



Paris, le 3 novembre 2011

## Présentation de la Note d'analyse

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

Jeudi 3 novembre 2011

par Vincent Chriqui,  
Directeur général du Centre d'analyse stratégique

*Seul le prononcé fait foi*

### INTRODUCTION

Mesdames et Messieurs, je vous souhaite la bienvenue au Centre d'analyse stratégique, à l'occasion de la présentation de la Note d'analyse consacrée à de nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme/homme et performance des entreprises.

En matière d'égalité femme/homme au travail, trois axes peuvent être principalement mobilisés : l'offre d'accueil du jeune enfant (prestations de services et aides financières), les droits aux congés structurant des moments clés de la vie privée (congé maternité, congé parental, etc.) et l'aménagement des horaires et de l'organisation du travail. Nous nous concentrons ici sur ce troisième axe. Nous explorons spécifiquement les enjeux d'une meilleure **articulation entre les temps** consacrés à la vie privée et ceux consacrés au travail dans l'organisation du travail.

Cette fin d'année 2011 témoigne de ces enjeux, et du **rôle que les entreprises peuvent ou doivent jouer en la matière** :

- des concertations se déroulent actuellement sur les conditions de travail et la conciliation vie familiale – vie professionnelle.
- le Ministère de la Cohésion sociale annoncera un plan prochainement

Favoriser l'articulation entre vie privée et vie professionnelle en vue d'obtenir une égalité réelle entre les femmes et les hommes au travail est à la fois un enjeu de taille et un **champ miné de contradictions** :

Tout d'abord, c'est **un enjeu, qui renvoie au partage des tâches familiales et domestiques**. Car, on ne peut traiter de l'égalité réelle au travail sans intégrer la répartition sexuée des rôles dans la vie privée, et ce doublement.

D'abord, parce que cette répartition influence directement les temps que les hommes et les femmes peuvent allouer à chacune des sphères professionnelles et privées. Ensuite, l'inégale répartition des tâches familiales et domestiques a une influence sur la représentation des rôles parentaux et professionnels qui tend à renforcer les inégalités de départ.

**Dans tous les pays de l'OCDE, les femmes assument de fait la plus grande part du soin aux enfants et des travaux domestiques.** Entre hommes et femmes, l'écart moyen en matière de temps consacré aux activités non rémunérées est de 2 heures 30 par jour, 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 l'Allemagne et bien supérieur à ce qui prévaut dans les pays nordiques. Au total, 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.

Plus spécifiquement, **en France, le temps parental repose au deux tiers sur les femmes**. Le soin des enfants **contraint tout particulièrement le temps des parents** sur des tranches horaires spécifiques et non flexibles : **la structuration des organisations du travail** est clé pour rendre possible l'articulation entre vie privée et travail

**Encore faudrait-il s'entendre sur les termes.** Offrir un temps partiel aux femmes pour qu'elles prennent soin de leurs enfants, est-ce favoriser cette articulation ou les assigner à un rôle ? L'enjeu des aménagements horaires reste entier.

**Les outils proposés se résument souvent au temps partiel, qui pèse sur les trajectoires professionnelles de leurs bénéficiaires et perpétue l'inégale répartition des tâches entre hommes et femmes.**

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**.

**Des exemples étrangers** montrent que des pratiques bénéfiques tant pour l'employeur que pour les salariés peuvent émerger dans un **contexte postfordiste**.

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 ?

Nous avons, **dans un premier temps**, relevé des **évolutions en matière familiale et industrielle** qui intensifient le besoin d'une meilleure articulation entre vie privée et champ professionnel

Nous avons ensuite analysé **des exemples, notamment étrangers, qui montrent que des pratiques favorables à l'articulation travail/vie familiale peuvent émerger sous certaines conditions.**

## I – Pourquoi la répartition des tâches entre hommes et femmes est au cœur du débat : des mutations dans la famille comme dans l'entreprise font bouger les lignes

### Dans la famille, deux tendances significatives se dégagent

**1. Tout d'abord, il convient de souligner la croissance des couples bi-actifs et des familles monoparentales ; deux types de familles où les tensions travail/famille sont spécifiquement avivées**

- **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). Les familles monoparentales connaissent des tensions importantes en matière d'articulation des temps, sans conjoint pour permettre une répartition des contraintes sur le couple. Si cela concerne davantage les femmes, ce n'est pas exclusif (le développement des gardes alternées fait par exemple naître un nouveau besoin d'articulation travail/famille pour les hommes).

- Globalement, 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). 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, les mères étant encore bien souvent à temps partiel.

