



ÉQUILIBRE DES TEMPS LE NOUVEAU CREDO DES ENTREPRISES

Soucieuses de motiver leurs salariés sans trop dépenser, les entreprises semblent avoir trouvé la martingale : les dispositifs d'équilibre vie professionnelle-vie privée. Toutefois, faute de savoir les rendre visibles, les directions peinent à en tirer parti.

Le fabricant de portes industrielles souples Maviflex (114 salariés) a par exemple créé les « contrats parentaux », qui permettent aux salariés de moduler légèrement leur temps de travail (en général d'un quart d'heure à une demi-heure) en début d'année scolaire pour aller chercher leur enfant à l'école ou à la crèche. « Quasiment personne n'abuse de cette liberté, déclare Elsy Geay, la RRH. Les salariés ne prennent vraiment que le temps dont ils ont besoin. » Les grandes entreprises peuvent davantage se permettre de proposer des aides financières (mu-

tuelles, maintien du salaire lors des congés maternité ou paternité, prime à la naissance) ; l'OPE

« Si les contraintes restent les mêmes, la charge de travail est déportée sur la vie privée. »

François Fatoux, délégué général de l'Orse

remarque toutefois qu'elles ont été moins généreuses ces dernières années, sans doute du fait de la crise économique. C'est également dans les grandes en-

treprises qu'on trouvera des services comme une crèche, la garde ponctuelle d'enfants, du soutien scolaire.

Reste ensuite aux directions à tirer leur épingle du jeu. Or « l'absence de lisibilité de l'offre de l'entreprise en la matière est frappante », constate François Geuze. Pour lui, l'explication tient notamment au fait que de multiples services sont assurés par le comité d'entreprise : Cesu, voyages, sport, informations pratiques et culturelles, garde d'enfants, recherche de logement, conciergerie... À noter que des

mutuelles proposent également de la garde d'enfants ou la prise en charge des personnes âgées. « Cette situation explique les résultats moyens - 27 % - que l'on obtient de la part des salariés lorsqu'ils sont interrogés sur l'existence de dispositifs concrets permettant d'équilibrer la vie privée et la vie professionnelle », estime-t-il.

Confusion des temps

À moins que, lorsqu'ils sont submergés de travail et de-mails sur leurs smartphones, les salariés soient dans l'impossibilité

Pour aller plus loin

► Baromètres de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (OPE). Guide de la « parentalité à 360° », OPE. <www.observatoire-parentalite.com>, documenté que.

► « Pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale. Identification des bonnes pratiques des secteurs public et privé en France et à l'étranger ». Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2013. Retrouvez le guide de la DGAFP sur <www.wk-rh.fr>, *Entreprise & Carières*, docuthèque.

LES HOMMES AUSSI VEULENT

Pourquoi certains hommes partent-ils en congé parental ? Pour les mêmes raisons que les femmes : voir leurs enfants grandir, faire des économies de nounou et parce que leur conjointe veut continuer de travailler, révèle une étude menée auprès de postiers.

En 2012, l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (Orse) a mené une étude, pour le compte de La Poste, auprès de salariés hommes en congé parental d'éducation (CPE). Les hommes (qui représentent moins de 5 % des congés parentaux en France) sont rarement interrogés sur les raisons qui les ont conduits à arrêter de travailler.

« L'objectif de l'étude est d'augmenter la proportion d'hommes en congé parental, de s'assurer qu'ils ne sont pas discriminés et de faire connaître le dispositif », rappelle François Fatoux, délégué général de l'Orse. Celle-ci était prévue dans l'accord sur l'égalité professionnelle d'avril 2011 de l'entreprise publique ; 80 postiers ont répondu.

À La Poste comme ailleurs, le congé parental reste une affaire de femmes. Sur les 12 000 congés parentaux pris par des postiers entre 2009 et 2013, seuls 4,6 % l'ont été par des hommes. Il s'agit essentiellement de facteurs, de

guichetiers et de conseillers financiers, en congé pendant vingt mois en moyenne, dans presque la moitié des cas pour leur deuxième enfant. Dans 69 % des cas, le postier gagne moins que sa conjointe.

