Sérendipité

Articulation des temps de vie en entreprise : les clés pour convaincre et agir de manière concrète













Introduction4
Partie I
I- Une plus grande efficacité opérationnelle et managériale
2- Une meilleure maîtrise des risques et des pratiques de gestion des ressources humaines
3- Le développement d'avantages concurrentiels durables
Partie 2
Les mesures liées à l'organisation du travail
Les mesures liées au système de management
Les mesures liées aux prestations financières et services aux salarié-e-s 34
Partie 3
Les étapes de la mise en œuvre
Qui sommes-nous ?
Remerciements

Edito



Pourquoi agir sur l'articulation des temps de vie ?

Une meilleure articulation des temps de vie constitue aujourd'hui un enjeu primordial pour les salariés¹ et les entreprises. Ce constat est confirmé par une étude que nous avons réalisée en 2012 à FACE Grand Lyon : 84% des entreprises interrogées attestent que ce sujet représente une de leurs préoccupations et 88% des salariés¹ indiquent que « l'entreprise a un rôle à jouer pour permettre une meilleure articulation vie professionnelle - vie privée ».

L'articulation des temps de vie est d'autant plus importante qu'elle questionne à la fois...

- ... le management de la diversité, c'est-à-dire, la prise en compte des singularités (origine, sexe, âge, handicap, convictions, activités syndicales, associatives, modèles familiaux...) tout en respectant le principe de l'égalité de traitement.
- ... l'égalité professionnelle en contribuant à la réduction des inégalités encore présentes entre les femmes et les hommes. La plupart des obligations ou dispositifs intègrent la gestion des temps de vie comme un axe de travail : signature d'un accord, négociation collective annuelle, rapport de situation comparée ou Label Egalité.
- ... la qualité de vie au travail en constituant un facteur de bien-être au travail au même titre que les conditions de travail et les relations sociales.
- ... le dialogue social en favorisant les échanges et les pratiques innovantes sur une préoccupation sociétale qui concerne autant le dirigeant que l'ensemble des salariés.

Agir sur l'articulation des temps de vie devient donc pour les entreprises, une opportunité de tirer des bénéfices en termes d'efficacité opérationnelle et managériale mais également de maîtriser des risques et des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Finalement cela permet de développer des avantages concurrentiels durables.

Avec ce document, FACE Grand Lyon et Oxen ont ainsi souhaité donner aux entreprises les « clés pour convaincre et agir de manière concrète » afin qu'elles puissent mesurer les enjeux et s'engager dans une démarche favorisant une meilleure gestion des temps de vie.

Patrick Blayac
Président de FACE Grand Lyon
Directeur des Ressources Humaines à SITA Centre Est

Introduction

Favoriser l'équilibre des temps de vie pour agir sur l'égalité professionnelle F-H

La réalisation de ce guide s'inscrit dans le projet « Sérendipité » (2011-2013) soutenu par le Fonds Social Européen (FSE). L'objectif est d'agir avec les entreprises pour construire une égalité réelle et pratique à tous les niveaux de responsabilités des entreprises et dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines (rémunération, évolution de carrière, mixité des emplois ...). Il s'agissait également de travailler sur l'articulation des temps de vie au bénéfice des femmes, des hommes et de la performance sociale et économique.

Le projet est coordonné par la Fondation FACE et mis en œuvre par quatre Clubs : FACE Hérault, FACE Paris, FACE Grand Toulouse et FACE Grand Lyon qui mènent des actions avec les entreprises sur l'égalité professionnelle. A la demande des entreprises de son territoire, FACE Grand Lyon a ainsi réalisé des groupes de travail sur la gestion des temps de vie. Le déroulé de l'action résume bien la définition de ce qu'est la « Sérendipité », c'est-à-dire « une qualité qui consiste à chercher quelque chose et, ayant trouvé autre chose, à reconnaître que ce qu'on a trouvé à plus d'importance que ce qu'on cherchait » (Charles Darwin). L'objectif initial n'était pas la création d'un argumentaire et d'un répertoire de bonnes pratiques, mais les besoins des entreprises et la réflexion engagée ont finalement abouti à la réalisation de ce guide.

Agir sur les temps de vie en entreprise apparaît primordial car les inégalités dans la répartition des tâches domestiques et familiales sont un frein à l'application du principe d'égalité au sein du monde du travail. L'enquête Emploi du temps 2009-2010 de l'INSEE relève que « les femmes consacrent 3h52 par jour aux tâches domestiques contre 2h24 pour les hommes. » L'enquête montre également une répartition sexuée des tâches effectuées puisque « les femmes passent trois fois plus de temps que les hommes à faire le ménage, la cuisine, les courses ou s'occuper du linge et deux fois plus à s'occuper des enfants ou d'un adulte à charge à la maison. ». Les hommes s'occupent quant à eux davantage du bricolage, du jardinage ou des soins des animaux.

De fait, les femmes limiteraient leur investissement professionnel, associatif ou politique au bénéfice de la sphère familiale. Ainsi, 26 % des femmes choisissent leur emploi en évoquant la commodité des horaires contre seulement 10% des hommes². Elles sont également nombreuses à arrêter leur activité professionnelle dès l'arrivée du 2ème ou 3ème enfant : elles restent en activité professionnelle à 73 % en ayant un enfant de moins de 12 ans, 64 % pour deux enfants et 40 % pour trois enfants et plus.



Face à ce constat, les mesures améliorant l'articulation vie professionnelle-vie privée apparaissent comme un facteur d'égalité professionnelle, et cela pour deux raisons :

- I. Faciliter l'équilibre des temps de vie et la gestion des contraintes personnelles et professionnelles afin de permettre aux femmes d'accéder à des postes à responsabilités et plus facilement à la formation, de réduire le temps partiel subi...
- 2. Faire évoluer les mentalités, promouvoir la parentalité auprès des hommes en améliorant l'accès aux congés paternité et parentaux, lutter contre le présentéisme afin de leur permettre de s'investir davantage dans la sphère privée.

L'un des objectifs de ce guide est donc de permettre aux entreprises de s'impliquer sur l'égalité professionnelle, en agissant de manière concrète sur la gestion des temps de vie.

2. Source : Les chiffres clés 2010 -Service central des Droits des femmes.

Partie 1

La gestion des temps de vie en entreprise Les arguments pour agir

Selon une étude réalisée en 2013 par Accenture³, l'envie de réussir professionnellement et d'avoir une vie personnelle épanouie influe sur le choix du poste et l'emporterait même sur les considérations financières :

- 70% des salariés interrogés estiment possible d'articuler travail et famille, mais une majorité pense qu'il n'est pas possible de « tout avoir en même temps ».
- Plus de la moitié des sondés déclarent avoir refusé un poste de peur de remettre en cause l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.
- L'harmonie entre travail et vie privée apparaît comme le premier critère de réussite professionnelle. Elle est citée devant la rémunération, la reconnaissance et l'autonomie.

L'idée que l'entreprise peut tirer des avantages concurrentiels d'une politique d'entreprise favorable à une meilleure articulation des temps de vie se développe également depuis quelques années. Les bénéfices de ce type de politique s'expriment principalement sous forme de « soft factors », c'est-à-dire d'effets significatifs pour les salariés et l'entreprise, mais difficilement mesurables. Certaines conséquences peuvent toutefois être quantifiées et se traduire par des résultats concrets, constituant ainsi des arguments potentiels « pour agir de manière concrète ».

1- Une plus grande efficacité opérationnelle et managériale

Une baisse du petit absentéisme

La vie hors travail et ses aléas jouent un rôle non négligeable dans la survenue de l'absentéisme, que ce soit pour des raisons ponctuelles ou récurrentes. Il n'y a pas de frontière étanche entre la vie personnelle et professionnelle et, selon des recherches réalisées au Canada et en Amérique du nord (Duxbury & Higgins), 7 % de l'absentéisme pourrait être dû à des soucis familiaux. Il s'agit principalement de retard ou d'absences inférieures à un ou deux jours.

Les raisons de ce petit absentéisme :

 des raisons médicales (rendez-vous médicaux, congés pour enfants malades, examens...),

- des raisons « socioculturelles » (engagement associatif, écoles, examens, démarches administratives, banque, garage)
- des problèmes de transport entre le domicile et le travail (grande distance, manque de transports collectifs, etc.),
- des heures d'ouverture des crèches ou des services publics qui peuvent ne pas coïncider avec les exigences du travail (par exemple, dans le cas d'horaires décalés ou fractionnés).
- Des accidents de trajet, retards ou absences « injustifiées ».

Le sociologue Denis MONNEUSE a coordonné, pour le réseau associatif d'entreprises « Entreprise & Personnel », une enquête parue en mars 2009 sur l'absentéisme⁴. Son coût s'élèverait jusqu'à 3 fois le taux horaire du salarié

^{3. «} Définir le succès. Votre approche ». Mars 2013. Accenture

^{4. «} L'absentéisme au travail », Entreprise & Personnel, Denis Monneuse, Mars 2009

La gestion des temps de vie en entreprise

absent. Les coûts indirects, eux, équivaudraient à 6% de la masse salariale. Selon une autre étude réalisée par Alma CG⁵ le coût de l'absentéisme se situerait entre 4% et 12% de la masse salariale⁶

Pour réduire l'absentéisme, les entreprises de l'enquête Alma CG 2012 ont mis principalement en place des actions comme la prévention des accidents du travail, l'amélioration des conditions de travail ou les entretiens de retour après absence.

Plus marginales, mais plébiscitées à la fois par les DRH et les salariés, de nouvelles actions fondées sur le bien-être en entreprise, font leur apparition : les crèches pour les enfants du personnel, la permanence d'une assistante sociale, les services de type conciergerie, etc. Ces actions innovantes apparaissent comme efficaces puisque c'est dans les entreprises ayant une crèche ou une conciergerie, qu'on enregistre les taux les plus bas d'absentéisme.



^{5.} Elément à prendre en compte dans l'observation des résultats : Alma CG est une entreprise spécialisée dans le costconsulting (économies, optimisations et financements des charges pour améliorer la rentabilité).

^{6. « 5°} Baromètre de l'absentéisme d'Alma CG », administré par l'institut CSA. Septembre 2013

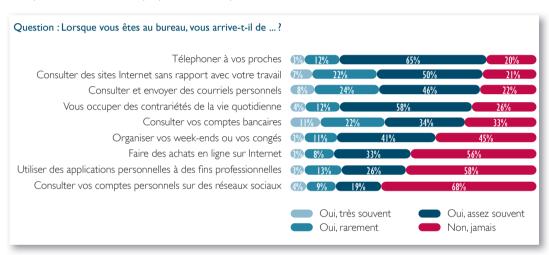
Les arguments pour agir.

Mieux gérer les questions personnelles et familiales au travail

Les questions personnelles et familiales sont présentes sur le lieu de travail. Une enquête réalisée en 2012 par l'IFOP pour Good Technology⁷ sur une population de cadres⁸, indique que seuls 74% des répondants s'occupent « des contrariétés de la vie quotidienne » lorsqu'ils sont au bureau (4° position sur 9) :

Limiter les risques liés au présentéisme

Le présentéisme est un phénomène culturel, une « habitude » qui consisterait à penser que tout collaborateur qui reste tard au travail est un collaborateur engagé et productif. Pourtant, dans certains pays, cette vision est totalement contradictoire : un collaborateur qui reste tard au travail est considéré comme quelqu'un d'inefficace.



La proportion du temps de présence des salariés en entreprise consacré à des fins non-professionnelles est difficilement mesurable. Cependant, il est indéniable que les salariés accordent une part non-négligeable de leur temps de présence à gérer des sujets personnels ou familiaux. Cette donnée doit être prise en compte par les entreprises et peut faire l'objet de mesures dans le cadre d'une démarche sur l'articulation des temps de vie.

Le présentéisme a des conséquences néfastes pour les individus et les entreprises. Selon une étude du Dr Claudia PUT⁹, le présentéisme coûterait plus cher que l'absentéisme : « le présentéisme atteint 61 % des coûts totaux relatifs à la santé dans une entreprise, suivi par les frais médicaux (28 %) et l'absentéisme (10 %) ». Elle explique que les personnes qui restent tard au travail manquent de concentration, d'efficacité et commettent plus facilement des erreurs.

La lutte contre le présentéisme est bénéfique car elle permet d'agir sur la santé des salariés, de réduire le stress et d'améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

^{7.} Elément à prendre en compte dans l'observation des résultats : Good Technology est une entreprise spécialisée dans la sécurisation des données, personnelles ou d'entreprises, et les applications mobiles, achetées ou développées.

^{8. «} Quand la vie professionnelle des cadres rencontre leur vie privée ». IFOP/Good Technology. Mai 2012

^{9. «} Etude sur le coût du stress au travail pour les entreprises flamandes ». Claudia Put (chercheur à l'Université catholique de Louvain (UCL) et psychologue à l'hôpital Universitaire de Gasthuisberg, 2010

La gestion des temps de vie en entreprise

Un meilleur engagement des salariés pour plus d'efficacité

En termes de mobilisation des ressources, l'étude «What's Working» menée par Mercer en 2011 montre une baisse importante de l'engagement des salariés par rapport à 2007. Cette baisse est d'abord causée par une chute de la loyauté vis à vis de l'entreprise :

- 30 % des salariés songent en ce moment sérieusement à changer d'entreprise, soit 57 % de plus qu'en 2007.
- 50 % d'entre eux seulement, soit 11 % de moins qu'en 2007, ressentent encore un fort attachement.