- **La bi-activité modifie les comportements masculins.** À titre prospectif, **l'exemple des États-Unis** est intéressant à cet égard (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). Le travail des mères est de moins en moins considéré comme un appoint arbitraire. Les pères semblent participer plus significativement à la prise en charge des enfants qu'avant. **Les tensions pour concilier travail et famille 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.

- Avec l'essor des familles monoparentales et des couples bi-actif, les tensions entre vie familiale et vie privée s'avivent, avec une diffusion aux hommes de tensions auparavant réservées aux femmes.

Et ce d'autant que cela entre résonance avec des nouvelles façons de travailler.

### Dans l'entreprise maintenant

## 2. Les nouvelles manières de travailler ouvrent-elles des opportunités ou constituent –ils un facteur aggravant en matière de conciliation des temps ?

Le paysage économique est marqué par une mutation des organisations du travail, devenues à la fois **flexibles et diversifiées**.

- **Cela peut induire de nouvelles normes défavorables à l'articulation entre vie privée et vie familiale**

**On songe par exemple aux horaires atypiques qui concernent 2 salariés sur 3 en France**, (23 % des couples français ont des journées de travail fortement désynchronisées). Cette désynchronisation pourrait servir une stratégie de relais entre parents qui facilitent la prise en charge des enfants. Mais ce n'est pas ce que l'on observe. De fait, pour que cela fonctionne, il conviendrait que ces horaires atypiques soient anticipés et davantage contrôlables par les employés.

- 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 favorable** à une meilleure articulation entre travail et vie privée

Des études de cas menées par la Fondation pour l'amélioration de la qualité vie et du travail en 2011 en attestent, tout comme divers travaux d'experts.

Alors, opportunités ou menaces ? **Une flexibilité du travail compatible avec les besoins d'articulation des salariés prend un sens sous certaines conditions.**

## 3. Une responsabilité pour l'employeur, qui peut s'affirmer à l'occasion d'une réorganisation stratégique

- La réorganisation des temps et des lieux de travail peut se mettre en place comme **solution à un problème stratégique** pour l'entreprise, élaborée pour répondre à une pression sur l'entreprise : besoin d'ouverture 24h/24, accroissement de la productivité (Exemple du groupe **Dell** aux États-Unis, où le travail à distance a été mis en œuvre pour répondre d'abord à un objectif de réduction des coûts d'implantation, tout en répondant à un besoin d'une partie des salariés).
- Plus généralement **des opportunités en lien avec l'économie servicielle** et le « productivisme réactif » engendrant de nouveaux types de relations clients pourraient être imaginés

- Il y a bien **un rôle pour l'employeur** comme acteur de la conciliation vie familiale/vie professionnelle.

Il est patent dans les pays anglo-saxons où 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). En France, il s'affirme désormais également, comme le montre l'enquête *Familles employeurs*.

- Parmi les mesures possibles pour l'employeur, les **aménagement horaires** sont considérés par les salariés français comme **les plus favorables** à cet objectif de conciliation. Toutefois, à part le temps partiel, ils ne sont que **rarement proposés**

## II – Quels dispositifs de conciliation touchant à l'organisation du travail peuvent être proposés dans les entreprises ?

### 1. Des pratiques de temps partiels moins pénalisantes pour les carrières sont possibles

- Tout d'abord : le **partage de poste** ou « *job-sharing* »

Quasiment inconnu en France, Le *job sharing* consiste à faire occuper un poste à plein temps par une équipe de deux personnes à temps partiel. Cela suppose de trouver dans l'entreprise deux salariés intéressés par ce dispositif et prêts à former une telle équipe qui sera évaluée collectivement. 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.

Le *job sharing* pourrait constituer **une solution (parmi d'autres) au problème du plafond de verre des cadres**. Une thème particulièrement important au regard de l'égalité femme/homme au travail (20% seulement aujourd'hui de femmes cadres en France bien qu'elles soient plus diplômées que les hommes dans les générations récentes ). Or parmi les freins reconnus à l'avancement des cadres, la charge horaire reste un critère important. 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 de rentrer chez soi avant le coucher des enfants. Face à cela, le *job sharing* permet de rester dans des postes à hautes responsabilités et charges de travail, tout en offrant une solution compatible avec une articulation vie familiale/vie privée et sans imposer à l'entreprise de revoir toute son organisation du travail.

