

Collection

Working
paper

La conciliation vie au travail – vie hors travail
comme outil de croissance et de
compétitivité

Mai 2010

Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.



Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

info@pourolasolidarite.be

www.pourolasolidarite.be

Les cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

Responsabilité sociétale des entreprises. La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen, Les Cahiers de la Solidarité n°23, série responsabilité sociétale des entreprises et diversité, 2010

Concilier la vie au travail et hors travail, Cahier de la Solidarité hors-série, 2010.

Faut-il payer pour le non-marchand ? Analyse, enjeux et perspectives, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°22, 2009.

Mobilité durable. Enjeux et pratiques en Europe, Série développement durable et territorial, n°21, 2009

Tiphaine Delhommeau, **Alimentation : circuits courts, circuits de proximité**, Série développement durable et territorial, n° 20, 2009.

Charlotte Creiser, **L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique**, Série développement durable et territorial, n° 19, 2009.

Europe et risques climatiques, participation de la Fondation MAIF à la recherche dans ce domaine, série Développement durable et territorial, n° 18, 2009.

Thomas Bouvier, **Construire des villes européennes durables**, tomes I et II, Série développement durable et territorial, n° 16 et 17, 2009.

Europe, énergie et économie sociale, Série développement durable et territorial, n° 15, 2008.

Décrochage scolaire, comprendre pour agir, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 14, 2007.

Séverine Karko, **Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives**, Série Développement durable et territorial et politique de la ville, n°12 (n°13 en version néerlandaise), 2007.

Sophie Heine, **Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 11, 2007.

La diversité dans tous ses états, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 10, 2007.

Francesca Petrella et Julien Harquel, **Libéralisation des services et du secteur associatif**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 9, 2007.

Annick Decourt et Fanny Gleize, **Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 8, 2006.

Éric Vidot, **La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?** Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 7, 2006.

Anne Plasman, **Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 6, 2006.

Sarah Van Doosselaere, **Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 5, 2004.

Anne Plasman, **Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 4, 2004.

Entreprenariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 3, 2004.

Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 2, 2004.

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, **La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 1, 2004.

Introduction

Les politiques de conciliation présentent de nombreux avantages tant pour les salariés que pour les employeurs. En mettant en place une organisation du travail plus moderne et plus flexible, elles permettent d'améliorer la productivité des entreprises mais aussi leur attractivité, que ce soit vis-à-vis des salariés ou des consommateurs.

De plus, pour faciliter l'articulation des différents moments de vie, les entreprises ou institutions peuvent mettre toute une gamme de services à la disposition des salariés, favorisant ainsi l'émergence de nouveaux secteurs porteurs d'une croissance durable.

Nous détaillons, dans ce working paper, pourquoi la conciliation peut-être considérée comme un outil de croissance et de compétitivité.

I. La conciliation, un outil d'attractivité des entreprises

Les politiques de conciliation doivent être considérées comme un investissement utile de la part des entreprises car elles permettent d'améliorer leur attractivité et leur productivité. De quelle manière ?

En facilitant l'articulation entre les différents moments de la vie, ces politiques favorisent le bien-être des salariés, réduisent le stress et les perturbations du travail dans la vie privée et inversement. Les salariés sont donc plus engagés dans leur activité professionnelle.

Ces politiques améliorent à la fois la productivité au sein de l'entreprise mais aussi l'attractivité de cette dernière. En permettant une meilleure articulation entre vie au travail et vie privée et familiale, ainsi qu'en offrant un cadre de travail de qualité, ces entreprises ont des atouts indéniables pour leurs salariés. Elles attirent donc plus facilement une grande gamme d'employés, notamment qualifiés, et la fidélisent. Leur masse salariale subit donc moins de « turnover », ce qui entraîne une réduction des coûts de recrutement et de formation. En permettant une meilleure flexibilité du travail, elles aident également à faire baisser l'absentéisme et le retard au travail.

Mettre en place des politiques de conciliation permet en outre d'engranger un bénéfice en termes d'image, auprès des clients. En développant des politiques de ressources humaines innovantes qui prennent en compte l'humain, elles améliorent en effet la renommée de l'entreprise, ce qui peut avoir un effet positif sur les ventes. Des labels ou brevets ont d'ailleurs été créés par les pouvoirs publics pour valoriser ces efforts auprès des consommateurs. On peut citer le « career and family audit » en Allemagne ainsi que le label qualité¹ ou le label égalité en France.²

¹ Pour le label qualité, l'un des trois piliers d'évaluation concerne la mise en place de politiques de conciliation.

Une étude menée en Allemagne a démontré que la mise en œuvre de politiques de conciliation peut améliorer les performances globales d'une entreprise. Une recherche commissionnée par le Ministère de la Famille auprès de l'Institut de recherche Prognos conclut que l'introduction de mesures en faveur de l'articulation travail-famille permet aux entreprises un retour sur investissement de 125% (Prognos AG, 2003). Selon cette recherche, les mesures adoptées par les entreprises permettent d'économiser 50% des coûts induits par l'absence de prise en compte des contraintes familiales des salariés³. Bien que ce résultat puisse être discutable, notamment du point de vue de la méthode employée (il existe une grande diversité d'entreprises suivant le secteur considéré et la taille des entreprises est un élément important à prendre en compte), elle a néanmoins attiré l'attention des entrepreneurs. Il s'agit surtout, par cet exemple, de montrer que les politiques de conciliation peuvent être facteurs d'efficacité économique et peuvent générer des retours sur investissement non négligeables.

The irish news, journal d'Irlande du Nord, et la réduction du « turnover »

Depuis la mise en place de toute une gamme de politiques de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, le « turnover » au sein du journal a été réduit de près de 20%. Cela représente des économies significatives en termes de publicité, de recrutement et de formation. Cette entreprise propose notamment un congé d'urgence payé, du « job-sharing » et la semaine de travail à horaires compressés. Elle a également augmenté les indemnités versées lors du congé maternité et paternité.

<http://www.worklifebalance.ie/>

² Les entreprises face à la conciliation travail et vie familiale : une comparaison Allemagne et France (juin 2008)

³ Ibid.

Moore and Smalley : les gains de productivité apportés par les mesures de conciliation (Grande-Bretagne)

Moore et Smalley est une société indépendante qui fournit des services en expertise comptable et du consulting de conseillers d'affaires.

L'entreprise a mis en place un projet-pilote relatif au temps partiel et au travail à l'extérieur des locaux de l'entreprise. Ce dernier a beaucoup amélioré le service client, la motivation du personnel et a réduit les absences.

Comment ? Le travail à temps flexible a été introduit dans le département « affaires fiscales ». Il détermine un horaire fixe de travail de 10h à 12h le matin et de 14h à 16h l'après-midi, le reste du temps pouvant être flexible. En outre, les heures supplémentaires travaillées pendant les périodes où l'activité est plus importante sont comptabilisées et peuvent être reportées par la suite sous forme de congés.

Les avantages apportés par ces mesures ont rapidement été observés. Le personnel est plus facilement enclin à prester des heures supplémentaires lorsque cela s'avère nécessaire. Les heures prestées se répartissent sur une plage horaire plus grande, offrant ainsi un service client en dehors des heures normales de travail. Les heures de travail perdues (pour cause de rendez-vous médicaux par exemple) se sont considérablement réduites.

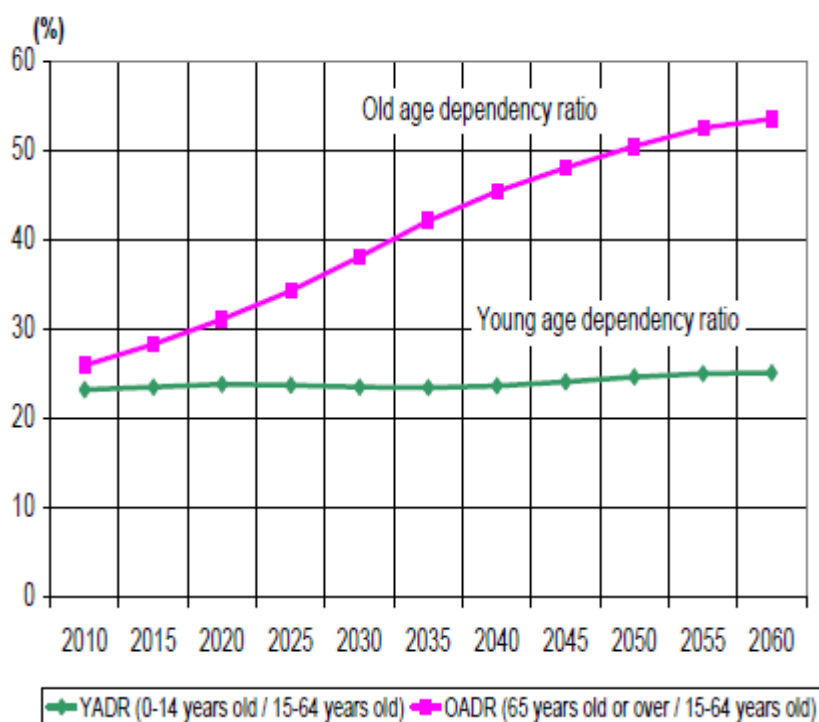
Pendant la durée de ce projet-pilote, le « turnover » du personnel en termes de départs volontaires a été divisé par deux, passant de 15 à 7.5%. La proportion de jours perdus à cause d'une absence de courte durée ou de maladie a baissé de 3.5% à 2.3%.

<http://www.worklifebalance.ie/>

II. La conciliation : une adaptation aux changements dans la société

Les politiques de conciliation constituent également des outils nécessaires pour que l'entreprise s'adapte aux changements dans la société. Cela concerne notamment la démographie de l'Union et ses conséquences sur l'économie. Comme l'indique une communication de la Commission sur le futur démographique de l'Union, « *la population totale dans l'EU-25 se réduira légèrement, mais deviendra beaucoup plus âgée. Sur le plan économique, le changement principal concerne la population en âge de travailler (âgée de 15 à 64 ans) qui diminuera de 48 millions d'ici 2050. Le taux de dépendance (le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus relativement à celles âgées de 15 à 64 ans) devrait doubler pour atteindre 51% d'ici 2050, ce qui signifie que l'UE passera de quatre à seulement deux personnes en âge de travailler pour chaque citoyen âgé de 65 et plus.* » La Commission ajoute que le vieillissement de la population pourrait avoir un impact sur la croissance européenne : le taux de croissance économique pourrait baisser en raison de la diminution de la population en âge de travailler, de 2,4% sur la période 2004 – 2010, et de 1,2% sur la période 2030 – 2050.

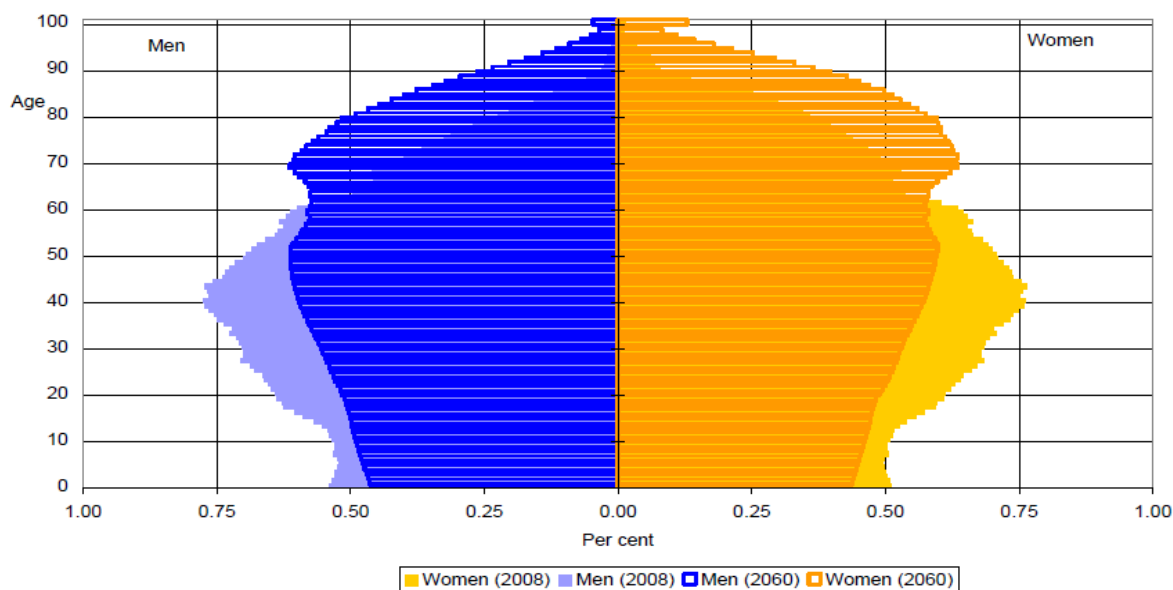
Projection des taux de dépendance à horizon 2060 dans l'UE 27⁴



Source: Eurostat, EUROPOP2008 convergence scenario

⁴ Ageing characterises the demographic perspectives of the European societies – Issue number 72/2008, Konstantinos Giannakouris, Eurostat, Collection “statistiques en bref”, 26/08/08 (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-072/EN/KS-SF-08-072-EN.PDF)

Projection de l'évolution de la pyramide des âges dans l'UE 27 à l'horizon 2060⁵



Source: Eurostat, EUROPOP2008 convergence scenario

Les politiques de conciliation permettent d'adapter le travail en fonction de l'âge des travailleurs. Avec l'accroissement de la durée de vie, elles aident au maintien au travail des plus de 50 ans, ce qui permet de conserver une main d'œuvre suffisante pour soutenir de la croissance économique européenne. En outre, en permettant aux parents d'avoir autant d'enfants qu'ils le souhaitent, elles favorisent le renouveau démographique européen.

Ces dernières années, on a également pu observer une évolution des modèles familiaux et une évolution de la répartition des tâches au sein du couple. Une plus grande proportion de femmes travaille, les hommes sont plus nombreux à demander du temps pour leur vie familiale et le nombre de familles monoparentales augmente. Les entreprises font donc face à un nombre croissant de demandes pour mieux concilier la vie professionnelle et la vie familiale.

Enfin, au-delà de l'aspect démographique, les entreprises doivent également répondre au désir croissant des citoyens de vouloir s'impliquer dans la société civile. L'Union européenne mène actuellement une réflexion sur la modernisation du marché du travail, en lien avec les principes de flexisécurité. La flexisécurité encourage les salariés à considérer leur carrière sous un angle dynamique alliant périodes de travail et formation, tout au long de la vie.⁶ La

⁵ *Ageing characterises the demographic perspectives of the European societies* – Issue number 72/2008, Konstantinos Giannakouris, Eurostat, Collection "statistiques en bref", 26/08/08 (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-072/EN/KS-SF-08-072-EN.PDF)

⁶ A ce sujet voir « La valorisation et la validation de l'expérience non formelle et informelle : une solution pour le marché de l'emploi européen ? » publié par « Pour la Solidarité », qui met l'accent sur la reconnaissance de l'expérience professionnelle et non professionnelle dans le cadre de la dynamisation du marché du travail européen.

formation « *se rapporte à toutes les formes d'éducation⁷, d'enseignement et de formation professionnelle, d'éducation non formelle et d'apprentissage informel, entrepris tout au long de la vie dans une perspective personnelle, civique, sociale et/ou professionnelle et aboutissant à une amélioration des connaissances, des aptitudes et des compétences* ». ⁸ Les politiques de conciliation permettent de valoriser l'expérience que les salariés peuvent acquérir en dehors de la vie professionnelle ou de formations formelles.

Conclusion

Les politiques de conciliation favorisent non seulement la productivité au sein de l'entreprise mais augmentent également l'attractivité de cette dernière. Grâce à de telles politiques, les employés se sentent mieux dans leur lieu de travail, ont davantage envie d'y rester ce qui engendre *de facto* un « turnover » moins important. Les bénéfices de l'entreprises sont directs étant donné qu'elles doivent moins investir dans le recrutement. Les politiques de conciliation sont également des outils formidables pour s'adapter aux changements auxquels la société actuelle doit faire face, tels le vieillissement de la population.

Le bénéfice est donc double et même triple si l'on prend en compte l'impact positif de la mise en place de telles politiques, en termes d'image pour l'entreprise. La conciliation est en ce sens un outil complet, qui contribue tant au bien-être des employés qu'à la prospérité des entreprises, pour autant – bien entendu – que les politiques de conciliations soient concertées et soient le fruit de compromis entre employeurs et salariés.

Dans le cadre des actions des institutions européennes, l'application de la «méthode ouverte de coordination» dans les domaines de la formation et de l'éducation a permis de définir des objectifs communs devant être atteints par les États Membres, contenus dans le programme «Éducation et formation 2010».

⁷ Il existe trois types d'éducation qui apportent de l'expérience au travailleur :

- 1) L'éducation formelle a généralement lieu dans des écoles, des universités ou des établissements de formation et débouche sur l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat.
- 2) L'éducation non formelle comprend une éducation pour adultes gratuite au sein de cercles d'études, de projets ou de groupes de discussion. Ceux-ci avancent à leur propre rythme et n'imposent pas d'examen en fin de parcours.
- 3) L'éducation informelle est présente partout: dans les familles, sur le lieu de travail, dans les ONG ou dans les groupes de théâtre. Elle peut également faire référence à des activités pratiquées à la maison, comme la lecture d'un livre. Or il ne faut pas négliger ce troisième aspect, avec notamment l'amélioration de l'accès à la culture, l'augmentation du bénévolat et de la participation à la société civile.

⁸ http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/guide/glossary_fr.html