Au-delà de ce point particulier, la satisfaction globale des salariés par rapport à leur entreprise est en baisse de 6 points (58 % en 2011) :

- Pour 36 % des salariés, les avantages sociaux (retraite, santé, prévoyance, etc.) jouent un rôle très important dans la décision de rester dans l'entreprise (46 % pour les moins de 25 ans), et 21 % seraient prêts à abonder personnellement les avantages fournis par l'entreprise.
- Pour 31 % des salariés, les avantages sociaux sont également un point très important dans leur décision de rejoindre une entreprise. Ce point atteint 41 % pour les moins de 25 ans.

L'augmentation de la motivation, de l'efficacité et de la productivité constituent les effets principaux des mesures d'articulation travailfamille appliquées à l'ensemble du personnel même s'ils ne sont pas facilement quantifiables.

« Le fait que l'harmonie entre travail et vie privée reste une priorité pour les salariés est d'une importance capitale pour les employeurs. Les entreprises qui sauront accompagner leurs collaborateurs dans cette voie renforceront la motivation au sein des équipes, tout en se donnant les moyens d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents. »

Armelle Carminati-Rabasse.

Directrice Générale Capital Humain & Diversité d'Accenture. Extrait de l'étude Accenture « Définir le succès. Votre approche » (2013)

Les travaux réalisés en psychologie du travail¹⁰ sur les théories de la motivation montrent que l'efficacité des salariés repose notamment sur des considérations psychologiques et sociales, un sentiment de considération et une participation aux prises de décisions.

Les principaux résultats de ces travaux indiquent que les salariés épanouis dans leur travail, sont plus motivés et génèrent une dynamique collective plus importante:

- Ils travaillent mieux et parfois plus, sans en avoir forcément conscience.
- Ils prennent d'autant plus d'initiatives et se montrent d'autant plus responsables à l'égard des tiers (notamment des clients),
- Ils véhiculent une image positive de la société à l'extérieur, qu'ils sont fiers d'incarner.

Les entreprises qui pensent leur organisation, leurs politiques de ressources humaines et managériales sous l'angle de la motivation gagnent en solidité et en productivité. Elles parviennent mieux à innover et à aborder le changement avec sérénité car elles développent une agilité qui est un véritable atout en particulier en période d'accélération des temps.

Par ailleurs, le « hors travail » n'est pas du temps perdu pour l'entreprise car il y a des synergies entre la sphère privée et la sphère professionnelle. Les compétences acquises dans l'une peuvent être utilisées dans l'autre et le « hors travail » permet à l'individu non seulement de se ressourcer mais également d'entretenir sa propre performance sur le long-terme.

^{10.} Voir les travaux de A. H. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom, E. A. Locke, J. S. Adams

2- Une meilleure maîtrise des risques et des pratiques de gestion des ressources humaines

La fidélisation des salariés et la diminution des coûts associés au turnover

La rotation de l'emploi est un indicateur important pour les ressources humaines. Il donne une indication synthétique de l'ampleur des mouvements du personnel, ainsi que des coûts associés. Un turnover trop important dénote des problèmes de fidélisation de la main d'œuvre. Il est également générateur de certains risques comme la baisse de la qualité du travail, une désorganisation de l'entreprise, la détérioration de son l'image et en fin de compte une baisse des marges.

Les coûts liés au turnover ne sont pas facilement quantifiables mais il est tout de même possible de repérer plusieurs impacts financiers négatifs : coûts RH liés au recrutement et à la gestion des départs, perte du retour sur les investissements consentis pour recruter le personnel puis le former, coûts d'apprentissage... Ces coûts dépendent de l'activité de chaque entreprise mais un départ peut faire perdre à l'entreprise entre la moitié du salaire annuel du démissionnaire et jusqu'à trois fois ce salaire pour une ressource clé.

Coûts liés à un départ et à son remplacement :

	Coûts directs visibles	Coûts indirects cachés
Coûts du départ	Entretien de départ Charges administratives	Perte de productivité Perte de compétences Impact sur le moral des collègues Absentéisme dû à la recherche d'emploi
Coûts de remplacement	Actualisation de la description de fonction Frais de communication Sélection et entretiens Prime de cooptation Négociation du salaire Travail temporaire	Perte de productivité Impact sur la motivation Perte de temps des RH et du manager Opportunités perdues
Coûts d'intégration	Frais administratifs Examen médical Frais de formation	Durée d'apprentissage Inexpérience Impact sur l'image Perte de temps du service Baisse de la qualité Différentiel d'efficacité

La gestion des temps de vie en entreprise

La mise en place de mesures en faveur d'une meilleure articulation des temps de vie a un effet positif sur l'évolution des compétences. La possibilité pour les salariés de suivre un parcours professionnel de haut niveau, permet de pourvoir en interne un plus grand nombre de postes qualifiés et évite à l'entreprise les coûts de turnover ainsi qu'une meilleure capitalisation de l'expérience.

La baisse du recours au temps partiel

L'effet sur le temps partiel, à savoir la possibilité d'augmenter le taux d'occupation à temps partiel des salariés, permet d'économiser des coûts de personnel de remplacement et des coûts de management. Selon l'INSEE, la proportion de personnes employées à temps partiel augmente légèrement, passant de 16,8 % en 2008 à 17,9 % en 2011. En 2011, parmi ces temps partiels, près de trois sur dix (28,0 %) souhaiteraient travailler plus, dont les deux tiers dans le cadre de leur emploi actuel.

Le temps partiel touche majoritairement les femmes et deux raisons principales sont avancées pour expliquer cette situation : impossibilité de trouver un emploi à temps plein (temps partiel « subi ») et s'occuper de ses enfants ou de sa famille (temps partiel « choisi »).

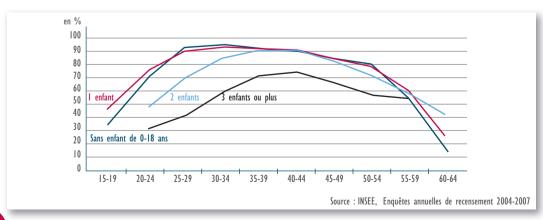
Les chiffres de l'INSEE analysés par la DARES indiquent que le temps partiel « choisi » représente un peu plus de la moitié des temps partiels féminins dont les deux tiers pour s'occuper des enfants.

Le terme de travail à temps partiel « choisi » renvoie à une image positive alors que ce choix s'effectue dans un environnement social existant et souvent contraint. Certaines femmes préfèreraient travailler à plein temps si les modes de garde plus nombreux et de qualité pour les enfants étaient plus nombreux, si une prise en charge adaptée des personnes âgées dépendantes ou handicapées le leur permettaient, et finalement si un partage des charges familiales était plus équitable entre conjoints.

Un meilleur taux de retour à l'emploi

L'effet sur le retour, à savoir la hausse du nombre de salariés réintégrant l'entreprise après un congé maternité ou parental, permet d'économiser les coûts liés aux remplacements des postes.

Bien souvent, les femmes interrompent leur activité professionnelle après la naissance d'un enfant. Le graphique ci-après montre les différences de taux d'emploi des femmes selon l'âge et le nombre d'enfants.



Les arguments pour agir.

Une amélioration des conditions de vie au travail

La totalité du stress des salariés n'est pas dû au travail ou à l'entreprise. L'analyse des facteurs de stress recouvre plusieurs catégories dont celle « d'exigences du travail » : quantité de travail, pression temporelle au travail, complexité du travail et difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

Dans son analyse de l'origine du stress, L'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) considère notamment l'inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques et à la vie sociale et familiale comme un facteur important de stress.

Il est cependant difficile de quantifier la part de stress liée à des problèmes d'articulation entre travail et famille. D'après une enquête « Santé et Itinéraires professionnels » réalisée en 2007 par le ministère du travail, les problèmes d'équilibre entre travail et hors-travail toucheraient II % des actifs occupés qui disent avoir « toujours » ou « souvent » des « difficultés à articuler travail et obligations familiales ».

L'augmentation des distances domicile-travail a également un impact en termes de stress et de santé au travail. La Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS) constate ainsi une augmentation significative (28,5 % entre 2001 et 2011) des accidents de trajet avec arrêt pour les femmes et une stagnation pour les hommes alors que les accidents du travail diminuent fortement.

Une mauvaise articulation des temps réduit les temps de « loisirs » (sport par exemple) et les temps « physiologiques » (alimentation, sommeil) avec d'éventuels effets négatifs à long terme sur la santé des salariés.

Si la satisfaction des salariés reste bonne quant à leur équilibre vie professionnelle / vie privée, le sujet demeure un élément fondamental du bien-être au travail. Ainsi, dans le Baromètre EDENRED-IPSOS 2012 sur le bien-être et la motivation des salariés, plusieurs mesures en faveur de l'articulation des temps sont citées comme prioritaires par certains salariés (garde d'enfants 18%, aide au transport 33%, aide aux proches dépendants 14%). Cette importance est également confirmée par les cadres dans une « Enquête Climat 2011 » de l'APEC.

Anticiper l'évolution du cadre légal

Depuis plusieurs années, la législation évolue dans le sens de la mise en place d'un nouveau compromis salarial entre travail et famille. Il s'agit d'une tendance globale à laquelle la France n'échappe pas. Anticiper cette tendance permet de transformer cette contrainte règlementaire en atout pour l'entreprise.

Liste de la réglementation en vigueur :

- L'accord interbranches professionnelles du I er mars 2004 stipule dans son premier article que les entreprises chercheront à développer des solutions innovantes dans le domaine des services au personnel (actions conjointes avec le CE, partenariat avec les collectivités locales).
- La loi sur l'égalité salariale de février 2006 comporte 4 priorités dont celle d'articuler vie professionnelle et vie familiale.

La gestion des temps de vie en entreprise

- L'articulation des temps de vie est un des axes d'un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes. La liste des indicateurs du rapport de situation comparée a été modifiée par le décret n° 2006-1270 du 18 octobre 2006 de manière à traiter la question de l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale autour de trois axes définis après avis des partenaires sociaux :
 - Les congés liés à l'exercice de la « parentalité »,
 - L'organisation du temps de travail dans l'entreprise,
 - Les services de proximité développés par l'entreprise pour faciliter l'articulation des temps de vie.
- Par ailleurs, suite à la conférence de la famille en 2006, une politique incitative est mise en place (crédit d'impôt, contrat enfance entreprise, aides CAF,...).
- L'accord national interprofessionnel (ANI) sur « le stress au travail » du 2 juillet 2008, prévoit que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé physique et mentale des salariés et la jurisprudence a posé le principe d'une obligation de résultat pour les employeurs. Il rappelle que le stress peut trouver son origine dans le cadre de l'activité professionnelle, du fait notamment de l'organisation du travail mais également en dehors du lieu de travail avec un impact sur le comportement du salarié et une réduction de son efficacité au travail. L'accord intègre la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et vie personnelle à des fins de préservation de la santé globale des salariés.

- L'accord national interprofessionnel (ANI) relatif à « la qualité de vie au travail » du 19 juin 2013 a abordé la question d'« une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle » (titre 4), et interrogé l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur « la frontière entre le lieu du travail et le domicile d'une part, entre le temps de travail et le temps consacré à la vie personnelle d'autre part » (titre 5, article 17).
- Le projet de loi sur l'Egalité Femme/Homme, adopté en lère lecture par le Sénat le 17 septembre 2013, réaffirme dans son article ler que la « politique pour l'égalité entre les femmes et les hommes comporte : [...] des actions pour mieux articuler les temps de vie ». Ce projet de loi prévoit également une réforme du Complément Libre de Choix d'Activité (CLCA) pour un meilleur partage des responsabilités parentales.

3- Le développement d'avantages concurrentiels durables

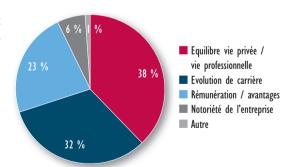
Une meilleure attractivité des talents

Pour recruter les meilleurs et faire la différence, les entreprises ne peuvent désormais faire l'impasse sur la question de l'articulation des temps et doivent travailler sur des questions de bien-être au travail, de parentalité et de famille afin de proposer des avantages attractifs.

Selon l'enquête "Global Workforce Study" 2006 de la société de conseil en RH Towers Perrin' (ci-contre), l'équilibre entre travail et vie privée ainsi que la compétitivité des avantages sociaux (qu'on peut considérer comme associée) sont dans le top 5 des facteurs d'attraction d'un futuremployeur ou d'une future employeuse.

Dans son enquête annuelle sur l'attraction et la fidélisation des talents¹², Kelly Services¹³ a interrogé 14000 personnes afin de comparer les critères qui inciteraient un candidat à accepter un poste plutôt qu'un autre, selon qu'il soit « baby-boomer » (né entre 1945 et 1965), de la « génération X » (né entre 1965 et 1980) ou de la « génération Y » (né entre 1980 et 1995)¹⁴. Les résultats 2012 indiquent que 38 % des répondants citent l'équilibre de vie comme principal critère de choix pour accepter un nouveau poste.