- Il y a aussi des pistes pour atténuer les effets pervers du temps partiel classique : un exemple déjà connu en France : la **planification des horaires atypiques**. (comme chez **Carrefour**)

### 2. Au-delà du recours temps partiel : on peut déployer des outils formels et des pratiques informelles

- Citons d'abord l'abandon de la référence horaire et du lieu de travail (ex : best Buy aux États-Unis).

- C'est un exemple assez extrême qui transforme radicalement l'organisation du travail. Il n'a pas vocation à être transposé en tant que tel, car il pourrait ouvrir une refonte du droit du travail très risquée et qui dépasse de loin l'objectif de cette note. Mais il pose bien le champ des modifications possibles et son amplitude : en 2003, le programme « The results only-work environment » (ROWE) est élaboré dans la société **Best Buy**, grand distributeur de matériel électronique américain, à l'initiative d'un groupe de salariés pionniers. Il 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).

Ces pratiques ont la particularité de toucher une grande partie des employés d'une entreprise (donc sans être a priori centrées sur les femmes). Mais, elles sont difficiles à mettre en place

- 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**. Cela comprend **divers outils** comme :
  - la semaine compressée (**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.), les horaires flexibles et leur annualisation, l'assouplissement des compte-épargne temps, les choix des horaires de début et fin de travail, le plafonnement des horaires de réunion,
  - le télétravail partiel (**Exemple : Chez Accenture**, 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).
  - et aussi des pratiques plus informelles et décentralisées reposant sur l'implication des managers.

Par exemple, chez **Fandler** (PME agro-alimentaire, Autriche), 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.

Les pratiques de flexibilité spatiotemporelle du travail et d'individualisation des horaires sont aujourd'hui **peu développées en France**. En Europe, elles sont moyennement diffusées avec des différences entre pays : près de 60 % des femmes et des hommes auraient accès à ce type d'aménagement en Suède (horaires décalés) et au Danemark (horaires à la carte), le score étant 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 et du Sud et en France (un peu **moins de 30 %**). Surtout, seuls certains aménagements sont proposés, ce qui en limite la portée.

Aux **États-Unis, 84 %** des sociétés leaders ont créé des aménagements horaires de type temps flexible. IBM a popularisé ce « *new way of working* ».

Toutes ces pratiques ne sont ni réservées aux cadres (exemple des planifications d'horaires atypiques ou de compensations entre collègues), ni même au secteur des services.

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.**

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

**Proposition 2 : Au sein de la fonction publique, mettre en place des dispositifs exemplaires.**

Expérimenter et évaluer sur une période de trois ans les dispositifs d'articulation des temps dans certains services de la fonction publique, en mobilisant a priori l'ensemble des solutions possibles d'aménagements horaires, sans segmenter les pratiques (par exemple, programme d'implication et de formation 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) pour mettre au point un dispositif sur-mesure et adapté aux missions du service. La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pourrait apporter un soutien méthodologique. Ces dispositifs pourraient s'inscrire dans les chartes de temps en discussion. Généraliser ensuite les programmes efficaces.

**III – Des dispositifs de conciliation qui doivent être soutenus institutionnellement**

Si, comme nous venons de le montrer, les entreprises peuvent souvent innover en vue d'une meilleure articulation vie privée/vie professionnelle qui leur soit aussi favorable au plan de la compétitivité, l'argument économique ne suffit pas toujours. **Des garde-fous institutionnels** seraient bienvenus pour cadrer ces pratiques et faire en sorte que l'accroissement de la flexibilité du travail se fasse dans un sens favorable aux employés et à leurs besoins de conciliation, et de maîtrise de leurs emplois du temps,

De ce point de vue, la santé au travail est un thème important et aujourd'hui sous-estimé au regard de son lien avec les enjeux de conciliation travail/famille.

**Il faut davantage tenir compte des liens entre articulation vie familiale/vie professionnelle et santé au travail.**

En effet, le genre est aujourd'hui insuffisamment intégré aux analyses et négociations sur les conditions de travail. 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, comme l'a montré l'ANACT.

Si les femmes sont moins exposées aux cancers professionnels, elles sont surreprésentées dans les risques psychosociaux. 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.

**Proposition 3:** Enrichir les rapports de situation comparée et le bilan social des entreprises en mesurant l'impact 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 : Nouvelles aspirations, nouvelles structures sociales

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, hors travail légitimé), les outils de flexibilité du temps et du lieu de travail sont susceptibles de décroiser 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.).

**Néanmoins, pour que ces outils 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 soutenue institutionnellement.**

- **Contact Presse**

**Centre d'analyse stratégique**

Jean-Michel Roullé

Responsable de la communication

Tél. : +33 (0) 1 42 75 61 37

jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr