte contre une forme de « présentisme » à la française, qui voudrait que le fait de partir après vingt heures soit perçu, en France, comme un signe de motivation, alors qu'un tel comportement est considéré, dans les pays anglo-saxons ou scandinaves, comme un signe d'inefficacité. Enfin, la troisième que je partage aussi, le caractère nécessairement « sur mesure » des politiques en faveur de la parentalité et de l'égalité dans les entreprises, qui doivent tenir compte du secteur d'activité, de la taille, de la sociologie des salariés, ainsi que du contexte économique de chaque entreprise. L'Observatoire de la parentalité résume le champ des possibles en matière d'action en quatre grandes catégories : les services qui facilitent le quotidien des salariés parents ; les soutiens financiers ; l'organisation du travail ; la sensibilisation des *managers* de proximité. À l'occasion des nouvelles signatures de la charte de la parentalité, il est rappelé qu'il ne s'agit pas, pour les signataires, d'agir immédiatement sur les quatre catégories, mais d'établir une politique « sur mesure » en choisissant quelques actions emblématiques qui correspondent réellement à la situation de l'entreprise.

Enfin, ayant été missionné par la ministre de la Famille pour la remise d'un rapport début 2012 sur l'implication des hommes en faveur de l'égalité professionnelle et l'identification de bonnes pratiques dans l'entreprise, cette *Note d'analyse* nourrira des pistes et des réflexions supplémentaires.

I. Les pratiques mises en œuvre par les employeurs anglo-saxons : panorama et principales conditions de réussite

Ariane OLLIER MALATERRE

En préambule, il faut féliciter le Centre d'analyse stratégique pour cette *Note d'analyse* qui est le fruit d'un travail de synthèse très important au regard des très nombreux travaux académiques et empiriques qui existent sur cette thématique. Présenter les pratiques des employeurs anglo-saxons, c'est en brosser un panorama en insistant sur la flexibilité au travail. Évoquer également les conditions

⁷ Ressources humaines.

de réussite de ces pratiques, c'est insister notamment sur le rôle des politiques publiques, comme piliers et garants de ces efforts.

Quand on parle flexibilité du travail, on pense en premier lieu aux temps partiels. Si leur utilité est manifeste, les femmes sont néanmoins pénalisées par ces derniers, notamment pour la retraite. Il ressort de l'ensemble des études que l'on peut repenser la flexibilité sur quatre volets : la flexibilité à temps plein, la flexibilité à temps partiel, les rythmes de carrière tout au long de la vie et l'organisation propre du travail. Chacun de ces volets doit reposer sur trois piliers : les politiques publiques, les politiques RH des employeurs et les arrangements informels au sein des équipes.

La flexibilité à temps plein concerne celle des horaires, et plus précisément le fait de pouvoir choisir de travailler tôt le matin ou tard le soir, de s'absenter dans la journée en cas de rendez-vous, etc. Le télétravail est très développé aux États-Unis et au Royaume-Uni, mais il l'est encore assez peu en France. Il peut être régulier ou ponctuel, avoir lieu au domicile ou dans des antennes de proximité. Il n'est pas réservé aux cadres : en centre d'appels, la technologie permet de décentraliser et de reconduire les appels au domicile. Le télétravail est de mieux en mieux accepté : nous vivons en effet dans un monde globalisé avec des équipes virtuelles, un *manager* situé à Paris pouvant avoir une partie de son équipe à Chicago et une autre en Inde. Le télétravail est un reflet des changements de société et d'organisation du travail. Autre pratique intéressante : la semaine compressée. Le salarié continue à travailler à temps plein, mais il le fait sur quatre journées au lieu de cinq. Ce dispositif concerne même des cadres dirigeants. En revanche, il génère une intensification du travail, car la charge de travail ne se réduit pas : il est dès lors nécessaire de faire tout autant, en moins de temps.

S'agissant de la flexibilité à temps partiel, il est intéressant de noter qu'il existe des temps partiels annualisés, notamment des travaux à temps scolaire : le salarié travaille à temps plein pendant le temps scolaire, et il ne travaille pas ou très peu pendant les vacances scolaires. Le partage de poste par des binômes constitue également une autre pratique intéressante. Il s'agit d'affecter des binômes qui partagent non seulement le poste, mais également l'évaluation de performance et les évolutions de carrière. C'est notamment le cas, en France, chez HP Grenoble. Ce système est beaucoup moins rigide que le temps partiel, et permet des évolutions de carrière, dans la mesure où il s'agit de véritables postes à responsabilité qui permettent l'interface avec les clients contrairement à beaucoup de postes à temps partiel dans lesquels la visibilité est réduite.

Concernant les rythmes de carrière, les évolutions sociodémographiques montrent qu'il est urgent d'accepter qu'ils divergent de la norme, en l'occurrence celle de la carrière continue à temps plein. L'idée selon laquelle le temps des études est suivi du temps du travail puis du temps de la retraite vole aujourd'hui en éclats avec des notions nouvelles comme l'éducation tout au long de la vie et les ruptures de parcours professionnels. Un parcours professionnel peut être plus discontinu et flexible que ce que la norme conçoit. Dès lors, il convient d'accepter la prise de congés, qui n'est pas forcément synonyme de démotivation, d'accepter le fait que, passés 50 ans, un salarié peut avoir un grand potentiel. Il est nécessaire de passer

de cette image d'échelle de carrière à une image de treille, disposant de voies latérales et de voies de ré-entrée après une interruption pour congé parental, de fin de vie ou sabbatique.

