



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

Expériences françaises et étrangères innovantes
en faveur de
l'articulation vie professionnelle et familiale

Vanessa Wisnia-Weill
Département Institutions Société Politiques Sociales
France Stratégie

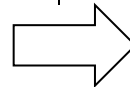
Un nouveau rapport au temps et à l'activité

Du côté des couples et des familles, une demande de conciliation reconfigurée

- Couples bi-actifs : sur fond d'une certaine inertie dans le partage des rôles parentaux avec spécialisation conjugale au fil des naissances.
- Des configurations plus égalitaires de partage du travail parental émergent chez 30% des couples.
- Union / désunion, coparentalité, résidence alternée : diffusion aux hommes de nouvelles normes.
- La désynchronisation des couples augmente.
- Des tensions avivées par les journées de travail longues (cadres /indépendants) ou atypiques (employés / ouvriers).

Du côté des entreprises : modes de production et marché du travail « flexibles »

- Un productivisme « réactif » d'une entreprise 4.0
- ✓ Modification des organisations (mode projet, hiérarchie/ autonomie, travail à distance et en réseau).
- ✓ Des besoins de flexibilité diversifiés selon taille et secteurs.
- ✓ Numérique et nouvelles technologies.
- *Turn over* et motivation sur le marché du travail.
- Hybridation des carrières (salariés / indépendants).
- Des usages du temps partiels et du travail féminin distincts selon les pays.



- **Une demande d'articulation des temps de vie par les salariés reconnue en partie par les entreprises et leurs dirigeants.**



Différentes modalités d'intervention des entreprises

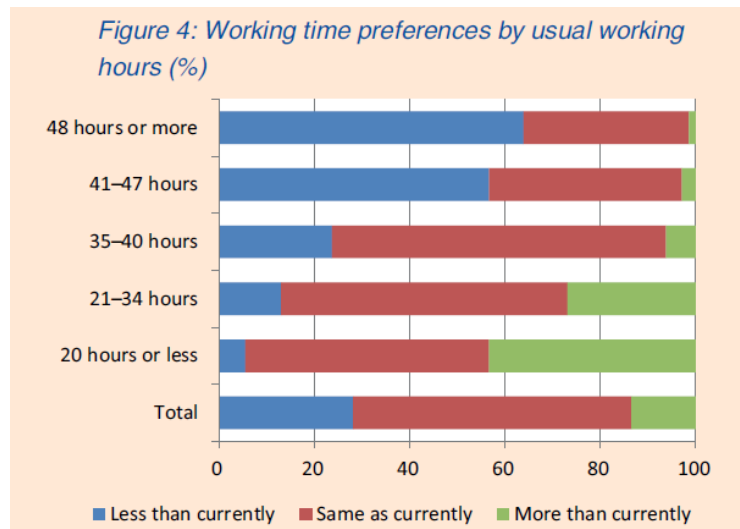
- **Les congés légaux (maternité, parentaux, solidarité familiale) et ponctuels* (enfants malades, moments spécifiques types rentrée des classes...)**
 - 86% jour rentrée scolaire / 76% congés enfants malades
 - Le congé solidarité familiale est de droit pour 3 mois, renouvelable une fois. Une autorisation doit être accordée par l'employeur pour le prendre sous forme de temps partiel.
- **Flexibilité au quotidien, le long du cycle de vie :**
 - 40% des employeurs déclarent accorder des aménagements d'horaires réguliers pour s'adapter au horaires d'école /crèche.
 - 10% de télétravail en France.
 - Attention : facile de mesurer temps partiel / difficile de mesurer flexibilité des temps travail (annualisation).

* Source : *Entre famille et travail, INED*



Une nouvelle demande de flexibilité?