► **Sur les 12 000 congés parentaux pris par des postiers entre 2009 et 2013, seuls 4,6 % l'ont été par des hommes.**

Il n'est donc pas surprenant que l'objectif de prendre du temps pour élever son enfant, évoqué par 95 % des répondants, soit immédiatement suivi par la question des frais de garde et de l'absence de places en crèche (51 %). Les postiers avancent ensuite le souhait de leur conjointe de rester présente dans sa vie professionnelle (41 %), leur propre insatisfaction au travail (38 %) et l'organisation de leur travail (34 %).

objective d'articuler leur travail et le reste. « Les entreprises expliquent aux salariés que c'est bien de concilier leur temps de travail et leur vie privée, qu'ils peuvent partir plus tôt, mais elles ne traitent pas la charge de travail. Or, si les contraintes restent les mêmes, la charge est déportée sur la vie privée, du fait des outils numériques », relève François Fatoux, délégué général de l'Orse. ■

EMMANUEL FRANCK

* B. Grévy, *La Vie en rose. Pour en découvrir avec les stéréotypes*, Albin Michel, 2014.

POUPONNER

Aucun ne déclare avoir rencontré des difficultés pour bénéficier du CPE, même si une petite minorité relève que leur démarche a été mal accueillie par leur hiérarchie ou par leurs collègues. La grande majorité n'a d'ailleurs pas coupé les ponts, puisque sept sur dix ont eu des contacts avec l'entreprise pendant leur congé. Seulement 10 % des postiers déclarent que leur retour de CPE s'est fait dans de mauvaises conditions.

Préjudice professionnel

Ils tirent tous de cette expérience un bilan positif à titre personnel. Mais 42 % estiment qu'elle leur a été préjudiciable sur le plan professionnel. Ils évoquent le difficile retour au travail et l'impact sur la carrière et sur la rémunération. Un point que ne manque pas de relever Aline Guérard, secrétaire fédérale de la F3C CFDT, en charge de légalité professionnelle à La Poste. En revanche, elle remarque avec satisfaction que « les hommes en CPE ont pris conscience de la lourdeur des tâches domestiques ». Selon elle, le prochain accord sur l'égalité professionnelle, en cours de négociation, « devra faire un focus sur le congé parental ». « 95 % de congés parentaux pris par des femmes, ce n'est pas satisfaisant », conclut-elle. ■

E. F.

PARENTS, JEUNES, SENIORS, FEMMES... À CHACUN SES ATTENTES

Le cabinet d'audit social Opentojob (O2J) a interrogé 3 962 salariés au long de l'année 2013 sur divers aspects de leur travail, notamment l'équilibre des temps. De ce sondage, il ressort que ce sont les salariés âgés de 26 à 50 ans qui parviennent le moins (aux alentours de 40 %) à équilibrer leurs temps de vie, du fait de la pression de la vie familiale et des enfants. Ils sont donc sans surprise le public naturel des dispositifs d'équilibre des temps : assistance aux besoins des salariés (conciergerie, services) ; temps de travail flexible (télétravail, horaires souples, forfait-jours) ; lieux de travail flexibles (télétravail, NTIC).

Mais les autres populations ont également des attentes. Les quinquagénaires et les salariés de moins de 25 ans sont les plus satisfaits (respectivement 50 % et 55 %), mais leurs motivations sont différentes. « Les 51 ans et plus mettent en avant la possibilité de gérer leurs horaires et de poser des congés, constate François Geuze, directeur de la recherche

d'O2J : ils veulent donc du temps pour eux et pour leur famille. Les moins de 25 ans sont davantage à la recherche de microflexibilités horaires, pour traiter des petits problèmes administratifs ou bénéficier de week-ends de trois jours, et d'une adaptation des lieux de travail avec le télétravail. » Toujours selon O2J, les femmes sont moins satisfaites que les hommes en ce qui concerne la gestion de leurs horaires (38 % contre 44 %), les prises de congés (46 % contre 54 %) et la gestion des événements familiaux (55 % contre 64 %), sans doute parce qu'elles occupent des postes moins flexibles (temps partiel, travail prescrit). Et pourtant, elles se satisfont (43 %) presque autant que les hommes (45 %) de l'équilibre entre leurs vies privée et professionnelle. François Geuze explique ce paradoxe par le « sacrifice de certaines de leurs attentes en matière d'équilibre ». Or « leur niveau d'attente n'est pas moins marqué que celui des hommes ».

ALSTOM TRANSPORT VALENCIENNES

LE CHOIX DE LA GARDE D'ENFANTS

Alstom Transport prévoit un "budget parentalité" pour chacun de ses établissements, à charge pour eux de décider comment ils le dépensent.

Depuis 2009 et l'accord "Travail et vie privée", Alstom Transport octroie chaque année à ses établissements 0,1 % de sa masse salariale afin qu'ils mettent en œuvre des mesures en faveur de la parentalité. Au choix : financement de Cesu, assistance juridique, coaching parental, soutien scolaire, garde d'enfants, conciergerie. Le site de Valenciennes Petite-Forêt (59)

a fait le choix de consacrer les 50 000 euros de son budget parentalité à la garde d'enfants et au soutien scolaire. Le site emploie 1 200 salariés soumis à des régimes horaires variés, dont certains atypiques.

Une aide de 215 euros par enfant

« Le dispositif fonctionne bien, il correspond à un vrai besoin », relève Damien de Colombel,

DRH de l'établissement. Dans l'accord de site signé au mois de janvier dernier – il est renouvelé chaque année depuis 2010 – les trois syndicats et la direction sont partis de l'hypothèse que 225 enfants bénéficieraient de l'aide financière, pour une somme plafonnée à 230 euros par enfant. « Mais une trentaine d'enfants de plus que prévu ont été inscrits, nous avons dû abaisser le plafond à 215 euros », explique Massimo Mastracci, de la CGT. La garde d'enfants devrait consommer l'essentiel de l'enveloppe. Les salariés avancent l'argent et se font rembourser après présen-

tation des justificatifs à l'assistante sociale. « Nous aurions pu financer des places en crèche mais cela serait revenu plus cher et aurait concerné moins de personnes », explique Damien de Colombel. « Nous avons également pensé au Cesu, se souvient Philippe-Charles Tiberghien, délégué CFE-CGC, mais tout le monde en aurait demandé et nous aurions fait du saupoudrage. » Les partenaires sociaux ont donc choisi une voie moyenne, qui semble satisfaire les salariés. Préalablement, les syndicats leur

avaient demandé ce qu'ils souhaitaient. Afin de les engager, « nous leur avons présenté cela comme une préservation »,

▶ Les salariés avancent l'argent et se font rembourser après présentation des justificatifs à l'assistante sociale.

se souvient Philippe-Charles Tiberghien. Si ce soutien financier n'est pas mis en avant dans

la communication externe du site, il est en revanche valorisé en interne : « Lorsque, chaque année, nous signons l'avenant, nous le faisons savoir aux salariés, relate le DRH. L'assistante sociale en fait également la promotion, ainsi que les syndicats. »

Il est à noter que l'accord de site reprend l'ensemble des dispositions de l'accord national d'Alstom Transport : aménagement d'horaires, congés, temps partiel, cotisation pendant une interruption de carrière (lire *Entreprise & carrières* n° 963 du

15 juillet 2009). Celui-ci court jusqu'au 31 mars 2016. « Il n'y a aucune raison de le remettre en cause », déclare Damien de Colombel. ■

E. F.

ALSTOM TRANSPORT VALENCIENNES

- **Activité :** conception et fabrication de métros, de RER et de tram-trains.
- **Effectif :** 1 200 salariés.
- **Chiffre d'affaires Alstom Transport :** 5,5 milliards d'euros en 2013.

➔ MARS FRANCE

UN SALAIRE PAR SEMAINE

Mars pratique de longue date l'acompte sur la rémunération trois fois par mois, pour faciliter à ses salariés la gestion de leurs dépenses courantes.

Un salaire qui ne tombe pas intégralement à la fin du mois mais qui pourtant passe comme une lettre à la poste, c'est possible chez Mars. Et pour cause : dans les sites français du groupe alimentaire américain, la paie est versée... chaque semaine. Trois fois par mois, le salarié perçoit par virement un acompte d'un montant fixe. Celui-ci correspond à un quart ou un peu moins de sa rémunération mensuelle. Le solde permettant d'atteindre 100 %, plus les majorations éventuelles (les heures supplémentaires), lui est versé en fin de mois, en même temps

que lui parvient sa fiche de paie. Dès son entrée, le nouveau collaborateur bénéficie de cette avance qu'il conserve tout au long de sa carrière.

Complètement atypique dans l'Hexagone, l'initiative venue de la maison mère paraît naturelle aux dirigeants français de cette entreprise d'un modèle RH particulier, où le salarié est nommé « associé » pour manifester son adhésion à la culture maison bien qu'il ne détienne aucune part du capital. « Nous y sommes tellement habitués que c'est la situation standard d'une rémunération mois par mois qui nous surprend », confie Nicolas Perette, DRH de Mars Chocolat France, l'une des entités du groupe basée à Haguenau (Bas-Rhin).

Vieille de très nombreuses années, la pratique découle de la philosophie, en version modernisée, du paternalisme de la famille Mars, fondatrice et toujours propriétaire à 100 % du groupe devenu l'une des plus grosses

multinationales de son secteur. « Soucieuse du bien-être du personnel, elle ne voulait pas que l'attente du salaire l'oblige à s'endetter ou le mette en difficulté financière pour faire face à ses dépenses récurrentes en cours de mois, comme le remboursement d'un prêt ou le loyer », relate le DRH.

« Le dispositif est évidemment très apprécié », ajoute-t-il. Il

« Nous y sommes tellement habitués que c'est la situation standard d'une rémunération mois par mois qui nous surprend. »

Nicolas Perette, DRH de Mars Chocolat France

concerne le salaire de base. Le système de participation et celui d'intéressement obéissent, pour leur part, à des mécanismes classiques de versement annuel, et ils représentent en cumul 20 % à 25 % de complément de rémunération.

Selon la direction, la politique de rémunération contribue au faible turnover (moins de 5 %) et au taux de 94 % de collabora-

teurs ayant qualifié Mars d'entreprise où il fait bon travailler dans le baromètre Great place to work 2014. En tout cas, parmi les 65 % de répondants à cette enquête, qui a porté sur la moitié des effectifs français.

Une crèche interentreprises

L'avance sur salaire participe, selon Mars, de la prise en compte des considérations de la vie personnelle. Cette attention connaît d'autres traductions concrètes. À Haguenau, par exemple, Mars réserve 20 places dans une crèche interentreprises dont la gestion est déléguée à un prestataire. Elle en a cofinancé la réalisation et en subventionne le fonctionnement pour ramener le tarif à celui d'une crèche publique ; elle participe aux décisions au même titre que les salariés.

Dans la division *Petcare* (nourriture animale), qui est basée en région Centre, les animaux domestiques sont admis au travail... non pour tester les dernières nouveautés à longueur de journée, mais pour tenir compagnie à leur maître. « Pour certains, c'est un élément important d'équilibre personnel », souligne Nicolas Perette. ■

CHRISTIAN ROBISCHON

MARS

- **Activité :** fabrication d'aliments (marques Pedigree, Whiskas, Kitekat, M&M's, Snickers, Uncle Ben's, Royco...).
- **Effectif :** 4 700 salariés en France.
- **Chiffre d'affaires France :** 2 milliards d'euros en 2013.

COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE

LA PARENTALITÉ AU CŒUR DU DERNIER SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

La Compagnie nationale du Rhône (CNR) consacre 200 000 euros au financement de Cesu dédiés à la garde d'enfants.

Atteindre la proportion de 30 % de femmes dans les comités de direction d'ici à 2015 (le double de 2007) et celle de 7 % dans les filières techniques : tels sont deux des objectifs du troisième accord sur l'égalité professionnelle femmes-hommes, signé par la Compagnie nationale du Rhône début 2014 (lire *Entreprise & Carrières* n° 1183). Ces objectifs, ambitieux dans une entreprise au personnel très masculin, s'appuient notamment sur des mesures pour ai-

der les parents salariés à concilier leurs vies privée et professionnelle. « Dès le premier accord, en 2007, nous avons inscrit la conciliation, via la parentalité, au cœur de la question de l'égalité », remarque Camille Auzer, référente RH pour la diversité.

Cofinancement

Première mesure d'aide à la parentalité : le cofinancement du chèque emploi service universel (Cesu) a été lancé dès 2007 avec le premier accord sur l'égalité. Il

COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE

- **Activité :** production d'électricité.
- **Effectif :** 1 361 salariés.
- **Chiffre d'affaires :** 1,4 milliard d'euros en 2012.

s'adresse aux seuls parents d'enfants de 3 mois à 6 ans (et jusqu'à 7 ans pour un enfant handicapé) qui veulent rémunérer une assistante maternelle, une aide à domicile ou une structure d'accueil via le Cesu. En 2012, 248 salariés (dont 175 hommes) en ont bénéficié, contre 99 en 2009, pour un coût de plus de 200 000 euros pour la compagnie. Jusqu'en 2013, le cofinancement du Cesu était réparti entre l'em-

ployé, la CNR et le comité d'entreprise ; le CE s'étant retiré depuis, le coût sera plus important pour l'employeur.

Places en crèches

Autre dispositif de conciliation de temps : l'offre de berceaux en crèche. Dans son troisième accord sur l'égalité professionnelle, la CNR ouvre à tous ses salariés de la vallée du Rhône demandeurs l'offre qu'elle proposait jusqu'à présent aux seuls collaborateurs du département du Rhône.

Depuis 2007, la CNR a acheté, dans des crèches privées du Grand Lyon, 15 places qu'elle met à disposition de ses employés. Ces derniers se chargent des frais de garde mais évitent le

SFR

UN TEST SUR L'ÉQUILIBRE DE VIE DES SA

Dans le cadre de sa politique de bien-être au travail, SFR va déployer auprès de ses managers un nouvel outil pour tester et favoriser l'équilibre de vie de ses salariés.

« En tant qu'employeur, nous favorisons déjà l'équilibre de vie en formant nos managers sur ce sujet, en proposant des espaces de sport et de détente sur notre nouveau site à Saint-Denis, ou en organisant des conférences sur le sommeil, rappelle Cécile Guillois-Bouillet, directrice du développement RH et de l'innovation sociale. Mais notre nouvel outil permet de responsabiliser les collaborateurs, de les rendre acteurs de leur équilibre de vie pour favoriser leur

épanouissement au travail. » Quintivium, conçu par le cabinet RH 1762 Consultants, est un questionnaire en ligne à remplir par le collaborateur. Lancée début 2014, cette offre est testée par quelques entreprises, dont SFR. Les questions portent sur cinq sphères d'épanouissement (professionnelle, affective, sportive, culturelle, éthique) et visent à déterminer pour chacune un niveau de satisfaction et un besoin d'évolution ressenti par le salarié. « Le but est d'aider le collaborateur à

prioriser, voir ce qui est important pour lui, explique le cabinet RH. Un salarié qui souhaite investir beaucoup dans le sport ou dans sa famille : est-ce une composante de son équilibre, ou, s'il en est empêché, est-ce perçu comme un déséquilibre, une source d'insatisfaction ? »

Le test est utilisé dans le cadre d'ateliers de codéveloppement.

Un consultant analyse les réponses et en tire un rapport détaillé confidentiel, remis au collaborateur lors d'un entretien individuel de débriefing. SFR a testé l'outil sur une vingtaine de personnes et souhaitait

le mettre à disposition de tous, via l'intranet. « Or on s'est rendu compte que l'analyse des résultats est assez complexe, et que le débriefing d'une heure par un consultant est indispensable », rapporte Cécile Guillois-Bouillet. Ce qui, pour des raisons de temps et de coût, rend impossible un déploiement vers l'ensemble des collaborateurs.

À défaut, l'opérateur souhaite utiliser l'outil en direction de ses managers, dans le cadre d'ateliers de codéveloppement. « Le but est que, en faisant eux-mêmes

SFR

- **Activité :** télécommunication.
- **Effectif :** 9 000 salariés.
- **Chiffre d'affaires :** 10 milliards d'euros fin 2013.

ACCORD

parcours du combattant pour trouver une place.

Parmi les mesures de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, la plupart s'adressent en priorité aux femmes, comme les places de parking de proximité pour les femmes enceintes ou les entretiens pré et post-congé de maternité pour prévoir une adaptation du temps de travail de la future mère. Pour Camille Auzer, « les réponses des salariées ne sont pas acquises. Toutes ne veulent pas forcément prendre leur mercredi. Certaines veulent au contraire reprendre à plein temps et progresser professionnellement. Ces entretiens doivent permettre aux femmes de mieux exprimer leurs souhaits ». ■

FLORENCE ROUX

LARIÉS

le test, les managers prennent conscience des leviers qui jouent sur l'équilibre de vie et y soient plus attentifs pour leurs collaborateurs », ajoute-t-elle.

Quels enseignements la DRH a-t-elle tiré du test pilote réalisé auprès de 20 personnes ? Selon le cabinet 1762 Consultants, les salariés aimeraient investir davantage la sphère affective, donc familiale, sans toujours y parvenir. « Toutefois, il n'est pas ressorti de situation d'urgence à régler ou de gros déséquilibres vécus comme une souffrance, souligne Cécile Guillois-Bouillet. Le test est apparu comme un bon moyen pour mettre la personne en mouvement, pour lui donner l'envie de changer certains fonctionnements. » ■

MARIETTE KAMMERER

JÉRÔME BALLARIN

PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE DE L'ÉQUILIBRE DES TEMPS ET DE LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE (OPE)*.

« Réinventer l'engagement suppose d'en venir au management par les équilibres »



E & C : Vous défendez l'idée que les entreprises doivent mettre en œuvre un « management par les équilibres ». De quoi s'agit-il ?

J. B. : De plus en plus, les collaborateurs veulent que leurs attentes en termes de respect de leur équilibre de vie soient écoutées. Chaque salarié est un écosystème, qui trouve son équilibre dans une pluralité de sphères d'épanouissement, qu'elles soient professionnelle, affective, spirituelle, artistique ou sportive. Respectés dans leur équilibre, les salariés seront plus engagés. Réinventer l'engagement suppose donc d'en venir au « management par les équilibres », troisième composante de la performance durable, avec le « management par les objectifs » et le « management par les compétences ».

E & C : Bien-être contre engagement, cela rappelle le paternalisme industriel.

J. B. : Le paternalisme s'appliquait depuis le 19^e siècle à la relation d'un patron « sachant » à ses salariés « enfants ». Le « management par les équilibres » vise au contraire l'émancipation de l'individu, et il n'est pas intrusif. Par exemple, il n'a pas pour objectif d'expliquer aux salariés comment élever leurs enfants mais de créer les conditions d'exercice de la parentalité. L'Observatoire revendique notamment que les salariés bénéficient d'un droit au télétravail un jour par semaine.

E & C : Les attentes des salariés en matière d'équilibre des temps sont forcément hétérogènes. Comment la DRH peut-elle répondre à cette diversité ?

J. B. : Tout d'abord, une phase d'écoute des dirigeants est nécessaire pour cerner le champ des possibles. Cela évitera de proposer ultérieurement des actions comme le télétravail à des directions qui y sont culturellement opposées. Puis, interroger collaborateurs et managers permet d'identifier leurs attentes, afin d'élaborer un plan d'action sur mesure, combinant par exemple des horaires flexibles, la sensibilisation des managers et le soutien aux aidants familiaux.

E & C : La recherche d'équilibre ne suppose-t-elle pas que les entreprises réfléchissent aussi à la charge de travail ?

J. B. : Il ne faut pas se cacher que beaucoup d'entreprises abordent la question de l'équilibre des temps de manière défensive, dans un contexte de baisse des effectifs, de maintien de la charge de travail et d'augmentation de la productivité et des risques sur les conditions de travail. Les salariés qui restent doivent être des sportifs de haut niveau. D'où notamment l'arrêt Fnac de la cour d'appel de Paris en décembre 2012, qui suspend une réorganisation au motif qu'elle n'a pas assez pris en compte les transferts de charges des postes supprimés vers les salariés restant en fonction.

PROPOS RECUEILLIS PAR EMMANUEL FRANCK

* Dirigeant du cabinet de conseil en management 1762 Consultants.