Enfin, s'agissant l'organisation et l'évaluation du travail, il est indispensable que l'évaluation se fasse sur le résultat plutôt que sur le temps passé. Le *manager* doit être capable d'énoncer des objectifs précis et mesurables. Un tel fonctionnement implique également des règles de vie, de réunions et de déplacements qui permettent de respecter les personnes. Intégrer ces aspects est nécessaire, car ceux qui sont en capacité d'organiser la vie de l'entreprise ne sont pas forcément aux prises avec les difficultés d'articulation. Il n'est pas rare, dans les équipes américaines, qu'un calendrier soit affiché afin de permettre à chacun d'indiquer les dates qui lui sont importantes. Un tel système permet de trouver des arrangements au sein de l'équipe, et donc d'apporter de la fluidité.

Quelles sont les conditions de réussite de ces pratiques ? Elles introduisent un véritable changement culturel. La flexibilité, dans le temps et l'espace, participe des évolutions actuelles du travail. Ceci étant, le fait d'autoriser les salariés à travailler de manière flexible remet en cause les habitudes et les normes : le *manager* perd une partie de son contrôle. La flexibilité peut favoriser l'équilibre de vie et la performance durable des entreprises, à condition qu'elle soit correctement mise en œuvre. Pour ce faire, il est nécessaire de convaincre, de former et de soutenir, à la fois les *managers* et les salariés. La clé du succès, c'est le soutien du *manager*, qui est de quatre natures : informatif, émotionnel, instrumental, et évaluatif. On ne doit pas lâcher un salarié dans la nature avec un accord de télétravail ou un binôme avec un accord de partage de poste. Il est nécessaire de procéder par expérimentation, avec la constitution d'un pilote sur un ou plusieurs mois, pilote qui sera jalonné de points réguliers afin d'en vérifier le bon fonctionnement. Il s'agit enfin d'évaluer le salarié en fonction des résultats, et non du temps passé, et de veiller à ce qu'il soit traité comme les autres au regard des promotions et augmentations de salaire.

Les *managers* doivent être formés à l'enjeu de l'articulation, à ce qu'ils peuvent faire, aux moyens de le faire, mais également aux raisons pour lesquelles il est important de le faire. Donner de la flexibilité n'a pas pour seule vocation de faire preuve de gentillesse ou de sociabilité avec les employés : il s'agit également d'un enjeu de performance durable pour l'entreprise. Ce point doit être expliqué aux *managers* car, si certains sont sensibles aux aspects sociaux et d'autres moins, tous en revanche comprennent l'enjeu de performance durable, de compétitivité et de créativité des équipes. Si l'on explique aux *managers* que leur équipe sera plus performante à partir du moment où ils respectent les salariés comme des personnes à part entière, en leur donnant le contrôle et la flexibilité, il est dès lors bien plus facile de les convaincre et de les amener à changer. Les *managers* doivent être aidés, car il n'est pas simple de superviser une personne en télétravail ou en partage de poste. Il est dès lors intéressant d'offrir une cellule support, de sorte que le *manager* puisse, lorsqu'il est confronté à une demande de télétravail, se retourner vers cette cellule afin d'obtenir les explications relatives à ce dispositif. Les processus doivent être clairs pour que chacun puisse négocier ces dispositifs, avec éventuellement la mise en place de processus de recours aux RH. Enfin, il est nécessaire d'évaluer les *managers* et d'intégrer ce sujet à part entière dans leur

évaluation annuelle de performance. Si le *manager* constate qu'il est évalué chaque année sur le respect des personnes et de l'articulation des temps de vie, il sera plus facile de diffuser ces pratiques, d'autant qu'une telle attitude doit conduire à ne pas promouvoir les *managers* « toxiques ».

Il convient également d'accompagner les individus. Toutes les études montrent que les salariés travaillent davantage lorsqu'ils sont à domicile, en raison de l'absence de frontière entre vie privée et vie professionnelle. Le risque n'est donc pas la baisse de productivité mais plutôt de voir les salariés se mettre en situation de stress et d'épuisement lorsqu'ils n'ont pas suffisamment conscience des problèmes de gestion des frontières. Il est important que les salariés connaissent leurs propres préférences en termes de travail et évaluent leur bon fonctionnement. Établir des règles claires est indispensable. Enfin, des règles d'or sont à donner aux RH, notamment dans le but de convaincre la direction de montrer l'exemple et de respecter le volontariat, tout en travaillant avec les partenaires sociaux.

Quelle est la place des politiques publiques ? La flexibilité est un enjeu de société. Il s'agit d'adaptation des entreprises à leur environnement, de dynamisme économique, de management durable, notamment en termes de prévention des risques psychosociaux et d'égalité professionnelle, mais également de solidarité et de responsabilité sociale. En effet, un employeur ne voit que ses salariés alors même que, derrière ces salariés, se trouvent les parties prenantes invisibles (enfants, conjoint, adultes dépendants dont il a la charge). Si vous facilitez la vie d'un salarié, vous aurez potentiellement un impact positif sur cinq ou six personnes. Ces parties prenantes invisibles représentent un enjeu de société que l'employeur n'a pas toujours en tête : les politiques publiques ont le rôle d'être un plancher de droit absolument essentiel. Elles apportent des règles claires et assurent l'égalité d'accès entre les salariés des petites et des grandes entreprises, sachant que les petites n'ont pas forcément les mêmes ressources que les grandes, notamment pour mettre en place ces formations, mais également entre secteurs d'activité, entre bassins régionaux, etc.

Enfin, je souhaite revenir sur le *Right to request*, le « droit à demander », qui existe aujourd'hui au Royaume-Uni. Cette politique, mise en place en 2002 et récemment élargie, permet au salarié de demander à télé-travailler, à modifier ses heures ou à réduire ses heures. Sont éligibles tous les salariés qui ont la responsabilité d'un proche. Le *manager* est libre d'accorder ou de refuser cette demande, qui ne contraint donc par l'entreprise. En revanche, il doit justifier la raison de son refus, ce qui l'amène à réfléchir sur la façon dont le travail est organisé et sur la manière de faire aboutir le changement culturel. Je plaide aujourd'hui pour la mise en place d'un *Right to request* français, afin de rattraper notre retard sur nos voisins, voire prendre de l'avance sur eux.

