

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

Les aménagements horaires sont déterminants pour l'articulation de la vie professionnelle et de la vie privée. Aujourd'hui, ils se résument souvent au temps partiel, qui peut peser sur les trajectoires professionnelles de leurs bénéficiaires et perpétuer l'inégale répartition des tâches entre les femmes et les hommes. Il convient de les repenser pour répondre aux mutations sociétales (implication croissante des pères, essor des couples bi-actifs et des familles monoparentales) et aux enjeux de transformation de l'organisation des entreprises. Toutefois, l'innovation dans l'organisation du travail a souvent été préjudiciable à l'articulation travail/famille des

salariés, comme le montre le développement des horaires atypiques. Mais des exemples étrangers attestent que des pratiques bénéfiques tant pour l'employeur que pour les salariés peuvent émerger : abandon de la référence temporelle traditionnelle du travail, annualisation des horaires, semaine compressée, partage de poste, planification des horaires atypiques, télétravail, etc. L'égalité réelle au travail progresse quand les entreprises peuvent se saisir des enjeux de conciliation vie familiale/vie professionnelle et d'organisation du travail pour les hommes et les femmes pour en faire un facteur de productivité stratégique. ■

PROPOSITIONS

- 1 Au sein des entreprises, favoriser la mise en place de programmes de flexibilité du travail donnant aux employés un meilleur contrôle sur leur emploi du temps :
 - entamer un dialogue avec les grandes entreprises visant la signature d'une charte des temps flexibles et former les responsables de ressources humaines à ces programmes ;
 - rendre éligible au crédit impôt famille le coût d'étude de ces programmes ;
 - mobiliser les experts de l'ANACT pour diffuser les bonnes pratiques de "flexisécurité familiale" en priorité vers les PME et les secteurs masculins.
- 2 Au sein de la fonction publique, mettre en place des dispositifs exemplaires sur mesure dans certains services en mobilisant l'ensemble des solutions possibles d'aménagements horaires sans segmenter les pratiques (par exemple, programme d'implication des directeurs, partages de poste, y compris dans la haute fonction publique, choix des horaires de début et fin de travail, annualisation des horaires, télétravail). Les expérimenter et les évaluer sur une période de trois ans. La DGAFP pourrait apporter un soutien méthodologique. Ces dispositifs pourraient s'inscrire dans les chartes de temps en discussion. Généraliser ensuite les programmes efficaces.
- 3 Enrichir les rapports de situation comparée et le bilan social des entreprises en mesurant l'effet de l'organisation horaire sur la santé des femmes et des hommes, et en tenant compte des situations de famille. La DGAFP pourrait évaluer cet impact dans le cadre de son rapport annuel sur l'état de la fonction publique.

LES ENJEUX

Les pouvoirs publics se saisissent cet automne de la problématique de l'égalité femme/homme au travail. Des concertations se déroulent sur les conditions de travail et la conciliation vie familiale/vie professionnelle et des négociations sur la place des femmes dans la fonction publique se tiendront avant la fin de l'année. À la suite de rapports d'experts⁽¹⁾, ce dialogue social entérine le rôle clé des outils d'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle dans l'entreprise. Encore faudrait-il s'entendre sur les termes. Offrir un temps partiel aux femmes pour qu'elles prennent soin de leurs jeunes enfants, est-ce favoriser cette articulation ou courir le risque de les assigner à un rôle ? Il y a aujourd'hui consensus sur le fait qu'il convient au contraire d'élargir aux hommes les pratiques de conciliation, et d'en développer de nouvelles formes susceptibles de modifier globalement l'organisation du travail pour les femmes et les hommes.

Est-ce un vœu pieu en période de crise ? Des exemples internationaux, en particulier anglo-saxons, démontrent au contraire que des pratiques innovantes de conciliation, notamment de flexibilité sur le lieu de travail, peuvent favoriser la productivité des entreprises dans un contexte postfordiste tout en répondant mieux aux attentes des salariés. Quelles sont ces pratiques, et pourquoi ne se développent-elles pas plus largement ? Quel rôle les pouvoirs publics pourraient-ils tenir sans entraver la liberté d'organisation des entreprises et la négociation entre partenaires sociaux ?

DES TENDANCES À L'ŒUVRE DANS L'ÉCONOMIE ET LA SOCIÉTÉ INVITENT À UNE NOUVELLE ARTICULATION ENTRE TRAVAIL ET VIE PRIVÉE

L'impact des nouveaux modes de vie familiaux

■ L'enjeu du partage des tâches familiales et domestiques

L'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle est au cœur des inégalités entre femmes et hommes dans le champ professionnel. L'inégale répartition des tâches familiales et domestiques⁽²⁾ a une influence sur la représentation des rôles parentaux et professionnels (insistance sur le rôle maternel, sentiment de culpabilité des mères de famille au travail). Elle alimente les tensions entre le temps dédié au travail et celui de la prise en charge des enfants. En outre, si la participation inégale aux tâches domestiques et familiales recouvre plusieurs domaines d'activité, le soin des enfants (ou plus généralement des dépendants) contraint tout particulièrement le temps des parents sur des tranches horaires spécifiques et non flexibles. Il concurrence directement le temps consacré au travail dans la vie quotidienne, et pas seulement dans des périodes particulières et concentrées (congés parentaux) : on peut faire sa machine à laver à minuit après une journée de travail, mais on ne peut éduquer ses enfants une fois qu'ils sont couchés... On ne peut donc traiter de l'égalité réelle au travail sans parler de la répartition sexuée des rôles dans la vie privée⁽³⁾.

L'OCDE⁽⁴⁾ montre ainsi une corrélation négative forte entre taux d'emploi féminin et temps moyen dédié au travail domestique. En outre, il n'y aurait pas d'échange de ces temps à mesure que les femmes travaillent davantage, mais plutôt externalisation du travail domestique, tandis qu'un écart important entre femmes et hommes persiste dans ces deux champs (écart moyen de 2,5 heures par jour pour les activités non rémunérées, avec des différences sensibles entre les pays. L'écart en France, d'environ 2 heures, est moindre que dans la moyenne OCDE, mais un peu supérieur à celui des États-Unis et de

[1] Voir notamment Guégot F. (2011), *L'égalité professionnelle hommes/femmes dans la fonction publique*, rapport au président de la République, et Gresy B. (2011), *Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail*, Igas.

[2] Dang A.-T. et Letablier M.-T., "Citoyenneté sociale et reconnaissance du « care »", Nouveaux défis pour les politiques sociales", *Revue de l'OFCE*, 2009/2, n° 109, p. 7, 11, 20 ; Pailhé A. et Solaz A., "Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ?", *Travail, genre et sociétés*, n° 24, 2010/2, p. 29-46 et Silvera R., *in Travail, genre et sociétés*, n° 24, *op. cit.*, p. 63-88.

[3] Si l'égalité femme/homme peut s'envisager sous l'angle des différences quantitatives (égalité de certains indicateurs, quotas), elle s'analyse aussi sous l'angle relationnel. On est alors conduit à penser de concert une pluralité de rôles socialement attendus [travailleur, citoyen, parent se déclinant en mère/fille, oncle/nièce, etc.], impliquant diversement mais de manière interdépendante les sexes. Pour une approche relationnelle, voir le dossier "Autour du livre d'Irène Théry, *La distinction de sexe. Une approche de l'égalité*", *Travail, genre et sociétés*, 2009/1, n° 21, p. 155-166.

[4] Miranda V. (2011), "Cooking, caring and volunteering: unpaid around the world", *OECD Employment and Migration Working Papers*, n° 116, mars, p. 13.

l'Allemagne et bien supérieur à ce qui prévaut dans les pays nordiques⁽⁵⁾. Les études européennes confirment cet inégal partage des tâches domestiques et familiales⁽⁶⁾. En outre, dans la plupart des pays de l'OCDE, les femmes passent au moins deux fois plus de temps à prendre en charge les enfants (en France, le temps parental repose aux deux tiers sur les femmes)⁽⁷⁾. Enfin, les femmes travaillent en moyenne chaque jour plus que les hommes si l'on cumule le travail domestique, les études et le travail payé (+ 35 minutes en France), sauf en Suède et au Royaume-Uni où la différence est presque nulle.

Finalement, les enquêtes *Emploi du temps* montrent que la répartition des tâches domestiques et parentales différencie encore fortement les hommes et les femmes. L'articulation travail/famille conduit donc à s'interroger sur la réallocation des temps sociaux⁽⁸⁾ consacrés aux différentes fonctions, dont les modalités dépendent des structures familiales et sociales auxquelles participent les individus.

En matière familiale, plusieurs évolutions sont à prendre en compte.

■ La croissance des couples bi-actifs et des familles monoparentales

Le modèle de l'homme "gagne-pain" a régressé dans les pays développés. Celui du couple bi-actif en revanche se diffuse (près de 60 % des couples dans la majorité des pays de l'OCDE)⁽⁹⁾. Cependant, le couple bi-actif à deux parents à temps plein n'est pas encore majoritaire en Europe. Il concerne plus de 40 % des couples avec un enfant de moins de quatorze ans en France, en Suède, en Italie et en Espagne, et moins de 30 % en Allemagne et au Royaume-Uni⁽¹⁰⁾, les mères étant encore bien souvent à temps partiel. Aux États-Unis, le modèle du couple bi-actif est majoritaire (70 % environ), sans qu'on puisse déterminer précisément la part de couples à deux parents à temps plein. Mais le travail des mères, dont le salaire est de moins en moins considéré comme un appoint arbitraire, s'y est développé de manière assez importante et



[5] *Ibid.* p. 12., et Gresy B. [2011], *op. cit.*, p. 37-38.

[6] Alliaga C. [2006], "Comment se répartit le temps des Européennes et des Européens", *Statistiques en bref*, Eurostat.

[7] OECD [2010], *Gender Brief*, mars, p. 15, et Gresy B., *op. cit.*, p. 42.

[8] Méda D. et Périvier H. [2007], *Le deuxième âge de l'émancipation*, La république des idées, Le Seuil, p. 7.

[9] OCDE [2011], *Assurer le bien-être des familles*, p. 40.

[10] OECD [2010], *op. cit.*, p. 11.

[11] Méda D. et Périvier H. [2007], *op. cit.*, p. 66.

[12] *The Fatherhood Study*, Boston College Center for Work and Family, 2010. Perception déclarée par les individus de l'échantillon.

[13] Voir aussi *Times are Changing*, Families and Work Institute, 2008, National Study of the Changing Workforce.

[14] Quintin O. (dir.) [2011], *Le travail et l'emploi dans vingt ans*, Rapports et documents, n° 38, Centre d'analyse stratégique, p. 37 et p. 119.

[15] OCDE [2011], *op. cit.*, p. 31-33.

[16] Gauthier A., Smeeding T. et Furstenberg F. [2004], "Are parents investing less time in children? Trends in selected industrialized countries", *Population and Development Review*, n° 30.4, p. 647-671.

[17] Le temps de parentalité pour les pères a augmenté fortement en trois décennies – même s'il est consacré aux loisirs ou à l'éducation le week-end, plutôt qu'aux soins de base quotidiens, Gresy B. [2011], *op. cit.*, p. 42-43.

récente⁽¹¹⁾, et ce malgré l'absence de politique publique d'accueil du jeune enfant ou de congé maternité, et avec une durée hebdomadaire du travail longue. Or, aux États-Unis, les pères semblent participer plus significativement qu'avant à la prise en charge des enfants. **Les tensions pour concilier travail et famille⁽¹²⁾ y seraient en croissance rapide chez les hommes** : elles concernaient seulement 35 % des hommes en situation de couple bi-actif en 1977 contre près de 60 % en 2008, tandis que, pour la même période, les femmes dans la même situation voyaient ce taux légèrement progresser en restant proche de 40 %. Il y aurait un changement en cours dans les jeunes générations de pères, qui vont devoir s'impliquer davantage⁽¹³⁾. En France et en Europe aussi, l'essor des couples à double carrière pourrait modifier la répartition des conflits travail/famille au sein des familles. Et ce d'autant qu'il faut probablement anticiper une montée en puissance des couples à deux cadres, et longues heures de travail, sur fond d'augmentation des postes de cadres et de professions intermédiaires à l'horizon 2030⁽¹⁴⁾, pour les femmes en particulier.