- Jusqu'ici la flexibilité a plutôt été perçue comme un moyen d'accroître la productivité des entreprises. Au regard de l'articulation vie professionnelle/ vie familiale, les **stratégies de flexibilité des entreprises** peuvent à la fois présenter des **opportunités** (marge de manœuvre des salariés sur leur emploi du temps) et des **inconvénients** (horaires atypiques subis /question de régulation).
- **Transformation d'une demande de limitation du temps de travail à une demande d'individualisation / souplesse du temps et lieu de travail ?**



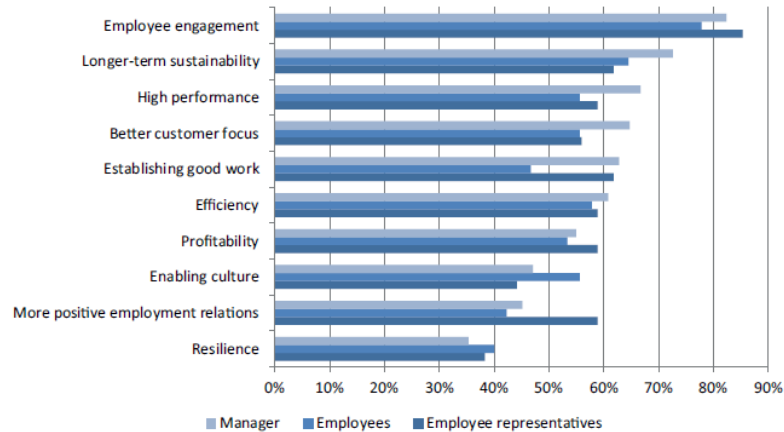
- 58% des actifs sont satisfaits de leur temps de travail, 13% voudraient l'augmenter et 28% le diminuer.
- Le temps partiel est pénalisant pour les carrières et explique une part importante de l'écart de rémunération entre hommes et femmes (moindre promotion, formation, niveau de responsabilité).
- Par ailleurs en matière de conciliation, la demande de souplesse est la mesure la plus demandée par salariés

Source : 6th working survey / Eurofound



Une demande de flexibilité gagnant/ gagnant ?

Figure 9: Impact of workplace innovation



Source: Eurofound

■ Une conception gagnante / gagnante possible ?

- Etude européenne Eurofound 2011 et 2013 (*Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions – Overview Report*) ; *Flexible working time arrangements and gender equality, A comparative review of 30 European countries*, European Commission, 2009; ou évaluation du *right to request* (voir ci-après)

...mais peu d'évaluations *stricto sensu* sur le point de vue des salariés

- Etude américaine 2008 (Boston Collège Center for work & family sur 20 grandes entreprises)
- Des moments spécifiques d'ajustement : réorganisations
- **Rétention de la main d'œuvre / satisfaction au travail** (aux Etats-Unis : près de la moitié des parents actifs déclarent avoir abandonné un travail pour des problématiques de conciliation : Nielsen (2014). Harris Poll of 4,096 U.S. adults (aged 18+), : plutôt sur marché du travail en tension / cadres / métiers qualifiés ?
- **Négociation d'une nouvelle organisation du travail contre plus grand contrôle sur son temps et lieu de travail ?**

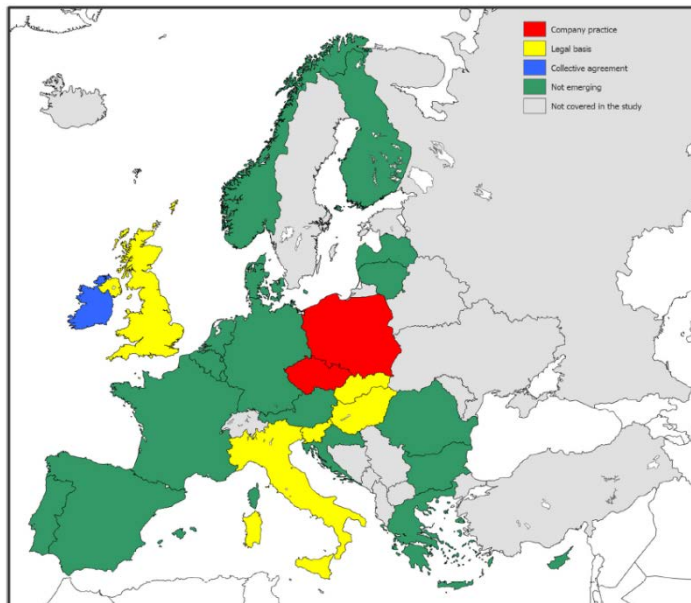


Focus sur la flexibilité (horaire et spatiale) au service de la conciliation : des pratiques encore émergentes en France

- **Des pratiques de temps partiels moins pénalisantes possibles**

- La planification des horaires atypiques (Ex : Carrefour / caissières depuis 1999).
- « Job-sharing », une solution (parmi d'autres) au problème du plafond de verre des cadres (fonction publique Suisse, UK / US, Europe de l'Est, Italie).