En conclusion, il faut souligner les travaux d'Ellen Kossek⁸ et de Leslie Hammer qui ont mené un projet très important chez un grand distributeur du Midwest américain.

⁸ Ellen E. Kossek, *Managers' Support of Work-Life Flexibility*, University Distinguished Professor, Michigan State University, School of Human Resources and Labor Relations, n'ayant pu participer à cette rencontre comme prévu initialement.

Dans ce cadre, elles ont été conduites à former des chefs de rayon en leur expliquant ce qu'ils avaient la possibilité d'accomplir et en leur demandant, pour que la formation soit bien intégrée, de noter les différentes actions de soutien qu'ils avaient mises en place. Avant la formation, ceux-ci ont noté que les salariés qui déclaraient avoir un chef peu aidant avaient beaucoup plus de problèmes de santé et qu'ils étaient moins impliqués. Un tiers des salariés estimaient que leur chef de rayon était peu aidant, alors que les chefs de rayon se pensaient eux-mêmes aidants. Après l'intervention, une amélioration de la santé et de la productivité a été constatée, ainsi qu'une évaluation beaucoup plus convergente des salariés et des chefs de rayon.

Le simple fait de pouvoir parler des responsabilités hors-travail sur le lieu de travail montre que des solutions peuvent être trouvées dans bon nombre de situations. En échange de ces arrangements, les salariés concernés sont fidélisés auprès de leur employeur, et sont prêts à accorder en retour cette même flexibilité à l'employeur en cas d'urgence.

II Liens entre qualité du travail et performance des entreprises

Radoslaw OWCZARZAK

À la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie (Eurofound), mes recherches couvrent principalement la compétitivité et l'emploi pour divers secteurs économiques, notamment à travers un projet sur les liens entre qualité du travail et performance des entreprises. Les résultats recourent l'intervention précédente et apportent certains éléments de comparaison intra-européenne.

La Fondation mène, tous les trois à cinq ans, des études sur les conditions de vie et de travail, conduites au niveau européen. Sont analysées les politiques de flexibilité du travail et le dialogue social. Nous suivons de très près ces éléments, par le biais de sondages et d'études sur les politiques des entreprises, mais également par l'intermédiaire de correspondants dans chacun des pays européens. Ces observateurs prennent en compte la restructuration quotidienne de ces politiques dans leurs pays respectifs. Bien que l'accent soit mis ici sur les éléments qui nous concernent aujourd'hui, il faut savoir que les trois sondages que nous avons entrepris prennent en compte d'autres aspects, tels que la qualité du travail en général.

Il y a deux ans et demi, nous avons élargi le mandat initialement confié à Eurofound en 1975, en commençant à suivre les facteurs relatifs au télétravail et à la vie au travail, afin de montrer qu'il y a des solutions gagnant-gagnant pour les entreprises, les gouvernements et les employés, ceci en vue de les encourager à introduire ce type de politiques. Nous sommes partis d'une analyse de la littérature existante pour constater que presque tous les projets mis au point depuis une vingtaine d'années étaient des projets nationaux, concentrés sur des aspects précis. Aujourd'hui, nous faisons en sorte d'aller plus loin, afin de dégager des résultats issus de pays différents, en associant des sondages concernant une

trentaine de pays européens et 26 000 entreprises et des études de cas plus approfondies, qui font l'objet de cette présentation.

S'interroger sur la qualité du travail revient notamment à poser la question du lien entre cette variable et la performance des entreprises, afin de déterminer si ces objectifs sont concordants ou de nature opposée. La question peut sembler anodine, mais il a fallu beaucoup de temps pour réunir des données sur ce sujet en raison des différences entre pays, entreprises et secteurs d'activité. Nous avons identifié quatre dimensions clés : les carrières et l'emploi, la santé et le bien-être, le développement des capacités et la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Nous mesurons à chaque fois sur chacun de ces domaines les résultats pour les salariés et pour l'entreprise.

Au terme de cette étude, nous considérons qu'il est possible de combiner les deux objectifs de façon satisfaisante, mais les facteurs de réussite peuvent être relativement variés. Vingt-et-une études de cas ont été effectuées dans six pays et quatre secteurs. L'approche analytique est la suivante : nous avons pris en compte les changements des conditions de travail introduits par l'entreprise, l'impact de ces changements sur la participation et l'engagement, ainsi que leur effet sur les coûts et la productivité, avant d'examiner le résultat final sur les performances financières. L'une des entreprises que nous avons étudiées est la société *OSRAM*, une multinationale qui fabrique des ampoules et des produits électriques. En République Tchèque, cette société connaissait de graves problèmes, avec un taux de départ des employés de 16 % chaque année. En appliquant des solutions différentes en termes d'organisation du travail et de conciliation, elle est parvenue à réduire cette rotation en-dessous de 2 %.

Les études de cas ne permettent pas de tirer des conclusions trop générales, dans la mesure où l'échantillon n'est pas suffisamment représentatif. Néanmoins, elles permettent de donner un état des lieux des pratiques qui semblent fonctionner.

La banque *SPRADA*, à Munich, dispose ainsi de 100 modèles différents de temps de travail pour 633 employés, ce qui démontre une très grande flexibilité. Une prime de 150 euros est donnée aux salariées qui reprennent le travail après la naissance de leur enfant, l'objectif étant d'encourager les employées à revenir à plein temps.

L'entreprise *SICK* d'électro-mécanique a un système de compte épargne-temps avec imputation pour améliorer la retraite si les salariés travaillent plus, ou encore permettant de prendre des congés de plus de trois mois. De plus, il y a des limitations aux systèmes de 3/8.

OSRAM a, de son côté, procédé à une analyse des préférences de ses employés en termes d'horaires, ce qui l'a conduite à réduire le nombre d'équipes pour la ligne de production (nombre de rotations réduites de 4 à 3). Un contrôle sur les rotations entre équipes de nuit, de jour ou de soirée a été octroyé aux salariés. Une semaine supplémentaire de congés leur a également été donnée.

La société suédoise *COLLI* a réduit la semaine de travail de 40 à 37,5 heures, dans le cadre d'une approche scientifique qui conduit à mener une analyse annuelle de la

satisfaction des employés. Les personnes en charge de responsabilités vis-à-vis d'enfants ou de personnes âgées peuvent moduler leurs horaires, commencer plus tôt vers 7 h 30 pour terminer à 15 h 30 ou réduire leur temps de travail de 25 %, par exemple.

Le cas de *FALANDER*, société autrichienne d'agroalimentaire, est également intéressant : les équipes sont autonomes et peuvent décider de certains éléments de l'organisation du temps, sans qu'il soit nécessaire de demander une permission à la direction. En particulier, elles peuvent choisir de compenser entre elles certaines absences ou modulations de temps. Les salariés sont responsables de leur propre organisation, à condition que le travail soit effectué. Les résultats de cette organisation se sont révélés extrêmement positifs.

El Corte, société de grande distribution en Espagne, pratique une planification horaire des mois à l'avance, ce qui permet aux employés de mieux concilier vies familiale et professionnelle. Les employés ont, de plus, douze *week-ends* sans travail garantis dans l'année.

Pour résumer, les entreprises ne sont pas forcément conscientes des liens qui existent entre qualité du travail et performance. Cet effet positif est encore trop ignoré, quelle que soit la taille des sociétés. Mais lorsque des analyses plus approfondies sont menées, *via* des sondages, les entreprises le reconnaissent. Pourtant, syndicats et employeurs ne sont pas conscients de ce lien. Par ailleurs, il en existe très peu de preuves concrètes, dans la mesure où il n'y a aucune évaluation des effets des actions mises en œuvre de façon isolée. On ne dispose d'aucune analyse systématique de leurs répercussions. Nous constatons également que, lorsqu'elles décident de mettre en œuvre ces initiatives, les entreprises ont tendance à les regrouper : il devient alors très difficile de mesurer finement les conséquences d'une mesure, noyée parmi d'autres. Néanmoins, nos enquêtes ont montré que les initiatives de conciliation sont directement liées à de meilleurs résultats, du point de vue des salariés comme des entreprises. Cependant, nous devons encore poursuivre nos recherches avant de pouvoir conclure que cette corrélation est systématique, par le biais d'une approche longitudinale, sur plusieurs années et sur une seule entreprise. Une telle analyse est nécessairement coûteuse, et nous espérons obtenir les fonds nécessaires pour la mener dans le cadre d'Eurofound.

Nous avons réalisé une autre étude portant sur 27 000 entreprises en Europe, ce qui a permis d'établir un certain nombre de comparaisons. Les horaires flexibles, qui permettent d'améliorer le climat et l'environnement du travail, ont peu d'impact sur les variables telles que l'absentéisme et le *turn-over*. Nous pouvons difficilement conclure sur le lien entre horaires flexibles et productivité – en tous cas pour l'année 2009–, année de la crise en Europe, car certaines entreprises utilisaient alors le temps flexible pour réduire les heures de travail de leurs salariés.

III Promesses et limites de la flexibilité de l'organisation du travail au service de l'articulation entre travail et vie privée

Jérôme BALLARIN

Signale que le séminaire va maintenant être consacré aux témoignages des acteurs de l'entreprise.

Armelle CARMINATI

Accenture, c'est 240 000 personnes, dont 5 000 en France, sur trois métiers principaux qui sont tous des activités de services : conseil, informatique et externalisation. Il s'agit donc d'un contexte sous la tyrannie du client : 60 % des collaborateurs sont ainsi contractuellement potentiellement nomades, et 100 % d'entre eux sont suréquipés en technologies de dernière génération. Les barrières technologiques n'existent donc pas. Dans les pays matures comme la France, nous disposons d'une population atypique, composée de 80 % de cadres. J'interviendrai par l'intermédiaire d'exemples pris au sein des différents pays où est installé *Accenture*.

Au Japon, le travail porte plus sur la dimension systémique que sur les procédures ou les politiques en matière de flexibilité. Un baromètre de flexibilité est ainsi envoyé tous les trois mois à l'ensemble du personnel, afin de poser trois questions : ton superviseur a-t-il récemment abordé la question de ta flexibilité ? Un aménagement a-t-il eu lieu au cours des trois derniers mois ? Quelle est ta satisfaction en termes de flexibilité ? Le taux de réponse est systématiquement supérieur à 80 %. Ce questionnaire, anonyme, permet de faire ressortir la progression et la perception du vécu de la flexibilité dans les équipes. Sans même proposer en parallèle des aménagements de contrats, de procédures ou un catalogue d'offres innovantes, la qualité de la perception s'est améliorée en moins de six mois et trois mesures. La question systémique est donc nécessaire, afin de provoquer le dialogue et de légitimer la thématique au sein de l'entreprise.

Aux Pays-Bas, nous choisissons de travailler sur les questions de flexibilité, régulée par les superviseurs en mode projet, en y associant les personnels de notre client. Nous avons contractualisé, avant même le démarrage d'un projet, des conditions de flexibilité réciproques et partagées entre notre personnel et le personnel du client pour au moins trois types de secteurs économiques différents. Contractuellement, nous travaillons sur des éléments très simples, par exemple en imposant que jamais une réunion ne commence avant 10 heures ou ne se termine après 15 heures. Des tableaux de bord mensuels permettent de suivre le respect de ces dispositions, mais également l'équivalent empreinte-carbone sur les économies kilométriques, ainsi que le ressenti sur la qualité de travail des deux types de personnel, notre promesse étant de ne constituer qu'une seule équipe.

En Chine, la doctrine de l'enfant unique a créé une obligation de fait à prendre en charge la dépendance des parents âgés, équitablement partagée entre les hommes et les femmes. Nous avons été obligés très tôt de rendre totalement neutre, du point de vue du genre, la question du *family care*, afin de tenir compte de la répartition

des devoirs familiaux. Cela nous a permis de travailler et de généraliser, à titre pilote et au niveau mondial, une règle de neutralisation de l'impact des devoirs familiaux sur le niveau de performance évalué en fin d'année. Nous avons ainsi traité la question des absences pour devoirs familiaux. Quand les absences sont de plus de quatre semaines et de moins de six mois dans l'année, nous neutralisons totalement les collaborateurs afin de ne pas mettre sous quota les niveaux de performance : dans un système totalement méritocratique, nous comparons les personnes sur des groupes homogènes de type de métier et de niveau, en fixant des règles du jeu qui conduisent à indiquer, par exemple, qu'il y aura 0,5 % de « top performers ». De fait, ce système nous conduit à créer des exceptions – pour ces collaborateurs absents – et à leur donner une évaluation de niveau de performance, sans les faire entrer dans les quotas. Nous avons craint des abus et un effet d'aubaine qui auraient conduit à placer des collaborateurs à un niveau de performance immérité, au motif d'exception. En réalité, il apparaît que seul 0,5 % des collaborateurs a été identifié comme relevant de cette règle d'exception ce qui a permis de neutraliser les absences pour motifs familiaux.

En matière de télétravail en France, nous avons, en janvier 2010, signé un accord fixant un certain nombre d'objectifs et de règles. L'objectif est au moins 50 % de collaborateurs sédentaires qui passent dans un régime de télétravail dans l'année, avec un, deux ou trois jours autorisés par semaine. Pour les contrats signés, nous avons imaginé un taux d'abandon de 15 à 20 % dans les semaines suivant leur signature. Le bilan a été 50 % de souscripteurs en moins de six mois, après un mois et demi de pilote qui nous a permis de tester des populations, avec des retours précis permettant de comprendre par métier, par niveau et par genre si cette mesure était effectivement applicable. Le taux d'abandon s'est révélé inférieur à 5 %. De fait, dans une année de croissance des effectifs, qui aurait pu conduire à une augmentation des surfaces utilisées, nous avons observé une réduction de notre empreinte carbone et une contention de nos coûts immobiliers et de services de 15 à 20 %. En France, nous sommes très actifs sur la prise des congés paternité et sur la communication entourant ces prises de congés, notamment dans le cas de nos dirigeants.

Jean-Marc VINAS

SFR est une entreprise à la fois très présente et méconnue, avec 9 500 salariés en France, pour une moyenne d'âge de 37 ans et un équilibre hommes-femmes parfait. Son activité, qui lui permet d'être en phase avec les évolutions de la société française, et le profil de son personnel en font un véritable laboratoire, disposant d'une vision expérimentale de ces sujets ce qui la conduit à lancer des initiatives de façon permanente. L'accord égalité professionnelle constitue le socle de cette démarche, sur lequel ont été greffés des dispositifs permettant de rattraper les écarts salariaux lorsque cela s'avère nécessaire. SFR est déjà très en avance sur la flexibilité spatiotemporelle, mais il convient de ne pas oublier les considérations salariales pour que l'égalité soit réelle. S'agissant du temps partiel, nous avons mis en place, dans nos centres d'appels, une mesure permettant aux temps partiels subis de choisir des temps pleins. En effet, il s'agit de populations disposant souvent de petits salaires, et le temps plein permet de répondre à la problématique posée par la vie de famille.

Nous négocions aujourd'hui un nouvel accord égalité professionnelle, en insistant sur les sujets liés à la parentalité. Nous avons ainsi proposé deux mesures aux partenaires sociaux : d'une part, la mise en place d'un numéro vert permettant de trouver une bonne solution de garde des enfants ; d'autre part, une expérimentation sur des systèmes de flexibilité en cas de fermeture de crèche, afin que le collaborateur ne soit pas handicapé par une telle situation. Par ailleurs, nous avons lancé en 2011 un pilote sur le travail à distance, en tenant compte des spécificités de notre entreprise. En effet, le travail à distance peut poser problème dans les centres d'appel, notamment s'agissant de l'accès aux données. Il convient de faire preuve d'imagination pour trouver d'autres modes de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, par exemple en s'intéressant au ressenti des familles au sujet du travail à distance. Il est intéressant de noter que les deux tiers des personnes inscrites au pilote sont des hommes, principalement âgés de plus de 35 ans.

Jean AGULHON

Sur ces sujets abordés par le séminaire, Renault dispose d'une certaine expérience qui soulève davantage de questions qu'elle n'apporte de réponses réellement tranchées. La question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est aujourd'hui principalement posée par les hommes. Cependant, il n'y a bien souvent qu'à travers les enquêtes anonymes que ces derniers se permettent d'évoquer ce problème : ils ont du mal à passer à l'acte, que ce soit en tant que *manager* ou en tant qu'acteur d'une décision à prendre pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Des règles concernant les heures de réunion ont été instaurées à l'occasion de la mise en place des 35 heures : force est de constater que ces règles ne tiennent pas, si l'on ne remet pas le métier sur l'ouvrage de façon régulière. Il me paraît intéressant de s'interroger sur la spécificité du rapport au travail en France, qui expliquerait que les recettes anglo-saxonnes ou d'Europe du Nord ont du mal à être importées de manière efficace. Les études sociologiques montrent qu'en France le rapport au travail, à l'estime de soi, est très spécifique. Cette donnée mériterait d'être explorée afin de comprendre pourquoi les dispositifs évoqués par les autres intervenants ont du mal à s'implanter.

Aujourd'hui, sur le périmètre France, près de 800 personnes ont adhéré à une mesure de télétravail. La moitié des bénéficiaires sont des hommes, avec une proportion importante de cadres. Nous avons initié ce changement avec des populations occupant des fonctions support, ces dernières étant les plus accessibles à cette forme de travail. Nous découvrons aujourd'hui que les métiers de l'ingénierie commencent à se mettre au télétravail. Ce phénomène concerne des *managers* de haut niveau, alors même qu'ils manipulent des données à fort débit numérique et que le travail d'ingénierie est, par définition, un travail d'équipe. Cela ne semble pas constituer un obstacle pour un nombre grandissant de *managers*. Cette forme d'organisation du travail progresse donc, à notre grande satisfaction, car nous constatons qu'il existe un lien évident entre engagement, motivation et souplesse. Par ailleurs, il est nécessaire de s'engager dans le télétravail à la suite d'un double diagnostic, à la fois celui du *manager* établi avec son collaborateur sur la façon d'exercer son activité professionnelle, et celui du collaborateur lui-même,

quant à sa capacité à rester dans le télétravail compte tenu de sa famille et des capacités physiques de son logement. Il existe une représentation fantasmagorique du télétravail, et il convient de faire preuve d'une grande vigilance pendant la phase de diagnostic.

S'agissant des temps partiels, nous appliquons uniquement le temps partiel choisi. Cette mesure concerne 3,3 % des effectifs de Renault, et majoritairement des femmes. En effet, elle est encore trop perçue comme accompagnant la maternité et la primo-enfance. Enfin, nous avons mis en place un certain nombre de services autour des personnes dans leur proximité de travail immédiate, comme des crèches. De plus en plus d'établissements financent des CESU *via* les comités d'entreprise, comme appui logistique aux familles.

Jean-Baptiste OBÉNICHE

L'ANACT s'intéresse aux conditions d'exercice de l'activité de travail, et donc à ses déterminants. Améliorer les conditions conduit à faire évoluer les déterminants pour que l'activité de travail soit plus épanouissante. Notre démarche porte sur les éléments sur lesquels l'employeur et les partenaires sociaux peuvent agir. Beaucoup d'initiatives se sont développées en régions sur les questions de temps de travail, notamment celles liées aux déplacements ou à l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle. L'ANACT part d'études savantes et examine la manière dont les entreprises les mettent en action, ce qui conduit à quitter l'approche académique pour entrer dans le concret. La distinction entre le travail et le hors travail a de moins en moins de sens dans un grand nombre de métiers, ne serait-ce que par le développement des outillages qui ont été évoqués précédemment. La question de l'acceptabilité devient donc primordiale.

Au regard des enquêtes d'opinion réalisées auprès des salariés, les petites entreprises semblent plus à même de négocier au jour le jour l'introduction d'une certaine souplesse dans l'organisation du travail. Le télétravail n'est pas marqué par le genre, comme l'est le temps partiel. Cette mesure est proposée aux deux sexes, de manière égalitaire, en fonction d'une activité de travail et/ou d'une activité familiale. Il est important, dans les négociations, de ne pas confirmer indirectement les stéréotypes de genres. Les entreprises ne sont souvent pas suffisamment outillées pour corriger ce biais, si l'on observe la mise en place de ces nouvelles formes d'articulation. En France, la réduction du temps de travail a permis, il y a dix ans, de prendre beaucoup d'avance du point de vue de l'organisation et de la gestion du temps de travail, sur l'annualisation aussi bien des temps partiels que du temps de travail. Dans les entreprises, c'est souvent un changement de vision sur l'activité qui permet de faire des progrès, par un travail mené avec les salariés eux-mêmes, qui mène à développer les notions de confiance, de contrôle et de soutien.

Les clients doivent également changer leurs façons d'acheter. Les conditions de travail et les contraintes horaires dépendent en effet non seulement de l'entreprise, mais également des clients de cette entreprise dont les cahiers des charges empêchent parfois les conciliations. Cette réflexion doit donc s'effectuer entre clients et fournisseurs, entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

Nous sommes beaucoup plus en phase d'apprentissage qu'au stade de la maîtrise de connaissances sûres dans ce domaine. Nous avons identifié des points de vigilance : une meilleure connaissance des populations au travail, afin d'éclairer certains fonctionnements dans l'entreprise, passe par des méthodes de démographie du travail, par un regard historique sur l'évolution des populations en activité dans l'entreprise. Une telle méthode est complexe à mettre en œuvre, mais elle permet de mieux piloter les questions relatives à ces populations au sein de l'entreprise.

- De la salle :

Les entreprises ne sont pas toutes de même nature, ni de même dimensions. Leurs réalités sont multiples et variées. Certaines entreprises importantes organisent leurs processus internes afin de veiller à la qualité de leur personnel, ce qui constitue un progrès. Cependant, ces mêmes entreprises sont souvent des donneurs d'ordres, situées sur un marché excessivement concurrentiel. Certaines peuvent être vertueuses au sein de leur périmètre, tout en travaillant avec des partenaires prestataires par le biais de cahier des charges d'une grande violence. Parfois le bien-être de certains salariés se fait sans doute au détriment d'autres. Les exigences que les entreprises ont pour elles-mêmes doivent valoir également pour leurs fournisseurs.

Jean-Baptiste OBÉNICHE

Nous constatons effectivement une différence entre la population située dans le périmètre de l'entreprise qui sera protégée en termes de conditions de travail et de santé, et la charge souvent reportée sur l'intérim, la sous-traitance ou l'*off-shore*. Les démarches de responsabilité sociale des entreprises vont à l'inverse de ce constat.

- De la salle :

Les pratiques mises en valeur par Ariane OLLIER MALATERRE sont des approches individuelles en termes d'aménagement du temps de travail. Il semble que ces approches soient privilégiées dans les pays anglo-saxons, en l'absence de mesures collectives. Le Royaume-Uni est mis en cause, au niveau européen, en raison de très longues durées de travail. Par ailleurs, les différences de culture expliquent les difficultés rencontrées pour transférer ces pratiques en France, où les ingénieurs sont, par exemple évalués sur leur disponibilité totale, et non sur des objectifs.

Ariane OLLIER MALATERRE,

Partage ce point de vue. En tant que chercheur, elle plaide pour la mise en place aux États-Unis de politiques publiques, en incitant les acteurs à penser aux impacts sociétaux et aux parties prenantes invisibles, seules les politiques publiques pouvant assurer l'égalité entre les salariés. En France, en revanche, on lui demande d'expliquer les pratiques anglo-saxonnes. Les deux aspects, publics et privés, sont complémentaires. Le socle de politique publique est fondamental, mais des

démarches intelligentes et innovantes doivent être envisagées dans les environnements privés. Il est vrai que le rapport au travail est différent en France : il existe en effet une tradition d'antagonisme, avec des persistances marxistes dans les relations entre salariat et patronat.

Armelle CARMINATI

Le pilote permet de tuer les mythes et les stéréotypes. Lorsque nous avons lancé le plan de télétravail en France, nous avons une vision faussée du type de collaborateurs qui pourraient se l'approprier. Une grande partie de la direction estimait ainsi que les non-cadres, vivant dans des logements étroits, auraient des difficultés à travailler à côté de leurs enfants, tandis que les cadres, disposant d'un plus grand pouvoir d'achat, n'auraient pas ce problème. Or, nous avons constaté que la segmentation par le pouvoir d'achat donnait l'effet inverse : les non-cadres ne disposant pas des moyens permettant de faire garder leurs enfants à domicile, ils sont conduits à utiliser des systèmes de garde qui leur offrent finalement davantage de sérénité pour travailler chez eux que n'en ont les cadres.

- De la salle :

Pensez-vous que les déterminants du travail soient bien identifiés au sein des entreprises ? Ne serait-il pas utile de se repencher sur ces déterminants en lien avec la culture d'entreprise ? Vous avez évoqué le management du travail, en considérant que cet aspect devait être développé : pouvez-vous préciser cet aspect ? Enfin, il apparaît que les politiques RH sont de plus en plus intriquées entre elles : politiques senior, gestion de carrière, diversité, égalité professionnelle, etc. Or, nous constatons que les traitements se font encore aujourd'hui en silos. Des leviers restent donc à trouver entre ces différentes politiques.

Jean-Baptiste OBÉNICHE

Les déterminants du travail sont connus : ils sont d'ordre technique, organisationnel et social. Il s'agit de repérer, dans une situation contextuelle, ce qui détermine effectivement l'activité : dans le cadre d'une entreprise sous-traitante, ce n'est pas le dirigeant mais le contrat passé par le donneur d'ordre qui détermine l'activité. Concernant l'aspect « silo », nous proposons aujourd'hui aux entreprises qui le souhaitent de venir travailler dans un projet TEMPO (Travail Emploi Population), qui propose aux entreprises de réfléchir à leur population par le biais d'approches démographiques et de traitements de données, afin de repérer ce qui est commun à l'ensemble des populations au travail et ce qui est distinct entre elles, avant, dans un second temps, d'irriguer les différents accords.

Conclusion

Pierre-François MOURIER, directeur général adjoint, Centre d'analyse stratégique

Les travaux, très riches, qui ont été présentés concrétisent une méthode de travail que nous apprécions fortement au Centre d'analyse stratégique, qui consiste à mettre en présence des experts et des universitaires d'une part et des acteurs de l'entreprise d'autre part, tout en s'appuyant sur des exemples concrets, parfois issus de l'international, qui viennent appuyer des analyses plus théoriques.

Au cours de ce séminaire, vous avez exploré le rôle que les entreprises peuvent ou doivent jouer en matière d'articulation, de conciliation ou d'équilibre, entre les temps consacrés à la vie privée et ceux consacrés à la vie professionnelle. Au travers des travaux empiriques et théoriques de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie au travail, présentés par Radoslaw OWCZARZAK, nous avons pu constater que, dans ce domaine, des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs peuvent être concernées, et que la flexibilité des temps de travail peut servir un double objectif, à la fois de productivité et de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Les travaux d'Ariane OLLIER MALATERRE ont démontré l'existence d'un très large répertoire d'actions des entreprises, notamment anglo-saxonnes, s'inscrivant dans le cadre de ce double enjeu. À ce stade, trois remarques s'imposent. D'une part, le scénario gagnant-gagnant n'est pas toujours possible. La mise en œuvre d'un tel scénario suppose un important travail d'implication des *managers* et des DRH, ainsi que des études réalisées sur mesure afin de mettre au point des dispositifs qui soient réellement adaptées à l'entreprise. Il existe donc des conditions au développement concret de dispositifs de conciliation, à commencer par la formation des *managers*. D'autre part, le répertoire d'actions des entreprises s'est beaucoup développé dans des pays où la réponse publique au besoin d'articulation entre vie privée et vie professionnelle était relativement faible. Enfin, l'avantage de ce type de mesures, en des temps de disettes de ressources publiques et privées, consiste dans le fait qu'elles ne sont pas très onéreuses à mettre en œuvre. Elles demandent des capacités d'organisation, du dialogue social, un travail au sein de l'entreprise, mais pas forcément de l'argent.