FRANCE		EUROPE
58 %	Travail stimulant	45 %
52 %	Equilibre entre travail et vie privée	43 %
52 %	Salaire de base compétitif	40 %
36 %	Opportunités de promotion	39 %
33 %	Avantages sociaux compétitifs	NA
32 %	Augmentations de salaires liées aux performances individuelles	31 %
28 %	Opportunité de formation et de développement	37 %
25 %	Haut niveau d'autonomie	27 %
21 %	Santé financière de l'entreprise	22 %
20 %	Diversité dans l'attribution des tâches	23 %
	Niveau d'excellence des personnes avec lesquelles je travaille	20 %



- 11. Elément à prendre en compte dans l'observation des résultats :Towers Perrin est un cabinet de conseil qui propose des solutions en matière de politiques d'avantages sociaux, de gestion des talents, de rémunération, de gestion du risque et des actifs qui y sont liés.
- 12. « Attirer et fidéliser les meilleurs talents ». Kelly Global Worforce Indec. Kelly Services. 2012.
- 13. Elément à prendre en compte dans l'observation des résultats : Kelly Services est une entreprise de solutions de ressources humaines et de recrutement
- 14. FACE s'intéressera ici davantage aux tranches d'âge qu'aux notions de « baby-boomer », « génération X » et « génération Y ». Le terme « génération Y » semble notamment encore en construction. FACE veillera à ne pas généraliser.

La gestion des temps de vie en entreprise

Selon les différentes catégories d'âge, l'équilibre vie professionnelle/vie privée revêt ainsi une importance différente : 44% des répondants classés dans la « génération X » et les « babyboomers » citent ce critère, contre 35% des répondants de la « génération Y ».

Une autre étude, réalisée par le cabinet Deloitte pour Jobteaser¹⁵ en 2013, 11% des étudiants citent le respect de l'équilibre vie professionnelle / vie privée comme l'une des trois valeurs les plus importantes de la culture de l'entreprise¹⁶.

Une bonne réputation d'entreprise

En ressources humaines, on parle de plus en plus du concept de « marque employeur » comme moyen pour attirer des candidats qualifiés, réduire le turnover, fidéliser et mobiliser les salariés, ou encore accroitre la notoriété de l'entreprise.

La réputation d'une entreprise qui se soucie du bien-être de ses salariés donne une image de responsabilité sociale et sociétale auprès de ses futurs salariés, clients ou partenaires.

Les pratiques « d'articulation des temps de vie » mises en œuvre contribuent à façonner cette image, lui permettant d'être davantage attractive sur le marché de l'emploi en véhiculant des valeurs humaines et de qualité du personnel.

Une bonne image publique n'est pas uniquement à destination des salariés. Au-delà du cercle de l'emploi, l'engouement de la société civile pour les valeurs citoyennes, qui se développe, les politiques de « responsabilité sociétale » sont susceptibles d'influencer les choix des consommateurs entre produits concurrents substituables.

Une bonne image induit des effets marketing positifs sur les ventes des produits et de façon générale sur le renforcement de la compétitivité de l'entreprise. 17

- 15. Elément à prendre en compte dans l'observation des résultats : JobTeaser est une entreprise plateforme d'offres de stages, avec des universités partenaires et des entreprises clientes.
- 16. « L'entreprise idéale de demain Entre idéalisme et pragmatisme ». Deloitte / JobTeaser. Avril 2013
- 17. Livre blanc de FILAPI « Soutien à la parentalité et performance des entreprises : quel retour sur investissement ? », 2012 ; Etude Ethicity sur la consommation responsable, 2012



Les programmes de certification et les labels fondés sur les performances sociétales sont devenus des outils marketing de plus en plus courants. Contribuant à la promotion de l'articulation des temps de vie, on peut citer les normes ISO 26000 ou OSHAS, les labels et chartes sur la diversité, l'égalité, la parentalité, et des initiatives comme « Great Place to work ».

ou « l'aime ma boite ».

Faire preuve d'un engagement social et sociétal

Les actions menées sur l'articulation des temps de vie contribuent également à promouvoir l'engagement sociétal de l'entreprise. Par ce biais, les entreprises envoient un signal positif aux salariés, aux actionnaires, aux investisseurs, aux consommateurs et clients, aux autorités publiques et à l'ensemble des parties prenantes. Pour les grandes entreprises, un bon « rating social », attribué par des agences de notation, joue de plus en plus comme un facteur d'attraction des capitaux, à mesure que se développent des fonds dits éthiques et qu'apparaissent de nouveaux investisseurs

Ce signe positif donne également l'image d'une entreprise soucieuse du bien-être de ses salariés et attentive à leurs besoins. L'entreprise n'est plus seulement un acteur économique, elle devient alors un acteur social qui évolue avec la société mais qui peut également faire évoluer celle-ci

« Le « BNB » (Bonheur National brut) est même en train d'être « comptabilisé » comme une valeur complétant le PIB! Alors qu'attendons-nous? Le mieux-être et le respect d'une éthique de vie doivent être une exigence entrepreneuriale quotidienne bien au-delà des lois et des normes. (...) L'entreprise est au cœur d'un monde qui fait face à des crises multiples (économiques, sociales, environnementales) et à de profondes mutations autant de nos modes de vie que du « vivre ensemble ». Dans ce contexte, l'entreprise doit revendiquer une dimension sociale, humaine et solidaire qui prend racine dans la RSE et ses applications. Cela implique une compréhension en profondeur des besoins et attentes des consommateurs d'une façon générale et des collaborateurs dans l'entreprise en particulier.(...) Les entreprises ne vivent pas en vase clos, elles doivent anticiper et refléter les évolutions sociétales dans leurs engagements et leurs actions. »

> Sophie de Menthon Membre du CESE Présidente du Mouvement ETHIC



Partie 2 Répertoire des bonnes pratiques Les moyens de la mise en œuvre

Les mesures liées à l'oroanisation du travail

« L'organisation du travail est un facteur clé de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Si les aménagements ont été longtemps limités au travail à temps partiel, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et les évolutions de l'organisation du travail font émerger de nouvelles façons de travailler. Les entreprises peuvent utiliser de nombreuses possibilités d'aménagement du temps et du lieu de travail, avec pour conséquence d'optimiser le temps de travail des salariés et de leur permettre de mieux articuler leur activité professionnelle avec leur rôle de parent ou leur fonction d'aidant familial. >>

« 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 ». Ministère de la Réforme de l'Etat, de la décentralisation et de la fonction publique. Edition 2013.

I.I - L'aménagement du temps de travail

Agir sur l'aménagement du temps de travail permet d'apporter plus de souplesse dans l'emploi du temps des salariés et de faciliter la gestion des contraintes personnelles liées :

- à la vie familiale (éducation des enfants, accompagnement d'un parent âgé...),
- à la vie sociale (pratique d'une activité sportive, engagement associatif, syndical ou politique...)
- aux contraintes administratives ou médicales.

La mise en place de ce type de mesures peut être compatible avec les besoins de toutes les entreprises si elle garantit le bon fonctionnement de son activité (nécessité de service toute la journée, travail de nuit...). Les mesures développées ne sont donc pas exhaustives et doivent être adaptées selon le secteur d'activités ou le profil de poste.

L'aménagement des horaires ou les horaires à la carte

L'aménagement des horaires est une mesure simple à mettre en œuvre et qui peut s'avérer très efficace. L'objectif est d'apporter plus de flexibilité dans les horaires ou dans l'organisation annuelle du temps de travail selon les besoins des salariés et des entreprises. Cet aménagement peut être conventionné et cadré, mais peut aussi être informel, pour les entreprises de plus petite taille notamment. Cependant, pour se prémunir d'un éventuel risque juridique, il devra toujours être écrit (avenant au contrat de travail, lettre d'autorisation d'absence...). Dans certains cas, la demande d'aménagement faite par le salarié sera soumise à un délai de prévenance.

« A FormaSup ARL, nous accordons un aménagement des horaires de travail pour les personnes en charge d'enfants : elles ont en effet la possibilité de rentrer et sortir plus ou moins tôt. C'est-à-dire plus ou moins une demi-heure par rapport aux horaires habituels, et aussi en fonction des contraintes personnelles. Nous effectuons cela en réussissant avec succès à respecter le cadre global des horaires de travail.

Nous accordons aussi un temps partiel choisi pour les femmes en retour de congé maternité. 80% d'entre elles acceptent cette bonne pratique. »

Nicole Héritier, Référente diversité et déléguée départementale - Formasup Ain - Rhône - Loire. « SPGH est une petite structure de quatorze salariés, mais il existe un certain nombre de pratiques informelles visant à améliorer l'articulation entre vie professionnelle et vie privée. Par exemple, nous essayons de fonctionner en bonne intelligence avec notre agenda. Bien que notre mission d'hôtellerie nécessite une rigueur certaine dans le nombre de salariés présents, les plannings sont élaborés avec une latitude assez large. Les demandes de salariés souhaitant venir plus tard, ou plus tôt, par exemple pour réaliser des démarches administratives ou prendre un rendez-vous chez un médecin spécialiste, sont systématiquement acceptées s'ils font leur demande en avance. »

Mohammed Henni, Gérant de SPGH.

Les paragraphes suivants présenteront des exemples de mesures permettant d'aménager le temps de travail :

L'instauration de plages horaires

L'entreprise peut également définir des horaires variables en instaurant des plages horaires d'arrivée, de sortie et de pause déjeuner : pour exemple, la possibilité pour les collaborateurs d'arriver le matin entre 8h et 10h et de partir entre 16h et 18h ou encore la possibilité de prendre 45 minutes jusqu'à 2h de pause déjeuner.

Une vigilance sur les temps partiels

Le temps partiel est un temps de travail dont la durée est inférieure à la durée légale, c'est à dire à 35 heures par semaines. Il est ouvert aux femmes comme aux hommes, cependant les chiffres actuels montrent que ce type d'aménagement du temps de travail concerne davantage les femmes : « En 2011, selon

l'enquête Emploi de l'Insee auprès des ménages, (...) le temps partiel concerne surtout les femmes : 82 % des salariés à temps partiel sont des femmes et 31 % des femmes salariées sont à temps partiel (contre 7 % des hommes). Les femmes sont particulièrement à temps partiel lorsqu'elles ont des enfants à charge (plus de 45 % des femmes salariées ayant au moins trois enfants travaillent à temps partiel). »19

Parallèlement à ce constat, l'étude « Working dads » réalisée par le CSA et Terrafemina²⁰ montre que « 19% des pères actifs ont le sentiment qu'être père de famille rend difficile l'évolution professionnelle, contre 57% des femmes actives. (...) 30% des pères seraient tentés par un temps partiel s'ils en avaient la possibilité (...) 43 % d'entre eux estiment que prendre un temps partiel serait mal perçu par l'entourage professionnel.»

L'entreprise doit donc être vigilante et proposer cette mesure aux deux sexes.

^{18.} http://travail-emploi.gouv.fr

^{19. «} le temps de travail partiel », Mathilde Pak, synthèse.stat, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, numéro 4, juin 2013.

^{20.} Etude « WAD/Working Dads : L'articulation des vies professionnelles et familiales », réalisée par l'Institut CSA en partenariat avec Terrafemina en deux volets, du 29 août au 21 septembre 2012.

Les moyens de la mise en œuvre

Convention collective nationale des cabinets ou entreprises de géomètres-experts, géomètres-topographes, photogrammètres et experts fonciers du 13 octobre 2005 étendue par arrêté du 24 juillet 2006 JORF 2 août 2006. - Titre IV - équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle - Article 12 - Temps partiel choisi (VE)

Les entreprises doivent mettre en avant le temps partiel choisi. Elles sont invitées à attribuer en priorité les postes à temps partiel aux salariés, hommes ou femmes qui en font la demande pour des considérations d'ordre familial, dans la mesure où ceux-ci ont les compétences et les qualifications requises par le poste.

Le temps partiel choisi doit être compatible en termes d'organisation avec les obligations du poste.

Les salariés à temps partiel ont vocation à bénéficier des promotions internes. En aucune manière, ils ne doivent être lésés dans le déroulement de leur carrière. [...] Il est rappelé que les salariés à temps partiel qui souhaitent occuper ou reprendre un emploi à temps plein bénéficient d'une priorité d'accès aux emplois correspondant à leur catégorie professionnelle. Les entreprises doivent veiller à ce que ces principes soient respectés de manière identique au sein des services.

Le temps partiel, vacances scolaires, temps de travail annualisé ou aménagé sur toute ou partie de l'année

Le travail peut s'organiser sur le mois ou sur l'année. Par exemple, un salarié à temps partiel peut travailler à temps plein toute l'année et ne pas travailler pendant les vacances scolaires. Pour cela un accord collectif doit être signé pour définir les modalités d'aménagement du temps de travail. A défaut, la répartition doit être fixée par une convention ou un accord de branche. ²¹

La demande doit être faite par le salarié et un avenant à son contrat de travail doit être rédigé en précisant les périodes travaillées et les périodes non travaillées. L'employeur peut refuser la demande s'il justifie ce refus pour des raisons objectives liées aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise.

« A Contitech Anoflex, nous avons mis en place le temps partiel « vacances scolaires », c'est-à-dire un travail à temps plein toute l'année et en vacances en même temps que les vacances scolaires. Six personnes rentrent dans le cadre de cette bonne pratique et ont un temps de travail diminué à hauteur de 80%. Ces personnes n'ont pas forcément d'enfants en bas âge, comme on pourrait le penser tout d'abord. Il s'agit pour ces personnes d'un sacrifice de 20% de salaire dans le but de profiter davantage de leur temps personnel.

Les personnes qui ont choisi ce type de temps partiel sont plutôt des personnes qui ont entre 45 et 55 ans, c'està-dire qui ont une certaine expérience et qui souhaitent maintenant garder plus de temps pour leur vie personnelle. [...]

Le temps de travail annualisé est une autre mesure mise en place par Contitech Anoflex qui est en cours de négociation avec les organisations syndicales représentatives. Cela permettrait aux salariés de pouvoir travailler plus en périodes de forte activité et de prendre des jours de congé lors de périodes plus creuses (fin d'année notamment) afin d'éviter le chômage partiel. »

Laurie Botté, Gestionnaire Ressources Humaines. Contitech Anoflex.

21. (cf. Articles L. 3122-2, L. 3123-1, L. 3123-14 à L. 3123-28 du Code du travail, Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 (JO du 21), Circulaire DGT n° 20 du 13 novembre 2008 « relative à la loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail »)

Les horaires concertés

Dans ce cas de figure, les salariés peuvent choisir leurs horaires de travail, tant que ceuxci respectent des nécessités d'agenda, les contraintes du secteur ainsi qu'une concertation en amont. Au niveau juridique, si le temps de travail est décidé lors de la signature du contrat, il existe une grande liberté en ce qui concerne la variabilité des horaires (dans le cadre du respect de la durée légale du travail et des contraintes légales liées aux horaires atypiques, travail le dimanche...) Dans ce cas, la concertation et l'équilibre avec la vie familiale et personnelle doivent constituer les enjeux clés de la mise en place de la flexibilité des horaires.²²

« Nous avons mis en place des horaires concertés l'an dernier à la demande de collaboratrices. L'une souhaitait terminer son travail plus tôt et l'autre souhaitait avoir un mercredi sur deux. Ces deux demandes ont abouti. La première s'est vue proposer un aménagement de son temps de travail tandis qu'on a offert la possibilité à la seconde d'être à temps partiel. Nous n'avons pas vraiment de démarche structurée, nous répondons au cas par cas à la demande de nos salariés. Mais nous avons trouvé ce principe d'actions intéressant pour leur permettre de concilier leurs temps de vie, et ainsi favoriser l'égalité professionnelle.»

Jocelyne Cruz Attachée de Direction Opcalia Rhône-Alpes

Le compte épargne temps

Le compte épargne-temps permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises ou des sommes qu'il y a affectées. Il nécessite une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche. Une convention ou un accord collectif de groupe peut prévoir la mise en place d'un CET dont les modalités peuvent être définies au niveau de l'entreprise. La convention ou l'accord collectif qui institue le CET:

- détermine dans quelles conditions et limites le CET peut être alimenté en temps ou en argent à l'initiative du salarié ou, pour les heures accomplies au-delà de la durée collective, à l'initiative de l'employeur;
- définit les modalités de gestion du CET;
- détermine les conditions d'utilisation, de liquidation et de transfert des droits d'un employeur à un autre.

Source: http://travail-emploi.gouv.fr

22, http://www.travail-emploi.info/contrat/duree-contrat.php

Elaborer une charte des temps

L'amélioration de la gestion du temps constitue un enjeu central qui permet à la fois de renforcer l'efficacité collective, et de concilier plus harmonieusement vie professionnelle et vie personnelle.

Le phénomène des horaires tardifs est le symptôme le plus manifeste de cette insuffisante maîtrise du temps et il est possible de le limiter en instaurant certaines règles. Cellesci peuvent être informelles, ou peuvent faire l'objet d'un document synthétique s'appliquant aux pratiques de management comme à celles des salariés, à savoir une « charte des temps » recoupant plusieurs dimensions :

Privilégier des plages horaires fixes pour les réunions

Cette mesure permet notamment, d'éviter les réunions trop tardives (après 17h) ou trop tôt le matin (avant 9h). L'entreprise peut par exemple signer une charte des temps, rédiger une note de service, ou inscrire cette mesure dans le règlement intérieur.

« A Lamy-Lexel, Nous organisons les réunions (formation, réunion interne) obligatoirement avant 18 heures. En cas de force majeure, elles sont tolérées sur le créneau du déjeuner, mais nous mettons dans ce cas un repas à disposition pour les collaborateurs avocats. »

Karine Gaudin Directrice générale de LAMY LEXEL Avocats Associés Développer la prévisibilité des horaires et des réunions en établissant un délai de prévenance suffisamment long en cas de modifications des horaires. De même, la définition d'un ordre du jour et d'un horaire de fin constituent des gardes fous pour une meilleure maîtrise des temps de réunion.

Lutter contre le présentéisme : que ce soit pour finaliser des dossiers importants, pour montrer sa motivation et sa disponibilité, pour être « bien vu » par ses supérieurs... le présentéisme nuit à l'égalité professionnelle femme-homme et nuit également à l'implication des hommes dans la sphère domestique.

Les entreprises peuvent limiter cet impact en agissant sur l'organisation du travail (cf. mesures ci-dessus) et sur sa politique de management. Elles doivent également rester vigilantes sur les temps de présence de ses salariés. S'ils sont pour certains salariés trop conséquents, elles peuvent chercher à en connaître les raisons notamment si celles-ci sont liées au fonctionnement même de l'entreprise (objectifs à atteindre trop élevés dans le temps imparti, conditions de travail nuisibles à la concentration...).



Pour cela différents outils peuvent être mobilisés:

- Enquête auprès des salariés,
- Formation des managers afin d'éviter qu'ils évaluent leurs collaborateurs sur le temps de présence,
- Limiter les réunions tardives...

Ces mesures peuvent être très bénéfiques car non seulement elles permettent aux salariés-parents de mieux vivre leur équilibre vie professionnelle - vie privée mais elles permettent aussi aux entreprises de réduire les coûts inhérents au présentéisme.

La limitation des horaires atypiques et du travail de nuit

Le travail de nuit comprend pour le code du travail les horaires de travail entre 21h et 6h, bien qu'ils puissent varier d'une branche à l'autre²³. Les horaires atypiques comprennent un champ bien plus vaste qui cerne tous les horaires de travail en-dehors de 7h et 20h, qui ne sont pas réguliers, ou concernent les jours fériés²⁴. Ce type d'horaires est très fermement encadré par le droit du travail, au point que leur abus est peu probable. Les contraintes du secteur peuvent cependant imposer l'utilisation de ce type d'horaires décalés. Pour ces horaires, un certain nombre de règles, supérieures à l'accord de branche, peuvent être définies pour limiter l'impact dévastateur sur les temps de vie.

- 23. http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques, 89/fiches-pratiques,91/duree-du-travail,129/le-travailde-nuit,1017.html
- 24. http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?reflNRS=ED%205023
- 25. « Définition : Le Job Sharing est une pratique innovante qui consiste à partager son poste à responsabilités avec un autre collaborateur. C'est un nouveau modèle de travail au service des entreprises notamment pour le pilotage de leurs politiques d'innovation sociale et de diversité ainsi qu'un levier potentiel de réduction des coûts. Il s'agit d'un mode de travail peu connu en France mais pourtant pratiqué par plus de la moitié des grandes sociétés anglo-saxonnes, ainsi qu'en Suisse, Belgique ou encore dans les pays scandinaves. »

Le partage du temps de travail

Le temps partiel implique une organisation du travail qui se traduit parfois par le partage d'un poste entre plusieurs collaborateurs. Il subsiste cependant des idées reçues selon lesquelles certains postes, et notamment les postes d'encadrement, ne peuvent se partager de par une veille permanente nécessaire sur les équipes de travail.

Il existe pourtant des pratiques de partage du temps de travail sur des postes à responsabilité comme le "Job sharing" qui consiste à travailler en binôme, ou deux collaborateurs vont partager l'ensemble des dossiers, la même adresse mail, le même numéro de téléphone tout en se relayant en termes d'horaires.

Au-delà des salariés à temps partiel, l'entreprise peut développer le travail en binôme auprès des salariés à temps complet. Cette mesure permet un partage des dossiers et limite donc les conséquences négatives en termes d'organisation et de suivi des dossiers lorsqu'un salarié est absent.

« Au sein d'Opcalia Rhône-Alpes, nous avons instauré le travail en binôme pour nos salariés en l'inscrivant dans le cadre de notre certification qualité Afnor « engagement de services ». Nous avons en effet la nécessité de répondre à nos clients quelles que soient les contraintes personnelles de nos salariés. Chaque collaborateur est donc en binôme avec une personne qui travaille sur des missions proches des siennes. Les salariés sont ainsi en capacité de reprendre les missions de leurs collègues en cas d'absence, et ce quel qu'en soit le motif (congés de formation, congés enfant malade...). Le dédoublement de ces missions est soutenable pour le salarié d'autant que celles-ci sont temporaires. L'objectif est également de permettre aux salariés de partir plus facilement en formation en subissant moins les contraintes de l'organisation. Relevant de l'aménagement interne du temps de travail, ces mesures n'ont nécessité aucune démarche juridique particulière et se sont effectuées sans difficulté majeure. »

> Jocelyne Cruz Attachée de Direction Opcalia Rhône-Alpes

2-2 L'aménagement du lieu de travail et des déplacements

Limiter les déplacements

Les mesures permettant de limiter les déplacements ont un impact positif puisqu'elles permettent de gagner du temps de transports, de réduire les temps d'absence au domicile et de faciliter la gestion des contraintes personnelles. Différentes mesures peuvent être mises en œuvre :

- Privilégier l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication pour les réunions, telles que les visioconférences, ou téléconférences. Ces dispositifs sont beaucoup plus accessibles aujourd'hui qu'auparavant et permettent d'éviter les coûts et les temps liés aux déplacements des personnes sur de longues distances.
- Programmer les déplacements en prenant en compte les contraintes personnelles des salariés, en décalant par exemple les réunions nationales en fin de matinée et en les faisant terminer en fin d'après-midi au plus tard.
- Encourager les partenariats locaux, pour la recherche de formations, de services externalisés, de clients etc. Ce qui aura un certain nombre d'avantages à long terme (effets positifs au niveau logistique, économique et écologique).
- Prendre en compte les déplacements professionnels dans le temps de travail total. L'indemnisation de ces trajets professionnels est déjà prévue dans un certain nombre de conventions collectives, mais pas toujours pris en compte dans le temps de travail total.

« Au sein de CHP, chaque site est équipé pour la visioconférence. Ce dispositif permet d'organiser des réunions à distance. Il a pour objectif de limiter les déplacements et la perte de temps qui en découle, son impact sur l'articulation des temps de vie est donc direct. Des règles d'animation ont été mises en place pour assurer le bon fonctionnement des réunions à distance.

Malgré la réticence de certain-e-s salarié-e-s, la visioconférence est véritablement un outil gagnant-gagnant pour l'entreprise et ses coll<u>aborateur-rice-s.»</u>

> Muriel Martin Responsable Ressources Humaines GDF SUEZ Energie France -Clients H@bitat et Professionnels Direction des <u>Ressources Humaines</u>

Promouvoir de nouveaux modes de déplacement

salariés bien des grandes des agglomérations, un bon équilibre de vie passe par une amélioration des trajets domicile-travail. La concentration d'un nombre important de travailleurs dans une zone ou sur un site offre la possibilité pour les entreprises de mettre en place des solutions collectives de déplacement des salariés, plus écologiques, plus économiques et souvent plus rapides. Répondant à des impératifs environnementaux, cette tendance est encouragée par les acteurs territoriaux et notamment les collectivités

Ainsi, l'entreprise peut s'engager dans un Plan de Déplacements Entreprise (PDE) ou adhérer à un Plan de Déplacement Interentreprises (PDIE) piloté par une collectivité territoriale ou une structure intermédiaire (clusters, technopôles, filières...).

Le Plan de Déplacements Entreprise peut donc recourir à différents outils, du financement des abonnements aux transports en commun à la mise en place de covoiturage ou de modes alternatifs, en passant par l'aménagement des horaires pour éviter les heures de pointe.

« Au siège de la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes, nous avons institué une fonction développement durable depuis 8 mois, chargée de mettre en place des actions thématiques. Il s'agissait à la base d'un volet de notre démarche RSE, mais cela peut tout aussi bien être qualifié de PDE.

Récemment, nous avons lancé un évènement important à destination de nos collaborateurs durant la semaine européenne de la mobilité. Cela s'est notamment traduit par trois journées d'animations sur nos sites administratifs de Lyon et Grenoble afin de promouvoir les modes de transports alternatifs à la voiture individuelle traditionnelle (stand mobilité douce, stand véhicules électriques, stand covoiturage, stand auto-partage, stand transports en commun).

En matière de déplacements, nous avions déjà engagés d'autres actions telles que :

- la mise en place d'un site covoiturage en interne (couplé avec des sites externes)
- l'amélioration et l'agrandissement de nos garages à vélo
- le déploiement d'outils collaboratifs de web-conférence pour assurer la formation des collaborateurs via des « classes virtuelles »
- l'expérimentation du télétravail

• ...