Par ailleurs, la proportion de **familles monoparentales augmente**. Pour l'OCDE, d'ici 2030 le nombre d'enfants vivant en famille monoparentale (15 % aujourd'hui en moyenne) devrait croître significativement (+ 22 % au Royaume-Uni, + 23 % en France, + 8 % aux États-Unis), sauf en Allemagne (- 16 %)⁽¹⁵⁾. Les familles monoparentales pourraient représenter d'ici à 2030 près de 30 % des familles dans certains pays comme le Japon ou l'Australie.

Couples bi-actifs et familles monoparentales sont particulièrement soumis aux tensions entre temps parentaux et temps de travail, et ce d'autant qu'ils aspirent par ailleurs à davantage s'investir dans l'éducation des enfants, comme en atteste **l'augmentation, peut-être paradoxale, du temps parental⁽¹⁶⁾, chez les femmes comme chez les hommes⁽¹⁷⁾**. De fait, l'éducation et le soin des enfants sont devenus des enjeux majeurs dans une société de la connaissance et de l'autonomie personnelle.

Un double mouvement sociétal et économique contribue donc à la montée en puissance du concept de “parentalité” féminine ou masculine et au redécoupage des temps sociaux. Finalement, l’aspiration à une meilleure articulation entre travail et famille pourrait se développer plus fortement, à mesure qu’elle constituera de moins en moins un enjeu essentiellement féminin.

■ Des politiques publiques plus ou moins volontaristes au sein de l’OCDE

Ces évolutions ont par ailleurs été favorisées dans la plupart des pays de l’OCDE par des politiques publiques comprenant une diversité de dispositifs : accueil du jeune enfant ; congés maternité, paternité et parentaux ; droit au temps partiel, aménagements horaires et télétravail. Ces politiques ont accompagné la promotion d’un modèle de deux parents en emploi, avec toutefois des résultats inégaux.

On peut distinguer deux types de politiques publiques⁽¹⁸⁾. Dans le cas du “modèle suédois”, on observe une prise en charge étatique et volontariste du *care*⁽¹⁹⁾ visant à ce que les tâches de soin ne reposent plus spécifiquement sur les femmes. Ce modèle est cohérent, mais coûteux pour les finances publiques (plus de 2 % du PIB consacré au seul accueil des jeunes enfants). L’égalité professionnelle des femmes et des hommes, quoique assez développée, y est marquée par une **segmentation professionnelle entre femmes et hommes plus forte qu’en France**, et un “plafond de verre” persistant pour les plus qualifiées. La norme du travail féminin est le mi-temps, si bien que d’aucuns le qualifient de modèle à **1,5 apporteur de revenus**. De son côté, le **modèle américain** signerait une **réussite sur le plan de la lutte contre le plafond de verre**, mais au prix de grandes inégalités entre femmes. Le “succès” américain reposerait sur une généralisation du modèle masculin d’emploi aux femmes qualifiées.

En France, le travail féminin s’est initialement développé sur une norme de temps plein, mais ne progresse maintenant qu’avec la montée en puissance du temps partiel⁽²⁰⁾. Cela pourrait conduire de fait à des modèles de couple à “1,5 apporteur”. Il convient donc de mettre en relation les

politiques publiques avec les pratiques des employeurs pour en apprécier la portée⁽²¹⁾.

Les nouvelles manières de travailler dans l’entreprise : opportunité ou facteur aggravant pour la conciliation ?

■ Des tendances contradictoires

En matière d’organisation du travail, on assiste à des tendances contradictoires. Il faut d’abord noter un développement des **horaires atypiques**⁽²²⁾, parfois couplés au temps partiel chez les femmes (par exemple, caissières de grande surface), et plus globalement une mutation des organisations du travail, devenues à la fois **flexibles et diversifiées**⁽²³⁾ dans les entreprises. Ces mutations ont banalisé une **désynchronisation des temps** (23 % des couples français ont des journées de travail fortement désynchronisées⁽²⁴⁾). Aux États-Unis près d’un couple bi-actif sur deux serait concerné par des horaires désynchronisés). C’est une source potentielle de nouvelles inégalités. Théoriquement, la désynchronisation pourrait permettre l’exercice de la parentalité si les horaires étaient choisis selon une logique de relais entre parents. Cela ne semble pas être le cas en France, où le temps des pères seuls avec leurs enfants n’augmente que très peu, alors que le temps passé en famille (parents et enfants) diminue.

Mais si les stratégies de flexibilité des entreprises sont bien souvent à la source de ces horaires atypiques subis, elles recèlent aussi un potentiel d’innovation susceptible de créer de nouvelles opportunités d’articulation entre vie familiale et vie professionnelle pour les femmes et les hommes⁽²⁵⁾. La “**flexisécurité familiale**”⁽²⁶⁾ a-t-elle alors un avenir ? Globalement, les études montrent que des pratiques bénéfiques pour toutes les parties existent⁽²⁷⁾. Les outils de conciliation sont développés à condition de pouvoir démontrer un effet positif pour la compétitivité de l’entreprise, c’est la voie dite du “*business case*”.

Des études de cas menées en 2011 par la Fondation européenne pour l’amélioration des conditions de vie et de travail⁽²⁸⁾ en attestent aussi. En particulier, il apparaît



[18] Méda D. et Périvier H. (2007), *op. cit.*, chap. 3, p. 45-78.

[19] Accueil public quantitatif et qualitatif du jeune enfant ; congé parental bien rémunéré dont une partie réservée au père ; congé parental flexible réparti jusqu’aux 9 ans de l’enfant et solutions d’articulation vie familiale/vie professionnelle très favorable dans le public.

[20] *Travail, genre et sociétés*, n° 24, *op. cit.*, p. 29.

[21] Daune-Richard A.-M. et Letablier M.-T., “Concilier travail et famille : l’engagement des entreprises dans la prise en charge des enfants”, *Dossier d’études*, CAF, n° 120, 2009.

[22] Plus de deux salariés sur trois : voir *Premières synthèses*, DARES, mai 2009, n° 22.2.

[23] Quintin O. (dir.) (2011), *op. cit.*, p. 172-173 et p. 223.

[24] Lesnard L. (2009), *La famille désarticulée, les nouvelles contraintes de l’emploi du temps*, PUF.

[25] OCDE (2011), *op. cit.*, p. 169.

[26] Barrère-Maurisson M.-A. et Tremblay D.-G. (2011), *Conciliation travail/famille : le rôle des acteurs. Leçons d’une comparaison entre la France et le Québec*, Document de travail du Centre d’économie de la Sorbonne, p. 1.

[27] *Overcoming the Implementation Gap. How 20 Leading Companies are Making Flexibility Work*, Boston College Center for Work and Family, 2008, p. 23.

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

que, si le lien le plus clair entre l'amélioration de la performance de l'entreprise et celle des conditions de travail porte sur le champ de l'employabilité et de la formation, les politiques de conciliation semblent aussi avoir un effet positif. Ainsi, une organisation permettant une conciliation travail/hors-travail n'améliore pas simplement le recrutement et le taux de rétention des employés, mais contribue à créer un environnement permettant une implication importante des salariés : la logique de flexibilité y est à la fois bénéfique pour l'employé (répondant à ses besoins personnels) et utile à l'entreprise (en phase avec ses impératifs productifs).

Cependant, les entreprises peinent à mesurer ce lien, ce qui ne permet pas de disposer à ce jour d'une base de données sur laquelle s'appuyer⁽²⁹⁾. En outre, la littérature académique évalue encore assez mal⁽³⁰⁾ l'impact effectif des pratiques de conciliation travail/hors-travail du point de vue des salariés. Des effets positifs sont mesurés mais font apparaître le caractère nécessairement sur mesure des pratiques mises en œuvre, qui dépendent du secteur, de la taille, du contexte et de la population employée. L'entreprise peut-elle se saisir de ces pratiques ?

■ **Une responsabilité pour l'employeur, qui peut s'affirmer à l'occasion d'une réorganisation stratégique**

Depuis les années 2000, plusieurs études ont précisément souligné le rôle des employeurs comme acteurs clés de la conciliation vie familiale/vie professionnelle dans plusieurs pays de l'OCDE. Un modèle anglo-saxon d'implication explicite de l'employeur dans cette conciliation se dégagerait ainsi⁽³¹⁾. Il vient compenser une faiblesse des politiques publiques à destination de la famille (tant en matière de mode d'accueil des jeunes enfants que de congés parentaux). L'enquête *Familles employeurs*⁽³²⁾ recense aussi l'essor d'un triple répertoire d'action des entreprises françaises pour concilier vie familiale et vie professionnelle : l'aménagement des horaires et, de manière plus globale, la flexibilité spatiotemporelle du travail, les aides en nature (mise à disposition de crèches d'entreprise, de service de conciergerie, etc.) et les aides financières.

Parmi ces mesures, les aménagements horaires sont considérés par les salariés français comme les plus favorables à cet objectif de conciliation⁽³³⁾. Au contraire des congés parentaux longs ou des temps partiels, ils sont moins pénalisants pour les carrières, du moins s'ils s'intègrent à des formes d'innovation dans l'organisation du travail de l'ensemble des salariés. Ils peuvent impliquer hommes et femmes dans un mode de travail d'emblée propice à la conciliation, sans le réduire à une question exclusivement féminine⁽³⁴⁾.

Ces dispositifs, si on les distingue des temps partiels, ne sont toutefois proposés que ponctuellement. Pourtant, de nouvelles organisations du travail plus propices à l'articulation vie familiale/vie professionnelle peuvent se mettre en place comme solutions à un problème stratégique pour l'entreprise. Dans certains cas, elles ont été élaborées pour répondre à une pression sur l'entreprise nécessitant de nouveaux aménagements horaires : besoin d'ouverture 24h/24, accroissement de la productivité, opérations consécutives à des fusions-acquisitions. Dans ces cas de figure, les organisations du travail retenues ne riment pas toujours avec moins de travail, mais avec un "temps flexible" à la fois souhaité par l'entreprise et donnant un contrôle renforcé de leur emploi du temps aux agents.

♥ **De nouvelles pratiques liées à une réorganisation⁽³⁵⁾**

Dell (grand groupe informatique, États-Unis)
Effectif : 77 000

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

Contenu et impact⁽³⁶⁾ : les *virtual call centers* participent d'une démarche environnementale (réduction de l'empreinte carbone) et d'un programme mondial de "flexible work solutions". Ce programme global est développé et évalué depuis 2008. En 2010, 21 % des employés y participaient.

[29] OCDE (2011), *op. cit.*, p. 170.

[30] Beaugard T.A. and Henry L.C. (2009), "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, n° 19, p. 9-22.

[31] Ollier Malaterre A. (2009) : "Vie professionnelle et vie personnelle aux États-Unis" : que font les employeurs ?, *Informations sociales*, n° 153, p. 78-84.

[32] Voir le résumé des principaux résultats de l'enquête in Lefèvre C., Pailhé A. et Solaz A., "Les employeurs, un autre acteur de la politique familiale", in Pailhé A. et Solaz A. [dir.] (2009), *Entre famille et travail*, La Découverte, p. 289-290.

[33] *Ibid.*, p. 291.

[34] Ollier Malaterre A. (2010), "De la conciliation à la résilience : 40 ans d'évolutions lexicales aux USA", *Travail, genre et sociétés*, n° 24, p. 122-123.

[35] Dans la note, une grande partie des exemples sont tirés de *Overcoming the Implementation Gap*, *op. cit.*, nous indiquerons les autres sources si ce n'est pas le cas.

Il reste que les accords d'entreprises font aujourd'hui une faible place à ces dispositifs en France⁽³⁷⁾.

Plus généralement, des **opportunités en lien avec l'économie servicielle** et le "productivisme réactif" engendrant de nouveaux types de relations clients pourraient être saisies⁽³⁸⁾. Le développement des **organisations apprenantes** (38 % des entreprises avec une forte autonomie des salariés dans leur travail⁽³⁹⁾) ouvre un potentiel important dans ce sens, alors qu'un cinquième de la population européenne déclare un équilibre vie privée/vie professionnelle non satisfaisant⁽⁴⁰⁾. Finalement, si la France se distingue aujourd'hui par des politiques publiques de conciliation axées sur la garde du jeune enfant et la famille en général⁽⁴¹⁾, les **mesures d'aménagements horaires par les employeurs sont susceptibles de se développer**. Ce champ, prometteur et ambivalent⁽⁴²⁾, mérite une attention particulière pour éviter qu'il ne reste plus tourné vers la flexibilité pour l'entreprise que vers la conciliation, ou qu'il ne soit insuffisamment développé.

DES PRATIQUES INNOVANTES CONCILIANTE LES INTÉRÊTS DES SALARIÉ(E)S ET DE L'EMPLOYEUR

On peut repérer un ensemble de pratiques de flexibilité qui gagneraient à se diffuser plus largement.

Des pratiques de temps partiels moins pénalisantes sont possibles

Tout d'abord, si le temps partiel est parfois stigmatisant pour ses bénéficiaires, y compris dans certains cas lorsqu'il est choisi, des dispositifs améliorés existent. Ils ne pèsent pas autant sur les carrières, même s'ils génèrent une moindre rémunération (toutefois réversible).

■ Le partage de poste ("job sharing")

Le **job sharing** consiste à faire occuper un poste à plein temps par une équipe de deux personnes à temps partiel.

[37] Gresy B. [2011], *op. cit.*

[38] Voir P. Moati dans *Sortie de crise : vers l'émergence de nouveaux modèles de croissance ?*, Rapports et documents, n° 22, La Documentation française, Centre d'analyse stratégique et Quintin O. [dir.] [2011], *op. cit.*, notamment sur les secteurs numérique, santé, éco-technologies, p. 115-116.

[39] Conférence d'Antoine Valeyre, "Working longer through better working conditions, new modes of work and career organisation", Bruxelles, 16-17 novembre 2010.

[40] *20 ans de conditions de travail en Europe : premiers résultats à partir de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

[41] Barrère-Maurisson M.-A. et Tremblay D.-G. [2010], *Concilier travail et famille, le rôle des acteurs*, Presse de l'université du Québec, p. 118. Nous renvoyons au rapport de B. Gresy pour le congé parental et aux travaux du CAS pour les modes d'accueil du jeune enfant : <http://www.strategie.gouv.fr/content/colloque-bien-etre-des-jeunes-enfants-dans-laccueil-et-leducation-en-france-et-ailleurs> et "Accueil de la petite enfance : comment continuer à assurer son développement dans le contexte actuel des finances sociales ?", *La note de veille*, n° 157, novembre 2009.

[42] Ollier Malaterre A., "Les pratiques d'harmonisation travail/hors-travail", in Berrebi-Hoffmann I. [dir.] [2009], *Politiques de l'intime*, La Découverte.

[43] <http://www.eda.admin.ch/eda/fr/home/dfa/jobs/jobdfa.html>. http://www.staffs.ac.uk/feo/documents/jobshare_goodpractice.pdf

[44] S. Belghiti, in Laufer J. et Marry C. [dir.], *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, actes de la journée du 20 juin 2003 organisée par le GDR Cadres et le GDRE Mage à l'IRESCO.

[45] *Ibid.*, p. 27.

[46] Du fait par exemple d'une spécialisation renforcée dans le partage, au sein du couple, entre carrière professionnelle et travail domestique. Voir par exemple l'analyse des ajustements professionnels asymétriques après une naissance, *Familles employeurs*, *op. cit.*, p. 167.

Une étude américaine sur un échantillon de 1 092 entreprises représentatives montre que 46 % de ces entreprises offrent des possibilités de **job sharing** à certains employés et 13 % à la plupart des employés. Cela existe aussi dans des fonctions publiques, par exemple en Suisse ou au Royaume-Uni⁽⁴³⁾. **Le job sharing pourrait constituer une solution (parmi d'autres) au problème du plafond de verre des cadres.**

Rappelons qu'en France les femmes représentent rarement plus de 20 %⁽⁴⁴⁾ des cadres dans les entreprises (ou dans la fonction publique), bien qu'elles soient plus diplômées que les hommes dans les générations récentes. Les conflits travail/famille jouent un rôle significatif dans ce moindre avancement. Or c'est un conflit spécifique aux femmes cadres. En effet, les hommes cadres sont plus rarement dans des couples à double carrière (seuls deux sur dix ont une épouse cadre), alors que la situation est plus répandue pour les femmes cadres (environ la moitié)⁽⁴⁵⁾. En l'absence d'enfants au foyer, les horaires des femmes et hommes cadres sont semblables (plus de 40 heures par semaine). Mais après l'arrivée d'un enfant, les carrières des hommes sont souvent dynamisées et celles des femmes ralenties⁽⁴⁶⁾.

Plusieurs stratégies de contournement de ces tensions existent pour les femmes cadres : limiter le nombre d'enfants et/ou déléguer fortement le travail domestique et familial à d'autres (recours aux services marchands ou aux grands-mères). Certaines peuvent encore choisir de diminuer leur temps de travail professionnel ou bifurquer vers d'autres postes. De fait, dans des secteurs très chronophages, comme le conseil, l'audit ou les sociétés de services en ingénierie informatique, nombre de postes à responsabilité resteront encore longtemps synonymes d'amplitudes horaires ne permettant pas de rentrer chez soi avant le coucher des enfants. Certes, ils peuvent offrir une souplesse pour gérer les imprévus liés à l'aide aux dépendants, mais pas une régularité d'horaires adaptée à la prise en charge régulière.

À l'avenir, les **négociations** de partage des tâches domestiques et d'éducation au sein de couples bi-actifs pourraient s'intensifier. Comment en tenir compte ? Le *job sharing* pourrait fournir une piste intéressante pour permettre aux cadres de dépasser le dilemme "plafond de verre contre vie familiale sous pression". Il offre une solution supplémentaire moins stigmatisante en termes d'avancement de carrière (rester dans des postes à hautes responsabilités et charges de travail) tout en offrant une solution qui n'impose pas à l'entreprise de revoir toute son organisation du travail.

Exemples de *job sharing*

TAP pharmaceuticals (groupe pharmaceutique, États-Unis)
Effectif < 10 000

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

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

Le partage de poste permet donc de retenir de hauts potentiels féminins, mais cela suppose néanmoins de lutter contre le stéréotype du "présentéisme". D'autres formes de temps partiels sans perte des responsabilités s'y apparentent, par exemple dans les sociétés de conseil et d'avocats. Une étude⁽⁴⁷⁾ a ainsi montré qu'il était plus profitable à long terme de moins payer des salariés performants qui souhaitent travailler moins (système "*billable hours*", aboutissant *de facto* à des temps partiels sans changement de poste) plutôt que de supporter un *turnover* soutenu (par licenciement ou démission).

■ Des pistes pour atténuer les effets pervers du temps partiel classique

En outre, le temps partiel peut s'envisager dans un plan de réintégration avant ou après un congé.

Exemples de plan de réintégration des temps partiels et congés parentaux

Intel (groupe informatique, États-Unis)

Effectif : 82 500

Contexte : difficulté à retenir les jeunes mères.

Contenu : "*Intel new parent reintegration*" : les employés peuvent travailler à temps partiel ou selon des horaires ajustés pendant une période temporaire (pouvant durer jusqu'à un an) avant ou après un congé parental.

Les accords sont décentralisés, accordés directement par le manager, sans besoin d'une autorisation de la direction.

Pour éviter la stigmatisation du temps partiel, on peut encore citer la possibilité de maintenir des droits sociaux de plein temps pour des emplois à mi-temps (solution coûteuse pour l'entreprise) ou bien la **planification des horaires variables ou atypiques**, en concertation avec les salariés, ou encore la reconstitution d'un emploi de plein temps grâce à la **polyactivité**⁽⁴⁸⁾. Notons toutefois que ces planifications nécessiteraient de pouvoir arbitrer entre salariés, en tenant compte de critères hors-travail (composition des familles, etc.) plutôt que d'autres critères plus classiques, tels que l'ancienneté, pour jouer un véritable rôle en matière d'articulation des temps sociaux. Il y a là un enjeu de négociation sociale complexe.

Exemple de planification des horaires instables

Carrefour (grande distribution, France)

Effectif : 500 000 dont 60 000 en France

Contexte⁽⁴⁹⁾ : insatisfaction des clients, en matière de fluidité en caisse, et des caissières, en matière d'horaires.

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

Au-delà du recours au temps partiel, des outils formels et des pratiques informelles

À côté du temps partiel, on distingue des aménagements horaires n'impliquant pas de manque à gagner en termes de rémunération. Nous décrivons ici les pratiques les plus courantes.



[47] Davis D.J., Epstein H.D., Singh R.G., Daniels E. (2009), *Increase Profits and Savings Through Work/Life Balance*, étude pour l'Association of Corporate Counsel (ACC). <http://www.balanomics.net/pdf/acc.pdf>

[48] "Genre et temps de travail, un enjeu de santé au travail", contribution de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) au colloque international de la Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE), juin 2011.

[49] Observatoire de la parentalité.

■ L'abandon de la référence horaire et du lieu de travail

Nous commencerons par les plus novatrices qui **transforment radicalement l'organisation du travail**. Elles ont la particularité de toucher une grande partie des employés d'une entreprise (donc sans être *a priori* centrées sur les femmes).

Certaines entreprises abandonnent la référence horaire et spatiale du travail⁽⁵⁰⁾, en se focalisant notamment sur le résultat obtenu. Ce sont des programmes d'ampleur, complexes à mettre en place. Ce type d'organisation repose sur une grande autonomie des employés et engendre pour ces derniers un **sentiment de contrôle** sur leur emploi du temps. Ces projets peuvent contribuer à une augmentation significative de la productivité et de l'engagement au travail. Ils répondent à la mondialisation, participent du développement d'une "**entreprise 2.0**" en réseau, reposant sur des équipes virtuelles (manager ayant son équipe sur 2 ou 3 continents), et des **outils technologiques** (tels que smartphones, visioconférences et extranet) qui permettent de travailler à toute heure et en tout lieu.

▼ Exemple de transformation radicale : Best Buy (grand distributeur de matériel électronique, États-Unis)

Effectif : 180 000

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

Contenu et impact : en 2003, le programme "*Results only-work environment*" (ROWE) est élaboré et offre une transformation radicale : la flexibilité est un droit, les employés n'ont pas à soumettre leur demande à un supérieur ; elle se couple à une mesure de la productivité. 4 000 employés de Best Buy y participent, avec un impact sur la productivité important (35 % d'amélioration et diminution forte du *turnover* volontaire). Le programme a été évalué (étude portant sur 600 employés) et il produit effectivement une amélioration significative de

l'articulation vie familiale/vie professionnelle, grâce à un contrôle des employés sur leur emploi du temps. La mise en place du programme a impliqué des séances de formation des managers et des employés.

L'État du Minnesota a signé un contrat visant à diffuser cette pratique. En 2010, environ 3 % des entreprises de l'État recouraient à ce type de programme.

■ Des dispositifs variés de temps flexible et de télétravail

Sans aller jusqu'à ces réorganisations radicales, on assiste, en Europe comme aux États-Unis, au développement du "**temps flexible**" associé à une utilisation partielle du télétravail, voire à une virtualisation des lieux de travail.

▼ Développement du télétravail partiel

Accenture (conseil et audit, États-Unis)⁽⁵¹⁾

Effectif⁽⁵²⁾ > 220 000 dont plus de 5 000 en France

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

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

Cela comprend divers outils comme la **semaine compressée et les horaires flexibles**. Par exemple, Deloitte offre à certaines conditions la possibilité de réaliser son travail à temps plein sous forme de semaine compressée (qui consiste soit à faire le travail de 5 jours en 4, soit le travail de deux semaines sur 9 jours, le temps libéré étant pour l'employé). Cela concerne 10 % des employés. Cet outil est également développé par des **PME** (annexe). Les entreprises peuvent encore **plafonner les horaires de réunion** : par exemple, chez Allianz Global Corporate & Specialty France, les réunions d'équipes ne commencent pas avant 9 heures et ne s'achèvent pas après 18 heures ; les conventions ne sont pas programmées les mercredis.

Les pratiques de flexibilité spatiotemporelle du travail et d'individualisation des horaires sont aujourd'hui **peu développées en France**. En Europe, elles sont plus ou moins diffusées selon les pays : près de 60 % des femmes et des hommes auraient accès à ce type d'amé-



[50] Voir les tendances à l'œuvre dans Quintin O. [dir.] (2011), *op. cit.*, p. 179 (nouvelle organisation structurée par les TIC) et p. 205 (vers l'entreprise "hors-les-murs" ?).

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

[52] <http://newsroom.accenture.com/fact+sheet/>

nagement en Suède (horaires décalés) et au Danemark (horaires à la carte), le score étant également assez élevé dans les autres pays nordiques et en Allemagne (plus de 50 % mais surtout sous forme de capitalisation du temps) ; mais il est faible dans les pays de l'Est, du Sud et en France (un peu moins de 30 %)⁽⁵³⁾. Surtout, seuls certains aménagements sont proposés, ce qui en limite la portée. L'émergence au Royaume-Uni d'un droit à demander un temps flexible à son employeur illustre cette ambivalence des avancées en la matière⁽⁵⁴⁾ : introduit en 2002 et réservé initialement aux parents d'enfants de moins de 6 ans, il a été récemment étendu ; mais l'obligation d'examen sérieux de la demande par l'employeur s'est allégée et fait débat. Aux États-Unis, 84 % des sociétés leaders ont créé des aménagements horaires de type temps flexible. IBM a popularisé ce *"new way of working"*.

On manque cependant encore de recul sur l'impact réel de ces nouvelles organisations en matière de conciliation. Si certaines évaluations sont très positives (comme dans le cas de Best Buy), d'autres⁽⁵⁵⁾ soulignent le risque d'augmentation des conflits travail/famille induit par une organisation centrée sur l'autonomie et la responsabilité du salarié. Tout dépend finalement de l'ampleur de la réorganisation et du soutien des managers.

Avant de prôner un développement à certaines conditions de la flexibilité spatiotemporelle, il faut se demander si cela n'engendre pas des inégalités entre salariés. Ces pratiques ne sont pas réservées aux cadres⁽⁵⁶⁾, comme les exemples donnés en témoignent. Elles se déclinent différemment selon la catégorie socioprofessionnelle et le secteur. De plus, si l'entreprise virtuelle restera minoritaire, l'essor du travail collaboratif en réseau pourrait conduire au développement de petites unités autonomes distantes des centres de décision de l'entreprise.

■ Pratiques informelles et implication des managers

Des pratiques plus informelles et décentralisées pourraient aussi se développer, notamment grâce à l'**implication des managers**. Une étude empirique sur le rôle de ces derniers⁽⁵⁷⁾ a été menée pour évaluer l'impact d'une formation visant à les rendre à la fois plus sensibles aux problématiques de conciliation et aux outils possibles, et à manifester auprès de leurs employés un soutien plus visible pour les inciter à recourir à de telles pratiques.

▼ L'implication des managers, variable clé pour la mise en œuvre des dispositifs de conciliation

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

L'implication des managers favorise la mise en place d'organisations **informelles et de coopérations inter-équipes très décentralisées**, possibles à mettre en place dans les petites et moyennes entreprises (PME) à moindre frais. Une étude d'Eurofound souligne aussi le **potentiel des arrangements informels au sein des PME**.

▼ Fandler (PME agro-alimentaire, Autriche)⁽⁵⁸⁾ Effectif : 25

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



[53] *Flexible Working Time Arrangements and Gender Equality, a Comparative of 30 European Countries*, novembre 2009, p. 26.

[54] http://www.direct.gov.uk/en/Employment/Employees/Flexibleworking/DG_10029491

[55] <http://www.ru.nl/imr/research/themes/resorg/2011/enjoying-new-ways-to-work/>; résultats préliminaires des travaux de Pascale Peters présentés au séminaire "Work-life : cross-national conversations", mai 2011, organisé sous la direction d'Ariane Ollier Malaterre.

[56] A. Ollier Malaterre, "Les pratiques d'harmonisation travail/hors-travail des employeurs américains" in Berrebi-Hoffmann I. (dir.), *Politiques de l'intime*, La Découverte, p. 134.

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

[58] Eurofound [2011], *op. cit.*

Finalement, c'est un **portefeuille global** d'aménagements du temps flexible qui permet bien souvent un programme sur mesure, adapté aux caractéristiques sectorielles et sociologiques d'une entreprise.

PROPOSITION 1

Au sein des entreprises, favoriser la mise en place de programmes de flexibilité du travail donnant aux employés un meilleur contrôle sur leur emploi du temps :

- entamer un dialogue avec les grandes entreprises visant la signature d'une charte des temps flexibles (engagement à promouvoir des programmes d'ampleur sur la base du volontariat) ;
- former (initialement dans les écoles et en continu) les responsables de ressources humaines à ces programmes ;
- rendre éligible au crédit impôt famille le coût d'étude de ces programmes ;
- mobiliser les experts de l'ANACT pour diffuser les bonnes pratiques de "flexisécurité familiale" en priorité vers les PME et les secteurs masculins.

Cela permettrait de lutter contre les habitudes horaires discriminantes pour les chargés de famille (les parents en garde alternée pourraient, par exemple, travailler plus les semaines où ils n'ont pas leurs enfants et moins les autres, ou travailler moins pendant les vacances scolaires avec rattrapage le reste de l'année), tout en offrant aux entreprises la possibilité de mieux ajuster les ressources humaines à la cyclicité des besoins. Cela permettrait également d'installer solidement dans l'esprit des dirigeants et managers que l'organisation du travail est un enjeu important pour l'entreprise et la société.

Si, à moyen terme, les progrès escomptés ne sont pas tangibles, des formes plus contraignantes pourraient alors être mises à l'étude. On peut citer à ce titre la création, au sein des grandes entreprises dans un premier temps, d'un **devoir d'examen des demandes** des salariés

pour obtenir des aménagements horaires réguliers, une semaine compressée, un partage de poste ou un jour de télétravail par semaine, par exemple, quitte à le généraliser par la suite. Cela pourrait s'inspirer du **"right to request" britannique⁽⁵⁹⁾** qui paraît contribuer à une diffusion importante des pratiques de conciliation travail/famille.