Pour autant, les nouveaux besoins des entreprises et le redécoupage des tâches entre les femmes et les hommes, imposent de trouver des logiques inédites d'organisation du travail dans les entreprises. La diversité des pratiques possibles dépend du secteur d'activité, des attentes des salariés, de leur catégorie socioprofessionnelle ou de la taille des entreprises. Beaucoup d'expériences ont eu lieu en France sur ces sujets. Jean AGULHON a souligné les intérêts mais également les dangers du télétravail, notamment lorsque des enfants en bas âge sont présents au sein du domicile. Des formes de flexibilité des horaires ont également été présentées. Jean-Marc VINAS a mis l'accent sur l'aménagement des horaires en fonction des situations de famille. Par ailleurs, l'ensemble des intervenants ont insisté sur le rapport étrange qu'entretiennent les Français avec le travail, rapport qui est plein d'affect, et qui explique souvent l'importance du « travailler plus » chez les *managers* comme chez les salariés, même quand le fait d'être présent au travail

n'apporte pas particulièrement de valeur ajoutée. Il serait intéressant de nous interroger sur cette spécificité française.

D'autres dispositifs ont été présentés aujourd'hui, notamment par nos intervenants issus du monde de l'entreprise, en insistant plus particulièrement sur la notion de confiance, qui doit s'instaurer au sein des équipes d'une même entreprise, mais également avec les partenaires de celle-ci (clients, fournisseurs, sous-traitants). Il apparaît cependant que la conciliation n'est pas aussi facile à mettre en œuvre dans toutes les entreprises, notamment dans celles où le dirigeant est soumis aux appels d'offre et aux cahiers des charges de ses donneurs d'ordres, ce qui rend complexe la mise en œuvre du dialogue social. Nous avons pu constater par ailleurs que, dans toutes les entreprises, il existe une attente croissante de la part des hommes vis-à-vis de ces nouvelles modalités d'organisation du travail, ce qui constitue une nouveauté réelle. Autre frein culturel : les pratiques de partage de poste sont à la fois prometteuses et pratiquement inexistantes en France. Il existe là un réservoir d'opportunités tout à fait exceptionnel. En définitive, il me semble que la preuve par l'expérimentation constitue la meilleure démarche, afin de déterminer si une solution peut être répliquée et servir d'exemple.

Pour conclure, la flexibilité du travail compatible avec les besoins d'articulation entre vie familiale et vie professionnelle des salariés prend un sens sous trois conditions, qui sont les trois propositions formulées dans la *Note d'analyse* :

- ▶ il est nécessaire de convaincre les entreprises de l'intérieur plutôt que de les contraindre de l'extérieur. C'est la raison pour laquelle, dans la *Note*, nous avons été prudents quant à la mise en place d'un *right to request* à la française ;
- ▶ il convient de faire en sorte que l'État soit exemplaire et donne l'exemple. Il en a les capacités, qu'il s'agisse de mettre en œuvre le partage des postes ou de veiller à ne pas tenir des réunions à des heures trop tardives ou trop matinales ;
- ▶ le terme de flexibilité a un caractère anxigène, négatif. Il est donc nécessaire de démontrer aux salariés que des dispositifs gagnant-gagnant sont possibles.

Nous devons agir conjointement sur ces trois leviers.

Il me reste à vous remercier pour votre participation et vos interventions au cours de ce séminaire.

PARUTIONS
RÉCENTES

- . « **La croissance de demain** », 232 p.
Colloque, Centre d'analyse stratégique, 12 septembre 2011
Dans la série Rapports et Documents, n°44, Paris, la Documentation française
- . « **Le vieillissement des sociétés : un défi pour les politiques publiques. Regards croisés Allemagne – France** », 50 p.
Colloque, Centre d'analyse stratégique, en partenariat avec la Fondation Konrad Adenauer, 29 juin 2011
- . « **L'impératif participatif' dans la politique de la ville en France et à l'étranger** », 31 p.
Kiosque-Séance 2, Centre d'analyse stratégique, en partenariat avec le Conseil national des villes, 27 juin 2011
- . « **Du 'déli des cultures' au défi de la diversité** », 27 p.
Kiosque-Séance 1, Centre d'analyse stratégique, en partenariat avec le Conseil national des villes, 27 avril 2011
- . « **Croissance et déséquilibres mondiaux. Approches chinoises et européennes** », 73 p.
version anglaise : fichiers audio sur www.strategie.gouv.fr
Colloque, Centre d'analyse stratégique en collaboration avec l'université Paris-Dauphine, le CEPII et le Shanghai Advanced Institute of Finance (université Jiao-Tong), 23 mai 2011
- . « **Incitations comportementales et environnement** », 67 p.
Colloque, Centre d'analyse stratégique, 9 mars 2011
- . « **Jeux vidéo : Addiction ? Induction ? Régulation.** », 39 p.
Séminaire, Centre d'analyse stratégique, 23 novembre 2010

Les Actes de colloque du Centre d'analyse stratégique
sont disponibles sur

www.strategie.gouv.fr, rubrique Publications

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  Internet : www.strategie.gouv.fr
-  Facebook : [centredanalysestrategie](https://www.facebook.com/centredanalysestrategie)
-  Twitter : [Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)