Bien sûr, nous souhaitons ne pas en rester là. Nous réfléchissons à la mise en œuvre d'autres actions telles que l'intégration de véhicules « verts » dans notre flotte de véhicules, la mise à disposition de véhicules en auto-partage pour nos collaborateurs... La logique est de réduire nos émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements, qu'il s'agisse de déplacements domicile-lieux travail ou de déplacements professionnels, tout en essayant d'améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs. »

Fabrice Rozan

Directeur de projet RSE
(Responsabilité Sociale et Environnementale)
à la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes (CERA)

Le Plan de Déplacements Entreprise (PDE) est un ensemble de mesures visant à optimiser les déplacements liés aux activités professionnelles en favorisant l'usage des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle. Sa mise en œuvre est encouragée par les autorités publiques, car il présente de nombreux avantages pour les entreprises, les salariés et la collectivité. Le PDE est un vrai projet d'entreprise, qui peut s'inscrire dans une démarche « Qualité » ou dans un système de management environnemental.

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'Energie http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?catid=14263

Le travail à distance

Le télétravail

Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui permet aux salariés d'exercer toute ou une partie de leur activité professionnelle à domicile. Le télétravail existe depuis plusieurs années, puisque ce concept était déjà utilisé dans les années 70, mais aujourd'hui, avec l'évolution des nouvelles technologies et d'Internet, il devient un outil d'organisation du travail de plus en plus sollicité par les collaborateurs d'entreprise.

Le télétravail peut être régulier ou occasionnel :

- On parle de télétravail régulier lorsqu'il est habituel, c'est-à-dire institué de manière officielle au sein de l'entreprise
- On parle de télétravail occasionnel lorsque les salariés sont amenés à travailler à leur domicile de manière occasionnelle (Dossiers urgents, respect des délais, etc.)

Le télétravail permet d'allier la recherche de performance et d'efficacité pour l'entreprise et les intérêts individuels des salariés :

- Limiter les temps de trajet et les frais occasionnés par les déplacements du domicile vers le lieu de travail.
- Gagner en souplesse et en efficacité dans l'organisation du travail.
- Améliorer la qualité de vie des salariés (moins de fatigue, moins de stress…).
- Contribuer aux enjeux en matière de développement durable (réduction d'émissions de gaz à effet de serre...).

Les moyens de la mise en œuvre

« Article I - Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés « nomades » mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur.

Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise.

On entend par télétravail, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés ».

Accord National Interprofessionnel du 19 Juillet 2005

« A Randstad, nous avons mis en place le télétravail à domicile. Il s'agit d'abord d'une démarche de bien-être au travail, et de lutte contre le turn-over. L'objectif est que les gens se sentent bien pour qu'ils restent. Il y a aussi à la marge un aspect financier, pratique, de réduction des coûts. Il est plus simple de prendre quelqu'un en télétravail que d'agrandir les locaux, lors des créations de poste. Mais au final, tout le monde y trouve son compte : la productivité ne diminue pas, et les salariés ont un rendu positif. »

Mourad Hachichi Responsable d'agence BTP à Randstad « Au sein de CHP, le télétravail a d'abord été expérimenté en 2011 pour les collaborateur-rice-s volontaires amené-e-s à se déplacer régulièrement dans le cadre de leur activité, et pour qui venir au bureau pour les activités de reporting n'apportait aucune plus-value à l'entreprise. Un retour sur expérience a ensuite été réalisé, avant sa généralisation. Le télétravail se fait sur la base du volontariat, environ 40 salarié-e-s sont concerné-e-s.

Une convention est élaborée, afin de cadrer et d'organiser le dispositif. Cette convention rappelle aux salarié-e-s leurs engagements envers l'entreprise. Elle prévoit une prime d'installation, versée aux télétravailleurs-euses pour leur permettre de disposer des équipements nécessaires à domicile (imprimante, ordinateur...). Une prime semestrielle est également versée pour les frais généraux. En fonction de l'animation managériale, ils doivent se rendre au bureau une ou plusieurs fois par mois, en moyenne 2 fois par mois. Les collaborateur-rice-s qui ont choisi de télétravailler ont mis en avant la nécessité de conciliation vie privée/vie professionnelle. Cette mesure permet en effet de réduire leurs déplacements en dehors des nécessités liées à leurs missions.

En revanche, le télétravail est parfois difficile pour ces salarié-e-s qui ont peu de relations avec leurs collègues et peuvent se sentir isolé-e-s. L'animation managériale joue donc un rôle primordial pour le bon fonctionnement du dispositif, de même que le principe de transparence entre télétravailleurs-euses et managers. »

Muriel Martin Responsable Ressources Humaines GDF SUEZ Energie France -Clients H@bitat et Professionnels Direction des Ressources Humaines

Utiliser des lieux tiers

Les lieux tiers (appelés également co-working, écocentre, télécentre, office ou encore Smart Work Center): des lieux de rencontres ou de travail nomades, à mi-chemin entre bureau et domicile, créés pour limiter les temps de trajets et l'isolement des télétravailleurs.

On dénombre plus de 150 espaces télécentres et espaces de coworking en France²⁶ et autant en projets en particulier dans les zones rurales et péri-urbaines.

Ces lieux tiers permettent également aux autoentrepreneurs ou créateurs d'entreprises de trouver un lieu pour leur activité et de favoriser la séparation entre la sphère familiale et professionnelle.

Guillaume Canivet a créé Codequa, entreprise spécialisée dans le support achat opérationnel aux PME/PMI, en mars 2013. En s'associant, les créateurs de Codequa ont dès le début souhaité s'installer dans des bureaux partagés, notamment pour éviter l'isolement. Ils ont donc avant tout choisi le Comptoir-étic pour des raisons humaines : ils pouvaient ainsi créer des liens avec des entrepreneurs dans le même état d'esprit qu'eux.

Des raisons matérielles ont également motivé leur choix : ils disposent de tous les équipements techniques nécessaires à leur activité (internet, photocopieurs, ...). Les bénéfices en matière d'articulation des temps de vie résultent à la fois de l'efficacité induite par un environnement matériel confortable et du temps gagné grâce à la proximité des transports en commun. Enfin, leur implantation au Comptoir-étic est en accord avec leurs valeurs et leur souhait de donner plus de sens à leur vie.

26. Le chiffre exact est de 157, selon la « Synthèse de la première enquête nationale sur le télétravail et les tiers-lieux, réalisée par LBMG Worklabs, Neo-nomade, Openscop et Zevillage, dans le cadre du « Tour de France du télétravail 2012 ». « L'entreprise ETIC a été créée en 2010. Entreprise sociale membre de la famille européenne Ethical PROPERTY, ETIC a pour objectif de soutenir le développement de l'entreprenariat social et de l'économie sociale et solidaire en permettant aux acteurs d'accéder à de l'immobilier professionnel performant, à faible impact environnemental et à coût modéré.

Nous avons créé le Comptoir-étic à Vaulx-en-Velin, proche de Lyon. C'est un espace de travail collaboratif qui rassemble des entrepreneurs développant des projets à forte plus-value sociétale. Nous hébergeons des créateurs d'entreprises, des petites entreprises plus anciennes, ainsi que des collaborateurs de PME dont le lieu de travail est loin de leur lieu d'habitation. Nous avons ainsi pris le parti de nous installer au pied de la plate-forme multimodale de Vaulx La Soie pour être bien desservi par les transports. »

« En termes d'articulation des temps de vie, nous n'avons pas tant la prétention de faire gagner du temps de trajet aux personnes qui viennent ici, que de les aider à optimiser leurs temps de travail pour qu'ils puissent, en particulier les hommes, consacrer plus de temps à leur vie privée. Ainsi les travailleurs indépendants et créateurs d'entreprise préfèrent venir travailler ici, où ils créent du lien social et où ils optimisent leur temps grâce à une logistique performante (vidéoconférence, copieur mutualisé, service courrier...). Nous minimisons leur temps de gestion et organisons des services pratiques tels que la livraison de paniers « épiciers » bio... Nous encourageons l'échange entre les différentes entreprises et les accompagnons grâce à de la formation et du mécénat de compétence.

Même si nous ne sommes pas une crèche et n'avons pas beaucoup de moyens, nous permettons par exemple qu'ils viennent avec les enfants en cas de force majeure (comme de grève des cantines). Notre démarche repose aussi sur la nature de nos résidents, qui sont souvent très sensibilisés à ces questions, et avec lesquels nous élaborons des réflexions sur l'égalité professionnelle et la gestion des temps de vie. Le cadre bienveillant que nous avons créé permet à chacun d'être à l'aise pour articuler au mieux ses « temps de vie ». Venez donc au Comptoir étic un jour de grève d'école, vous pourrez voir des enfants faire des collages ou jouer aux tableaux des salles de réunion... »

Magali Héraud Responsable du Comptoir-étic

Les moyens de la mise en oeure

L'impact des TIC sur les conditions de travail

Peu d'études ont porté sur les mutations induites dans le travail par les technologies de l'information et de la communication (TIC). La note de synthèse n°266 du Centre d'Analyse Stratégique (février 2012) apporte un éclairage sur l'impact des TIC sur les conditions de travail, au-delà des conséquences sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Durant les 15 dernières années, l'accélération de l'équipement en TIC et leur évolution rapide ont conduit à de profondes mutations dans le travail. Aujourd'hui, 97% des entreprises sont connectées à internet et 64% des salariés travaillent sur un écran. Ces transformations ont modifié les notions d'espace et de temps :

- les relations professionnelles sont devenues davantage virtuelles, le télétravail est en plein essor : plus de 12% des salariés français sont concernés²⁷;
- le rythme de travail s'est intensifié de par l'instantanéité des échanges numériques.

Ainsi, l'usage croissant des TIC rend la frontière entre la sphère professionnelle et personnelle poreuse. Les utilisateurs de TIC sont plus exposés au risque de dépasser le cadre des horaires habituels mais gagnent en flexibilité en matière de gestion des temps de travail.

Cette mutation entraine également des effets sur les pratiques managériales. Par exemple, dans les entreprises françaises, l'évaluation des collaborateurs s'appuie souvent sur la variable « temps » : l'efficacité est évaluée en fonction du temps de présence. L'aménagement des temps ou des lieux de travail amène notamment à se poser la question d'un nouveau mode de management où l'évaluation des collaborateurs se baserait essentiellement sur l'atteinte ou non des objectifs.

2.3- La gestion des absences

Les mesures facilitant l'articulation des temps de vie doivent également prendre en compte la gestion des absences pour des raisons familiales, de santé ou extraprofessionnelles. Le droit du travail prévoit différents types de congés, certains sont payés (congé maternité, congés pour enfant malade...) et d'autres sont en partie voire totalement à la charge du salarié (congé paternité, congé pour création d'entreprise...).

L'essentiel pour l'entreprise est de permettre à ses collaborateurs femmes et hommes d'accéder à ces congés et de les accompagner sans les culpabiliser ou ralentir leur évolution professionnelle. La gestion des absences se fera

27. « Le télétravail dans les entreprises françaises - comment la distance transforme nos modes de travail » Synthèse remise au Ministre de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique, mai 2012.

différemment selon qu'il s'agit d'absences de courte durée ou plus longues.

Les absences longues

Certaines mesures peuvent être mises en place quelque soit le motif de l'absence, parmi lesquelles :

- Informer les salariés sur les mesures existantes (via le livret d'accueil, le site internet ou des notes d'information).
- Mettre en place des entretiens tout au long de l'absence du salarié afin de maintenir un lien entre l'entreprise et le salarié.
- Réaliser un entretien au retour du salarié et proposer un aménagement des horaires et un accès privilégié à la formation.

Les absences liées à la parentalité

Les absences liées à la parentalité ont un impact fort sur l'égalité femmes/hommes, et notamment sur le déroulement de la carrière des femmes. L'une des clés pour limiter cet impact est l'accès à la formation.

Pour les congés liés à la parentalité, il est possible de proposer :

- Un plan de formation au retour des collaborateurs absents pendant plusieurs mois,
- Un entretien avant et après l'arrêt afin de faciliter le retour du collaborateur absent,
- Le maintien du lien avec l'entreprise pendant l'absence : journal interne, emails importants.

Le congé maternité :

- Instaurer un climat de confiance facilitant l'annonce de la grossesse et ne pas culpabiliser les femmes.
- Assurer les garanties protectrices dès lors que l'employeur est informé de la situation de grossesse,
- Aménagement possible des conditions de travail,
- Formaliser les procédures de gestion des départs et de longue absence.

Le congé paternité:

Aujourd'hui la majorité des pères prennent un congé paternité (70% selon l'étude BabyBus²⁸-TNS Sofres). Les hommes qui ne profitent pas de ce droit évoquent une « surcharge de travail » ou la « crainte de perte de revenus ».

L'entreprise peut donc mettre en œuvre des actions facilitant la prise de ce congé telles que :

- Communiquer de manière positive autour du congé paternité au sein de l'entreprise,
- Proposer un complément de salaire car ce congé est indemnisé en partie seulement par les caisses d'assurances maladie.
- 28. Elément à prendre en compte dans l'observation de résultats : BabyBus est une société qui développe des produits de puériculture (poussette, sièges auto, lits pliants, transat, chaises pliantes, etc).

La réforme du congé parental

A partir du ler juillet 2014, les parents d'un seul enfant, qui ont aujourd'hui droit à six mois de congé, pourront prendre six mois de plus, à condition que ce soit le second parent qui en bénéficie. A partir de deux enfants, la durée du congé restera de trois ans à condition que six mois soient pris par le second parent, sinon elle sera raccourcie à deux ans et demi.

L'objectif du gouvernement est ainsi d'atteindre 20% de congés parentaux pris par les pères d'ici 2017.

Le congé parental

D'après l'étude réalisée par la CNAF en janvier 2013, seulement 3,5% des parents en congé parental sont des pères. Le projet de loi sur l'égalité femme/homme, en cours d'adoption, prévoit des mesures incitatives qui devraient favoriser le partage entre pères et mères.

L'entreprise a également un rôle à jouer à travers la promotion du partage des responsabilités familiales. Ainsi, un travail sur les stéréotypes est primordial pour encourager les pères à prendre des congés parentaux, de même qu'une communication sur les dispositifs liés à la parentalité au sein de l'entreprise.

Les absences pour raisons de santé

Les arrêts maladie longue durée

La santé est un sujet présent en entreprise et peut être source d'inégalités pour les salariés.

Ainsi, dans son rapport annuel 2012, le Défenseur des droits constate un accroissement du nombre des saisines sur les questions de l'état de santé : 23% des réclamations dans le domaine de l'emploi sont basées sur les critères de l'état de santé et du handicap.

La gestion des risques liés à la santé demande donc une attention accrue de la part de l'entreprise :

 Une sensibilisation peut être réalisée afin de faire connaître les droits des salariés et les obligations de l'entreprise sur ce sujet.

Les moyens de la mise en œuvre

- Des actions individuelles peuvent être menées en collaboration avec la médecine du travail afin d'accompagner la personne malade et le manager (par exemple les aménagements de poste).
- La communication est cruciale entre l'équipe, le manager et la personne absente

L'ensemble des congés et absences du salarié sont répertoriés et détaillés dans « Les fiches pratiques du droit du travail » en ligne sur le site du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Les absences courtes

Certains salariés sont amenés à s'absenter régulièrement dans l'année pour quelques heures (rendez-vous médicaux, loisirs) ou pour une ou plusieurs journées (maladies, enfants malades, raisons extraprofessionnelles diverses).

Afin de gérer au mieux ces absences ponctuelles il est conseillé de :

- Mettre en place une procédure permettant de planifier autant que possible les absences courtes (demande de congé formalisée).
- Permettre aux managers d'avoir une flexibilité dans la gestion au quotidien des équipes (voir partie précédente sur l'aménagement du temps de travail).

Les mesures liées au système de management

Les chartes

L'adhésion à une charte incite l'entreprise à garantir la promotion et le respect d'engagements, sur un sujet donné, dans sa politique RH. Certaines entreprises rédigent ainsi, en interne, leur propre charte d'engagement. Ce texte peut notamment rappeler l'attachement de l'entreprise à des valeurs, des principes de fonctionnement, de management, etc. Il existe également de nombreuses chartes à laquelle une entreprise peut choisir d'adhérer. En matière de gestion des temps de vie, deux chartes peuvent être mobilisées :

 La « Charte de la Diversité ». En la signant, une entreprise s'engage à mettre en place une démarche en faveur de la diversité et à lutter contre toute forme de discrimination. Le texte comprend par exemple un engagement de sensibilisation et de formation des dirigeants et des collaborateurs impliqués dans la gestion des carrières, aux enjeux de la diversité.

 La « Charte de la parentalité » est signée par les entreprises où les salariés peuvent mieux concilier leurs vies professionnelle et familiale.
 Son objectif consiste à favoriser la parentalité en entreprise en aidant les pères et les mères dans leurs rythmes de vie afin de mieux vivre et de mieux travailler.

Les labels

Contrairement aux chartes, un label valide les actions déjà réalisées ou en cours de réalisation et engage l'organisation à continuer à progresser. Il est obtenu sur la base d'un cahier des charges, à

l'issue d'un processus d'évaluation pouvant être réalisé et certifié par un organisme extérieur comme l'AFNOR :

- L'obtention du « label Egalité Professionnelle » est par exemple le résultat de l'engagement des organismes et de la mise en place d'actions concrètes en matière d'égalité femme-homme.
- Le « label Diversité » atteste que l'organisme titulaire applique une politique de « prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité ».
- La norme ISO2600 valide les actions mises en œuvre dans le domaine de la RSE (responsabilité sociale des entreprises).

Par ailleurs, des structures comme « Great Place to work » ou « Top employers » récompensent également les entreprises qui agissent en faveur du bien-être au travail. Leurs référentiels d'évaluation et d'enquête auprès des salariés comprennent un volet sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Actions de communication de type « Family Day »

La « journée de la Famille », créée par l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) a pour objectif de faire découvrir l'entreprise aux proches, dont les enfants et adolescents, de manière conviviale et pédagogique. Elle permet d'humaniser la relation entre les équipes et de sensibiliser les managers à la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Elle contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance des parents à l'entreprise.

D'autres évènements (réunions de services, réunions annuelles...) peuvent aussi comprendre un volet sur l'articulation des temps de vie.

« Signataire de la Charte de la parentalité, le Groupe Casino s'associe depuis 2012 à l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise en organisant la journée de la Famille en entreprise rebaptisée « Journée des enfants, cap sur Casino ». Le programme de la journée comprend une visite des bureaux, des ateliers ludiques et un goûter convivial. En 2013, une table ronde sur les métiers a également été organisée pour les adolescents sur le site de St-Etienne. 250 enfants y ont participé en 2013. L'objectif est de valoriser l'engagement pour la parentalité du groupe en proposant un évènement fédérateur et de sensibiliser les managers à la parentalité.

Les retours sont positifs : les enfants ont apprécié la découverte de l'environnement de travail de leurs parents. Les organisateurs relèvent que l'évènement a permis de « renforcer le sentiment de cohérence au sein du Groupe, tout en illustrant ses valeurs ».

La manifestation s'inscrit dans le cadre de la politique d'égalité professionnelle du Groupe : un premier accord a été signé en 2005 et étendu avec un second accord en 2011. L'un de ses 6 axes concerne l'articulation des temps de vie. Une convention de partenariat a été signée en octobre 2013 avec le Ministère des droits des femmes afin d'aller plus loin sur les engagements pris en matière d'égalité professionnelle. »

Edwige Lerolle Directrice Communication Interne et Supports de Casino

Valorisation des dispositifs RH internes

Il existe bien souvent déjà au sein des entreprises, des dispositifs RH favorisant l'équilibre avec la vie familiale. Une revalorisation de ces programmes sous l'angle temporel peut constituer un point de départ pour la mise en œuvre d'une politique RH de meilleure articulation des temps de vie. Ainsi, la mise en place d'un suivi adapté, d'actions de diffusion de ces programmes ou d'évaluation de leurs performances, permet d'agir rapidement et à moindre coût.

Règles simples de la vie quotidienne

Quelques mesures simples permettent un meilleur équilibre de vie pour les salariés :

- Communiquer clairement ses attentes en matière d'équilibre avec la vie personnelle,
- Définir des horaires raisonnables pour les réunions, respecter des durées programmées des réunions, utiliser la visioconférence ou même le téléphone pour éviter les déplacements.
- Permettre aux salariés de déterminer autant que possible les priorités à l'intérieur des objectifs qui leur ont été proposé,
- Réduire les déplacements professionnels inutiles,
- Éliminer le reporting inutile et faire évoluer les processus administratifs sans valeur ajoutée.

Quant aux outils de communication, il peut être nécessaire de mettre en place des frontières entre le temps de travail professionnel et le temps personnel, par exemple une règle interdisant les courriels après une certaine heure (à définir par l'entreprise) et le week-end.

Entretiens individuels d'évaluation

Prévoir dans le document d'entretien d'évaluation un chapitre sur l'équilibre avec la vie personnelle comme les déplacements domicile -travail, les horaires, l'organisation familiale ou les questions sociales tout en veillant à respecter la vie privée. L'entretien d'évaluation peut aussi être spécifique en fonction de situations de vie ou d'évènements familiaux majeurs comme une naissance, un décès ou un divorce. Réaliser cet entretien au retour d'un congé de maternité par exemple permet d'organiser le retour du salarié (disponibilité, besoin de formation, redéfinition du projet professionnel...).

Former les managers à la mise en place de solutions d'organisation du travail

Les managers ont un fort pouvoir d'influence sur l'équilibre travail-vie personnelle et quelques changements simples dans la relation managériale peuvent faire une grande différence comme par exemple la connaissance et la prise en compte des contraintes familiales, plus d'anticipation et de prévisibilité des tâches, une gestion de planning plus souple...

Une formation des managers à l'articulation des temps de vie permet la prise en compte de situations familiales de plus en plus complexes et différentes dans un cadre de respect de la vie privé et de la liberté de chacun. Elle sécurise également le manager sur les façons d'aborder le sujet avec son équipe.

Une formation permet en outre d'agir sur les stéréotypes comme la « culture du présentéisme ».

Gestion prévisionnelle des compétences

La gestion prévisionnelle des compétences est un outil majeur pour l'employabilité et la carrière des collaborateurs. Elle peut toutefois s'avérer discriminante pour certains salariés, notamment les femmes si elle ne prend pas en compte la situation familiale. Faire évoluer, par exemple, les critères de repérage et d'évaluation des potentiels (suppression de l'obligation de mobilité géographique, prolongement de l'âge pour ne pas entrer en conflit avec les périodes de parentalité...) peut permettre d'identifier de nouveaux talents pour l'entreprise.

Les mesures liées aux prestations financières et services aux salariés

Les entreprises peuvent également faciliter l'articulation vie professionnelle-vie privée de leurs salariés à travers certaines prestations financières ou en proposant des services aux salariés. Ces mesures sont notamment intéressantes pour les catégories de personnel pour lesquelles les entreprises ne peuvent pas intervenir sur le temps de travail. Elles peuvent donner lieu à une défiscalisation de l'entreprise, dans le cadre notamment du crédit impôts familles²⁹

Définition des CESU préfinancés :

Le Chèque Emploi Service Universel préfinancé, ou « CESU préfinancé », est un titre de paiement nominatif dont le montant est prédéfini (comme un titre-restaurant), dédié aux services à la personne et à la garde d'enfants hors du domicile.

Financé totalement ou en partie, il peut être soit proposé par des employeurs et des comités d'entreprise à leurs salariés (on parle de « CESU RH »), soit délivré par des financeurs de prestations sociales à leurs bénéficiaires (on parle alors de Cesu social).

Le Chèque Emploi Service Universel (CESU) préfinancé simplifie la vie des salariés en les allégeant de certaines tâches du quotidien pour mieux concilier vies professionnelle et personnelle. Il améliore ainsi leur motivation et surtout leur satisfaction. Il favorise le travail des femmes en facilitant l'accès à la garde d'enfants et en les soulageant de certaines tâches ménagères. C'est un outil en faveur des politiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Source : Agence Nationale des Services à la Personne

Le Chèque Emploi Service Universel (CESU)

Les CESU agissent directement sur le pouvoir d'achat des salariés en leurs faisant bénéficier d'une aide dans les activités domestiques ou familiales. Il s'agit d'une mesure équitable car elle est susceptible de concerner tous les salariés tant les activités pris en charge par les CESU sont diverses :

- Les tâches domestiques : le ménage, le repassage, la préparation des repas, la livraison des courses, le jardinage, le bricolage, l'assistance informatique, l'assistance administrative...
- L'aide aux déplacements des personnes ayant des problématiques de transports.
- L'accompagnement des enfants, personnes âgées ou handicapées (toilette, prise des repas...).
- Le soutien scolaire et l'aide aux devoirs pour les enfants de tous âges.

Cette mesure est également très rapide à mettre en œuvre. L'Agence Nationale des Services à la Personne explique que la mise en œuvre des CESU se fait en 4 étapes :

Etape n° l L'entreprise doit définir les caractéristiques des CESU :

- Fixer la valeur financière des CESU.
- Fixer le montant de la participation de l'employeur (l'employeur peut prendre en charge la totalité ou une partie).
- Fixer les activités concernées par l'utilisation des CESU (les employeurs peuvent décider de restreindre les activités concernées par les CESU. Cependant, plus les activités sont élargies, plus les CESU répondront aux besoins des salariés).
- Fixer les critères d'attribution.

29. Voir page 44

Les moyens de la mise en œuvre

Etape n°2 Choisir un émetteur :

En France, il existe 6 émetteurs différents (Chèque Domicile, Domiserve, Edenred France, La Banque Postale, Natixis Intertitres et Sodexo Solutions de Motivation France).

Etape n°3 Informer les bénéficiaires :

Lors de la remise du carnet de titres Cesu aux salariés, il est nécessaire de les informer des avantages dont ils peuvent bénéficier, ainsi que des quelques démarches à effectuer. Ces informations peuvent diffusées par les différents moyens de communication interne de l'entreprise :

- Réunion d'équipe
- Note interne
- Lettre d'information
- Intranet
- Etc.

Etape n°4 Remplir l'attestation annuelle

Les crèches d'entreprises

Les crèches d'entreprises offrent aux parents salariés une solution pour garder leurs enfants. Elles fonctionnent selon le même cadre juridique que les crèches classiques. Elles sont donc régies par les mêmes règles précisées dans l'article R 2324-17 du Code de la Santé Publique : « Les établissements et les services d'accueil non permanent d'enfants veillent à la santé, à la sécurité. au bien-être et au développement des enfants qui leur sont confiés. Dans le respect de l'autorité parentale, ils contribuent à leur éducation. Ils concourent à l'intégration des enfants présentant un handicap ou atteints d'une maladie chronique qu'ils accueillent. Ils apportent leur aide aux parents pour favoriser la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie familiale. »

Il existe différentes crèches d'entreprises :

- Mono-entreprises et il s'agit là des crèches d'entreprises les plus anciennes. Elles accueillent uniquement les enfants des collaborateurs et sont donc financés et gérées par l'entreprise elle-même.
- Inter-entreprises : elles se développent le plus souvent sur des parcs d'activités et en partenariat avec différentes entreprises, la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) et éventuellement les collectivités. Il existe différents modèles juridiques.
- En partenariat avec une crèche avec réservation de berceaux.

Selon le Baromètre 2011 (volet Salariés) de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (Ope), 70% des salariés pensent que leur entreprise « ne fait pas beaucoup de choses » pour les aider à concilier vie professionnelle et vie familiale, dont 74% des salariés en situation monoparentale. Pour 97% des salariés-parents, l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale constitue un sujet de préoccupation majeur.

Selon le même Baromètre, la demande en termes de solutions de garde ponctuelle ou permanente croît chaque année alors que la possibilité réelle d'y accéder reste très faible. En 2011, seuls 8% des salariés déclarent disposer de tels dispositifs au sein de leur entreprise. Enfin, 53% des salariés ayant au moins un enfant âgé de moins de 3 ans choisissent en priorité les crèches d'entreprise comme service à mettre en place permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) « Guide Crèches & Entreprises Quelles solutions pour mon entreprise ? » 2011

Proposition d'analyse	+	-
Mono-entreprise	Permet de fixer les règles du jeu Idéal pour les entreprises avec un nombre de salariés important	Accessible à ceux qui habitent près du site de l'employeur sinon temps de transport trop important pour les autres
Inter-entreprises	Permet de faire un projet quand le potentiel interne de suffit pas Permet de mutualiser les moyens	Inégalité de traitement potentielle cadres / non cadres pour les sièges d'entreprise par exemple Inégalité de traitement potentielle
Inter-entreprises / collectivités	Permet d'asseoir la pérennité des besoins avec le potentiel des villes Permet parfois d'avoir plus facilement des locaux	entre sites Service non adapté pour les salariés « nomades » Coût d'investissement
Réservation de berceaux existants	Moins lourd pour l'entreprise puisqu'il s'agit de réserver des places existantes (pas de coût d'investissement) Permet de toucher tous les salariés (proche du domicile et/ou du travail)	Nécessite d'avoir une offre incluant beaucoup de crèches pour satisfaire les demandes Peut s'avérer complexe à coordonner si pas de centralisation auprès d'un opérateur
	Pas de transport de l'enfant pour ceux qui habitent loin du lieu de travail	Des caractéristiques de fonctionnement pas forcément sur mesure

 $Observatoire \ de \ la \ Parentalit\'e en \ Entreprise \ (OPE) \\ « \ Guide \ Crèches \& \ Entreprises - Quelles solutions pour mon entreprise ? \ »$

Les moyens de la mise en œuvre

Pour inciter les entreprises à mettre en place ce type de mesures, les pouvoirs publics ont développé différentes aides notamment financières (le crédit impôt famille, une déductibilité fiscale sur les frais de fonctionnement, les aides de la CAF et enfin, les aides du conseil général ou des communes sur certains territoires). Seul bémol, cette mesure reste encore coûteuse à mettre en place pour certaines entreprises notamment pour les PME.

« CHP a commencé à réserver des places en crèches en Rhône-Alpes (Annecy) en 2007, dans l'objectif de faciliter l'accès à un mode de garde à ses salarié-e-s. Elle a ensuite étendu le dispositif à Villeurbanne. D'abord géré par la Délégation régionale, il est maintenant dans les mains du siège parisien de CHP. Aujourd'hui l'entreprise donne la priorité à la réservation de places en crèche dans les grandes villes, là où les difficultés de garde sont les plus importantes.

Une étude préalable a été menée dans un premier temps afin d'évaluer les besoins des salarié-e-s. Des conventions ont ensuite été conclues avec les crèches, pour une durée de 3 ans.

Grâce à cela, les collaboratrices peuvent se maintenir plus facilement dans leur emploi. Ce sont d'ailleurs plutôt des femmes qui en bénéficient, bien que le dispositif soit également accessible aux collaborateurs comme aux collaboratrices.»

Muriel Martin Responsable Ressources Humaines GDF SUEZ Energie France -Clients H@bitat et Professionnels Direction des Ressources Humaines

La conciergerie

La conciergerie d'entreprise est un dispositif qui nous vient des Etats-Unis et qui se développe en France depuis une dizaine d'années. Elle propose un ensemble de prestations aux salariés d'une entreprise sur le lieu de travail afin de faciliter et de soulager leur vie quotidienne. Les prestations proposées peuvent être très variées :

- Pressing, Cordonnerie,
- Gestion des envois et réceptions de courriers, colis,
- Entretien de véhicules.
- Recherche et commande de billets de trains ou d'avions,
- Gestion des courses,
- Démarches administratives (passeports, carte grise...),
- Recherche de baby-sitter,
- Ftc.

A noter, certaines sociétés du secteur des services à la personne proposent maintenant l'installation d'une conciergerie à des tarifs abordables pour un nombre croissant d'entreprises. Il est aussi possible de mutualiser les services d'une conciergerie à un immeuble de bureaux par exemple.

Selon le rapport « la conciergerie d'entreprise » de la CCI de Dijon réalisé en juin 2009, cette mesure est encore peu présente en France puisqu'elle concerne seulement I % des salariés français contre plus de 30% aux Etats-Unis. Loin de montrer un désintérêt des entreprises françaises pour la conciergerie d'entreprise, cet écart s'explique notamment par la présence des Comités d'Entreprises qui peuvent proposer en partie certaines prestations.

Répertoire des bonnes pratiques

Les mutuelles d'entreprises

La mutuelle d'entreprise est un contrat collectif avec pour mission de couvrir les frais de santé de l'ensemble du personnel de la société. Elle concerne tous types et tailles de société (TPE, PME et grandes entreprises) et apporte une couverture santé à tous les salariés.

C'est une mesure plébiscitée par les salariés et fortement mise en œuvre par les entreprises. L'accord national interprofessionnel en cours de négociation entre les partenaires sociaux prévoit d'ailleurs une généralisation des contrats de mutuelle d'ici au l'er janvier 2016.

L'entreprise apporte par ce biais une couverture médicale et sociale à son personnel et certains contrats proposent des garanties de type « Services à la personne » pouvant prendre le relais en cas de maladie ou d'accidents. Certaines mutuelles développent également des offres complémentaires gratuites ou payantes (parentalité, vie quotidienne...) orientées vers l'articulation des temps de vie et les besoins familiaux.

C'est une mesure équitable et un facteur de cohésion sociale car elle concerne toutes les catégories de salariés (dirigeants, cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers...). Elle contribue directement à une meilleure santé au travail et à la baisse de l'absentéisme.

Si la mutuelle est obligatoire, les contributions patronales de prévoyance complémentaire sont déductibles du bénéfice imposable et elles sont détaxées si l'entreprise compte moins de 10 salariés. Les contributions patronales sont exonérées de charges sociales dans la limite de 6% du plafond annuel de la sécurité sociale (PASS).

La mutuelle entreprise couvre généralement les ayants droit des salariés (enfants, conjoints, membre de la famille et autres personnes à charge) et elle est généralement moins onéreuse ou propose de meilleures garanties qu'un contrat souscrit individuellement.

Pour les salariés, les cotisations salariales et patronales versées sont déductibles dans une limite du salaire brut imposable (avant abattement des 10%).

Seul bémol, les garanties proposées par les contrats de Mutuelles obligatoires couvrent les soins généraux et sont en général les mêmes pour tout le personnel. Elles peuvent se révéler insuffisantes ou mal adaptées aux besoins particuliers de chaque salarié.

Accès à des activités sociales et culturelles pour les salariés...

Il s'agit d'attributions sociales et culturelles, qui relèvent du domaine exclusif du comité d'entreprise. Ces activités sont financées sur un budget spécifique attribué par l'entreprise, puis organisées et développées par le comité d'entreprise.

Une priorité doit être accordée aux salariés, à leur famille. Il s'agit de prestations non obligatoires légalement, fournies aux personnes pour leur bien-être ou l'amélioration de leurs conditions de vie. Une liste non limitative de ces activités est inscrite dans le Code du Travail (art. R.2323-20).

Ces activités peuvent également prendre la forme d'une participation à la prise en charge d'une mutuelle de santé, d'une cantine ou d'une partie du coût du CESU « préfinancé » (voir précédemment).

Pour les entreprises ne disposant pas de comité d'entreprise, il existe maintenant des organismes en mesure de proposer différentes activités sociales et culturelles à destination des salariés. Le financement de ces activités est alors directement pris en charge par l'entreprise.

Les moyens de la mise en œuvre

« Depuis la signature d'un accord sur l'égalité professionnelle en 2012, les salariés de Sodexo Solutions de Motivation France ont la possibilité de transformer leur 13ème mois en congés (soit 22 jours ouvrés) pendant la 1^{ère} année de naissance de leur enfant.

Cette mesure a permis cette année à 2 salariées, confrontées à des problèmes de garde, de pouvoir rester aux côtés de leur enfant après leur congé maternité. Nous espérons fortement que cette mesure soit aussi un moyen pour les futurs pères de passer plus de temps avec leur enfant.

Par ailleurs, depuis 2011, nous subrogeons également les 11 jours de congés paternité prévus par la loi afin que tous les pères puissent prendre ce congé sans perte de salaire.

Il faut souligner que les séniors peuvent bénéficier d'une mesure équivalente permettant d'alléger leur temps de travail en fin d'activité (dans les deux ans précédant le départ à la retraite).

Depuis plusieurs années maintenant, nos salariés peuvent également bénéficier de Pass CESU (Chèque Emploi Service Universel) co-financé à 60% par la Direction de l'entreprise. Avec cette solution, les salariés peuvent bénéficier de services à domicile (prestations de ménage, de babysitting, cours à domicile) ou payer une partie des coûts de la garde de leurs enfants. Pour les salariés ayant une reconnaissance de travailleur handicapé, ce taux passe à 100%.

Enfin, nous avons mis en place une conciergerie d'entreprise physique et en ligne pour faciliter la vie de nos salariés. Cette conciergerie est gérée par la société Circles, elle aussi filiale du groupe Sodexo. Ainsi depuis 3 ans, nos salariés de Nanterre peuvent avoir accès aux services tels que le pressing, la cordonnerie, le lavage de voiture sur le site, le tout à des prix attractifs ».

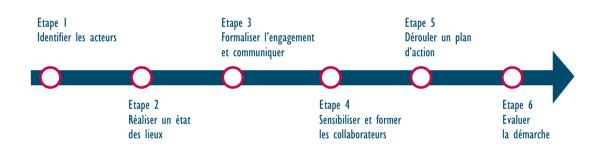
Carine Vitu DRH de Sodexo Services Avantages et récompenses France



Proposer une démarche d'entreprise favorisant l'équilibre vie professionnelle - vie privée Les étapes de la mise en œuvre

Les étapes de la mise en œuvre

La mise en œuvre d'une démarche d'entreprise sur l'équilibre des temps de vie dépendra de la taille, du secteur d'activité et de la culture d'entreprise, l''essentiel pour elle étant de dérouler une approche adaptée à son organisation (effectif, implantation, activités, organisation du travail...) et à ses moyens d'action. Cette mise en œuvre pourra suivre différentes étapes (schéma ci-dessous).



Nous allons retracer ci-dessous les différentes étapes de cette politique en proposant deux approches :

- I/ Une politique volontariste pour laquelle l'entreprise dispose de moyens humains pour formaliser la démarche.
- 2/ Une politique moins formelle adaptée pour les PME, qui permet tout de même d'interroger l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée

Proposer une démarche d'entreprise favorisant_____ l'équilibre vie professionnelle - vie privée

Etape I : identifier et mobiliser les acteurs et mettre en mouvement				
Dans les petites et moyennes entreprises	Dans les grandes entreprises			
 Constituer d'un groupe de travail interne représentatif. Organiser une présentation des enjeux liés à un bon équilibre entre travail et vie personnelle. Formuler le besoin et le replacer dans l'environnement économique et social de l'entreprise. 	 Mettre en place un comité ou une commission paritaire composé de représentants du personnel et de la direction. Former les membres à la question de l'articulation des temps de vie et à ses enjeux. Construire un processus concerté et une démarche conjointe. Envisager un accompagnement externe. 			

Etape 2 : Réaliser un état de lieux				
Dans les petites et moyennes entreprises	Dans les grandes entreprises			
 Provoquer des moments d'échange pour interroger le degré de satisfaction des salariés concernant l'équilibre entre leur vie professionnelle et privée et repérer leurs besoins. Interroger les acteurs territoriaux (CCI, associations d'entreprises) et les fédérations professionnelles sur les actions transversales menées et dont vous pourriez bénéficier. 	 Réaliser un diagnostic pour : Analyser les différents postes de travail et types de contrats (temps pleins, temps partiels choisis et subis), Interroger l'organisation du travail (travail de nuit, déplacements), Mesurer la performance des programmes sociaux existants en interne qui contribuent à une meilleure articulation des temps de vie, Identifier les ressources et les freins, Faire naître des interrogations. Réaliser une enquête de ressenti auprès des salariés pour connaître leur degré de satisfaction et leurs attentes concernant l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. 			

Dans les petites et moyennes entreprises

 Signer une charte (charte de la parentalité, charte des temps, charte de la diversité). Aborder le thème grâce aux outils existants (lettre d'information, livret d'accueil, Intranet, affichage). Afficher des documents sur le sujet. Participer à des réunions d'information, à des colloques, etc. 	 Formaliser un plan d'action, négocier un accord ou intégrer le sujet dans les accords égalité professionnelle, qualité de vie au travail Elaborer un plan de communication. Signer une Charte (charte de la parentalité, charte des temps, charte de la diversité). Aborder le thème dans les outils existants (lettre d'information, livret d'accueil, Intranet, affichage). 				
Etape 4 : Dérouler un plan d'action					
Dans les petites et moyennes entreprises	Dans les grandes entreprises				
 Faire une analyse du genre dans le cadre des obligations en matière d'égalité professionnelle hommes-femmes en y intégrant les indicateurs sur l'articulation des temps. Ajouter un volet sur l'articulation des temps dans le document unique. Nommer un référent : Délégué du personnel, Personnel RH, Salarié intéressé par la thématique. Réaliser des points réguliers en réunion d'équipe. Initier quelques actions concrètes : mesures agissant sur l'organisation du travail, le management ou mesures proposant des services aux salariés (Parties n°2 et n°3 de ce guide). 	 Produire des données sur l'articulation des temps de vie et compléter les indicateurs du Rapport de situation comparée, bilan social, rapports RSE, tableaux de bord sociaux Intégrer la question dans la négociation annuelle obligatoire. Nommer un pilote/référent : « chargé de mission qualité de vie au travail » « chargé de mission égalité professionnelle » Mobiliser un budget et mettre en place un suivi des moyens financiers affectés. Intégrer la thématique dans le plan de formation en fonction du public visé (RH, managers, IRP). Élaborer un plan d'actions permettant de déployer la politique d'entreprises et de répondre aux objectifs fixés. Faire le lien entre les dispositifs et programmes existants et les enjeux RH liés à l'articulation des temps. Garantir l'équité des mesures mises en œuvre. Assurer la promotion de ce plan d'actions auprès des collaborateurs et notamment auprès des managers. Mettre en place des actions concrètes : mesures agissant sur l'organisation du travail ou mesures proposant des services aux salariés (Partie n°2 de ce guide). 				

Etape 3: Formaliser l'engagement et communiquer

Dans les grandes entreprises

Proposer une démarche d'entreprise favorisant____ l'équilibre vie professionnelle - vie privée

Etape 5 : Evaluer la démarche				
Dans les petites et moyennes entreprises	Dans les grandes entreprises			
• Points réguliers en réunion d'équipe	 Mettre en place des mesures incitatives en interne (exemple : bonus/primes pour les équipes qui atteignent les objectifs du plan d'actions). Intégrer dans l'évaluation des managers un point sur l'articulation des temps de vie. Garantir le déploiement et le suivi du plan d'actions. Candidater aux labels (égalité, diversité) qui intègrent dans leurs cahiers des charges des évaluations de la conciliation vie professionnelle-vie privée. 			

Une aide financière possible : le crédit d'impôt Famille

Entreprises concernées

Les entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés ou à l'impôt sur le revenu imposées d'après le bénéfice réel, qui exposent des dépenses permettant aux salariés ayant des enfants à charge de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale, peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt.

Dépenses éligibles

Deux catégories de dépenses sont éligibles au crédit d'impôt et font l'objet d'un taux spécifique :

I. Les entreprises peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 50 % des dépenses ayant pour objet de financer la création et le fonctionnement d'établissements visés aux deux premiers alinéas de l'article L. 2324-1 du code de la santé publique et assurant l'accueil des enfants de moins de trois ans de leurs salariés.

 Elles peuvent également bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 25 % des dépenses engagées au titre de l'aide financière de l'entreprise mentionnée aux articles L. 7233-4 et L. 7233-5 du code du travail.

Les subventions publiques reçues par les entreprises à raison des dépenses ouvrant droit au crédit d'impôt sont déduites des bases de calcul de ce crédit.

Plafonnement : Le crédit d'impôt est plafonné pour chaque entreprise y compris les sociétés de personnes à 500 000 €.

Utilisation du crédit d'impôt

Le crédit d'impôt s'impute sur l'impôt sur le revenu ou sur l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'année au cours de laquelle l'entreprise a engagé les dépenses. Le solde non imputé est restituable.

L'entreprise est soumise à l'impôt sur le revenu (catégorie des BIC, BNC, BA) : il convient de reporter sur la déclaration de résultats de l'entreprise, le montant du crédit d'impôt famille dans la case « autres imputations » (cadre

Les étapes de la mise en oeure

imputation), de joindre la déclaration n° 2069-FA-SD. Elle doit par ailleurs reporter le montant du crédit impôt famille sur la déclaration d'ensemble des revenus n° 2042 C.

L'entreprise est soumise à l'impôt sur les sociétés :

- Le montant du crédit d'impôt doit être porté sur le relevé de solde d'impôt sur les sociétés (n° 2572).
- Afin que le crédit d'impôt soit bien pris en compte pour le calcul de l'impôt dû par la société, il convient de joindre le formulaire n° 2069-FA-SD au relevé de solde n° 2572.
- Il convient également d'indiquer, sur la déclaration de résultats n° 2065, le montant du crédit d'impôt famille dans la case « crédit d'impôt famille ».

La demande de remboursement de l'excédent de crédit d'impôt s'effectue en complétant le cadre « Demande de remboursement de créances fiscales » sur le relevé de solde n° 2572 ou en complétant le formulaire n° 2069-FA-SD pour les entreprises qui télérèglent l'impôt sur les sociétés. La déclaration n° 2069-FA-SD est accessible sur ce site via la « recherche de formulaires ».

Cas particulier : le régime fiscal de groupe

La **société mère** d'un groupe fiscal doit joindre au relevé de solde d'impôt sur les sociétés du groupe (formulaire n° 2572) les déclarations de crédit d'impôt famille de l'ensemble des sociétés membres du groupe, et reporter sur le relevé de solde n° 2572, la somme des montants mentionnés sur les imprimés n° 2069 FA-SD.

La **société fille** n'a pas à joindre le formulaire à sa déclaration de résultats mais doit seulement compléter le cadre « imputations » de la déclaration de résultats n° 2065

En savoir plus

- Article 244 quater F du code général des impôts
- BOI-BIC-RICI-10-130 : Crédit d'impôt famille
- http://www.impots.gouv.fr

Des acteurs qui peuvent vous accompagner

- Institutions et collectivités : DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), bureaux des temps dans certaines collectivités (Paris, Rennes, Caen...)
- Organismes experts : Fédérations professionnelles, Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE), Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ORSE), l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et son réseau d'associations régionales (ARACT)
- · Cabinets spécialisés



A propos d'Oxen

Oxen accompagne les entreprises sur les questions liées à l'articulation des temps et fait le lien entre leurs enjeux économiques et humains et les solutions pour mieux équilibrer vie professionnelle et vie familiale. Elle intervient notamment dans le domaine des services aux salariés, de la parentalité en entreprise et sur les déplacements domicile travail et le travail à distance. Sa mission est de concilier épanouissement professionnel et productivité et de faire des hommes un avantage compétitif et durable pour l'entreprise.

Contact:

OXFN

contact@oxen-entreprises.fr

A propos de FACE

La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) est une fondation Reconnue d'Utilité Publique qui favorise l'innovation sociale et l'engagement sociétal des entreprises sur les territoires. Elle fédère ainsi 4700 entreprises dans le cadre de son Réseau de 61 structures locales, dont 43 clubs FACE. Son action concerne la prévention et la lutte contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté, aussi bien dans les domaines de l'emploi, de l'éducation que de la vie quotidienne. De 2011 à 2013, FACE a mené un projet sur l'égalité professionnelle femme-homme, intitulé « Sérendipité* » et soutenu par le Fonds Social Européen (FSE). Ce projet a été mis en œuvre par les clubs de FACE Grand Lyon, FACE Grand Toulouse, FACE Hérault, FACE Paris et coordonné par la Fondation FACE. Les actions réalisées ont porté notamment sur la gestion des temps de vie, la réalisation de diagnostics adapté aux TPE et PME, le mentoring inter-entreprises ou encore l'implication des hommes dans les tâches familiales.

Contact:

Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) secretariat@fondationface.org - 01 49 23 77 77

FACE Grand Lyon

face.grandlyon@fondationface.org - 04 37 42 01 45

^{*}Sérendipité : « qualité qui consiste à rechercher quelque chose et, ayant trouvé autre chose, à reconnaître que ce qu'on a trouvé a plus d'importance que ce qu'on cherchait. » (Charles Darwin)



Remerciements

FACE Grand Lyon et Oxen remercient les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce guide en apportant leur témoignage ou en participant aux groupes de travail du 6 décembre 2012 et 7 février 2013 :

- Anne BAZILE Responsable Ressources Humaines, Amallia
- Sandy BELFILS Responsable Développement RH, Amallia
- Isabelle BONVALLET- Responsable Développement RH, Sita Centre-Est
- Laurie BOTTÉ Gestionnaire Ressources Humaines, Contitech Anoflex
- Guillaume CANIVET Associé, CODEQUA
- Jocelyne CRUZ Attachée de Direction Chargée de Communication, OPCALIA Rhône-Alpes
- Florent DUBOIS Responsable des Ressources Humaines, GFC Construction
- Karine GAUDIN Directrice générale, LAMY-LEXEL Avocats Associés
- Corinne GILARDON Service des Affaires Sociales, Aldes
- Florence GIRARD-PRIGENT Consultante formatrice coach
- Claire GUINTINI Chargée de mission « Egalité des chances » ,Ville de Lyon
- Mourad HACHICHI Responsable d'agence BTP, Randstad
- Mohammed HENNI Gérant, SPGH
- Magali HERAUD-AROUNA Responsable, COMPTOIR-étic
- · Nicole HERITIER Référente diversité et déléguée départementale, Formasup Ain-Rhône-Loire
- Sylvie LANCELOT Directrice du Contrôle de Gestion de Volvo (Group Trucks Technology), leader du réseau de femmes Win-Volvo
- Edwige LEROLLE Directrice Communication Interne et Supports, Casino
- Marianne LE ROUX Chargée de mission égalité femmes-hommes, Région Rhône-Alpes
- Valérie LUGON Consultante, Valérie Lugon Conseil
- Anne-Claire MAGON Cheffe de projet développement durable, GL Events
- Alain MONTANDON Indépendant
- Adeline MORINEAUX Chargée de mission, Association Objectif pour l'Emploi
- Anne-Marie MOURER Administratrice salariée au Conseil d'Administration de GDF SUEZ
- Agnès MUNOZ Adjointe au Maire Mairie de Lyon, 8e arrondissement
- Bernard PICHON Membre du Conseil d'administration de FACE Grand Lyon, retraité GRDF
- Jacques POMMIER Consultant, IP Conseil
- Ghariba REHMAN Sophrologue spécialisée dans l'accompagnement à la parentalité
- Fabrice ROZAN Directeur de projet RSE, Caisse d'Epargne Rhône-Alpes (CERA)
- Claire VANSON Chargée de mission Prévention & Lutte contre les discriminations, Uni-Est
- Carine VITU Directrice des Ressources Humaines, Sodexo Avantages et récompenses
- L'ensemble de l'équipe des clubs FACE Paris, FACE Hérault, FACE Grand Toulouse et de la Fondation Nationale FACE

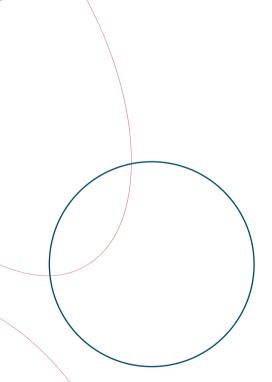
Sérendipité

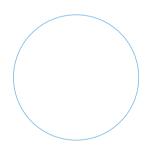
Guide diffusé dans le cadre de la convention « TERRITOIRES D'EXCELLENCE »





















FACE Grand Lyon:

64, avenue Leclerc 69007 LYON

Tél.: 04 72 10 06 90 Fax: 04 72 10 06 92

face.grandlyon@fondationface.org