Les problématiques sont similaires dans la fonction publique où, malgré un certain nombre de mesures, des inégalités professionnelles entre femmes et hommes demeurent⁽⁶⁰⁾. Or l'État est en mesure d'agir directement, en tant qu'employeur, en étant le laboratoire de **ensemble des pratiques innovantes**.

PROPOSITION 2

Au sein de la fonction publique, mettre en place des dispositifs exemplaires sur mesure dans certains services en mobilisant l'ensemble des solutions possibles d'aménagements horaires sans segmenter les pratiques (par exemple, programme d'implication des directeurs, partages de poste, y compris dans la haute fonction publique, choix des horaires de début et fin de travail, annualisation des horaires, télétravail). Les expérimenter et les évaluer sur une période de trois ans. La DGAFP pourrait apporter un soutien méthodologique. Ces dispositifs pourraient s'inscrire dans les chartes de temps en discussion. Généraliser ensuite les programmes efficaces.

La prise en compte de l'effet de l'organisation du travail sur la santé

Le genre est aujourd'hui peu pris en compte dans les analyses et les négociations sur les conditions de travail⁽⁶¹⁾. Pourtant, une meilleure articulation des temps serait un élément clé de la réduction des inégalités entre femmes et hommes au travail en matière de santé. De fait, la question de la santé au travail s'est d'abord posée dans des secteurs "masculins" à forte pénibilité manifeste (industrie, bâtiment, etc.). Or, si les femmes sont moins exposées aux cancers professionnels, par exemple, elles sont surreprésentées dans les **risques psychosociaux**.



[59] Voir Croucher R. et Kelliher C. [2005], "The right to request flexible working in Britain: the law and organisational realities", *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, vol. 21, n° 3, p. 503-530. Hooker H., Neathey F., Casebourne J. et Munro M. [2007], *The Third Work-Life Balance Employee Survey: Main Findings*, Institute for Employment Studies.

[60] Guégot F. [2011], *op. cit.*

[61] Chappert F. (dir.), *Genre et conditions de travail*, Études et doc, ANACT, octobre 2009. Voir aussi les analyses de l'ORSE, in Guégot F. [2011], *op. cit.*, p.73.

Cela tient à plusieurs facteurs, dont l'organisation des temps particulièrement complexe dans les emplois de service, où une plus grande exposition aux conflits avec les usagers et au stress vient résonner avec des horaires atypiques éprouvants pour la vie personnelle.

En particulier, le rapport de situation comparée⁽⁶²⁾ ne comprend pas d'indicateurs permettant de mettre en parallèle la situation des femmes et des hommes en matière d'exposition aux risques et à la pénibilité. Il faudrait pouvoir croiser ces dimensions avec les indicateurs d'organisation du travail, en fonction des situations de famille. Dans la fonction publique, il n'y a pas à ce jour de rapport de situation comparée *stricto sensu*⁽⁶³⁾, mais un suivi de données pourrait être assuré et exploité par la DGAFP.

PROPOSITION 3

Enrichir les rapports de situation comparée et le bilan social des entreprises en mesurant l'effet de l'organisation horaire sur la santé des femmes et des hommes, et en tenant compte des situations de famille. La DGAFP pourrait évaluer cet impact dans le cadre de son rapport annuel sur l'état de la fonction publique.

CONCLUSION Les entreprises peuvent gagner à intégrer dans leur plan stratégique de nouvelles organisations du travail favorables à la conciliation famille/travail. Sur fond de nouvelles aspirations sociétales (implication croissante des pères, essor des couples bi-actifs et des familles monoparentales, légitimation du "hors-travail"), cette approche est susceptible de décloisonner la question de la conciliation : en cessant de la cantonner aux femmes et en l'intégrant dans une perspective d'innovation pour l'entreprise (besoins de flexibilité pour l'entreprise, développement de nouvelles relations clients, innovation en réseau, etc.). Pour ce faire, il faut favoriser les approches intégrées (sans segmentation des pratiques) combinant, par exemple, partage de poste, télétravail, annualisation et choix des horaires, mesures formelles et informelles. Enfin, l'implication des managers est un facteur clé de succès pour leur mise en œuvre, qui suppose une action de formation particulière. Néanmoins, pour que ces outils de flexibilité du temps et du lieu de travail puissent effectivement être mis au service de l'articulation entre travail et hors-travail, et non simplement renforcer les contraintes pour les salariés, cette évolution doit aussi être encouragée institutionnellement. Ainsi, des leviers diversifiés peuvent être mobilisés, notamment le soutien par le thème de la santé au travail et la diffusion à grande échelle des bonnes pratiques au sein d'un État rendu exemplaire en la matière.

Vous trouverez des exemples complémentaires de bonnes pratiques en annexe :

www.strategie.gouv.fr
[rubrique publications/note d'analyse]



Vanessa Wisnia-Weill, département Questions sociales



[62] Obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, il permet d'identifier les inégalités et de définir les actions à mener pour aller vers l'égalité des hommes et des femmes en entreprise.

[63] Le rapport Guégot préconise d'ailleurs "une mise en place de rapports de situation comparée dans les trois versants de la fonction publique, selon un calendrier convergent".

DERNIÈRES
PUBLICATIONS
À CONSULTER

sur www.strategie.gouv.fr, rubrique publications

Notes d'analyse :

N° 245 ■ L'adaptation du parc de logements au vieillissement et à la dépendance (octobre 2011)

Notes de synthèse :

N° 246 ■ Les aides publiques dommageables à la biodiversité (octobre 2011)

N° 244 ■ Une ambition spatiale pour l'Europe.
Vision française à l'horizon 2030 (octobre 2011)

N° 243 ■ Demain, la grande vitesse ferroviaire dans le monde (octobre 2011)

N° 242 ■ Pour une ouverture progressive du transport ferroviaire de voyageurs à la concurrence (octobre 2011)

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

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



La Note d'analyse n° 247 - novembre 2011 est une publication du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication : Vincent Chriqui, directeur général

Directeur de la rédaction : Pierre-François Mourier, directeur général adjoint

Secrétaire de rédaction : Delphine Gorges

Impression : Centre d'analyse stratégique

Dépôt légal : novembre 2011

N° ISSN : 1760-5733

Contact presse : Jean-Michel Roullé, responsable de la communication
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38
jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr



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.

www.strategie.gouv.fr