Figure 6: European countries in which job sharing is new or of increasing importance



Source: Eurofound, based on national contributions

Source : Eurofound (2015) *New forms of employment*, publication office of the European Union, Luxembourg

- Quelques tendances sur le job sharing

- UK/ Irlande / Hongrie : des pratiques qui favorisent le travail partiel avec des responsabilités / des opportunités de carrière et formations similaires au temps complet.
- UK : favorise les carrières des femmes de 40 ans ou plus dans la haute administration.
- Selon les pays, des profils variés (femmes entre 30 et 40 ans ou plus / mères en retour de maternité/ jeunes en poursuite d'études...).
- Une pratique plutôt confidentielle, mais :
 - 25% des entreprises et 2% des salariés en croissance au Royaume-Uni
 - Irlande : 9% des salariés



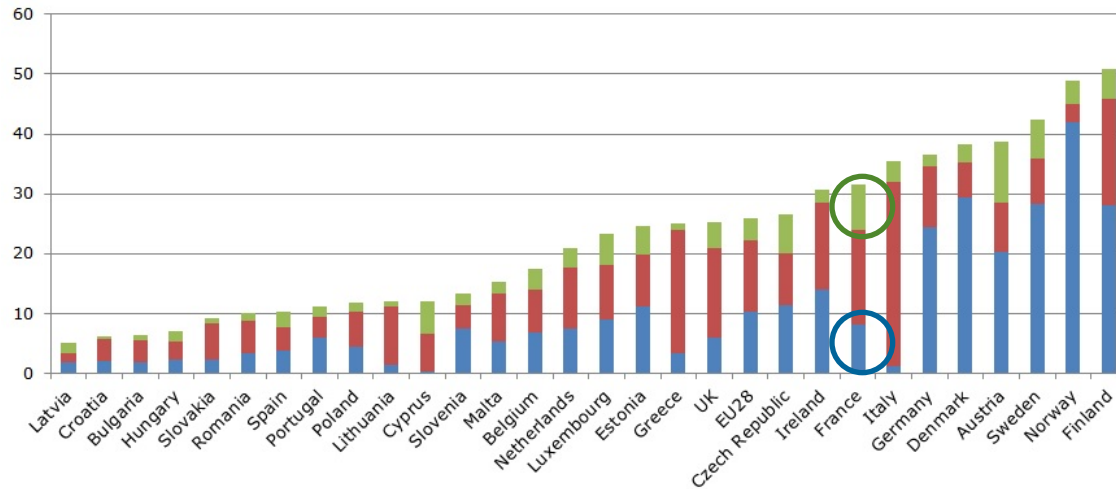
Focus sur la flexibilité (horaire et spatiale) au service de la conciliation : des pratiques encore émergentes en France

- **Au-delà, un portefeuille d'outils :**

- **Les horaires flexibles et leur annualisation** (compte épargne temps, semaine compressée, etc..)
 - ✓ **A l'extrême : abandon de la référence horaire / spatiale.** Ex. Best Buy US (2003 / programme évalué positivement du point de vue articulation vie pro/ privée. Le Minnesota a signé un accord pour diffuser la pratique qui concernait 3% des employés en 2010).
 - ✓ France
 - ✓ France télévision : temps partiel annualisé sur vacances scolaires, nouvel accord égalité professionnelle signé en avril 2014. L'Oréal : « mercredi père et mère de famille » pour les mères, pères ou parents adoptifs ayant des enfants de moins de 12 ans (encore du temps partiel néanmoins);
 - ✓ BNP Paribas : achat de temps à la carte (évite le temps partiel), action repositionnée en 2010 pour la parentalité concerne 9% des salariés dont 38% cadres et 18% d'hommes;
 - ✓ Deloitte France (semaine compressée pour 10% des employés).
 - ✓ Allemagne / Eurofound : des cas d'entreprises en route vers l'abandon du contrôle horaire dans le secteur Chimie.
- **Le télétravail partiel** (20% des salariés à terme ?). (Ex : SNCF, plate-forme déconcentrée proche domicile contre disponibilité en cas de crise).
- **Implication des managers intermédiaires**, diversité d 'outils formels et informels à promouvoir (horaires des réunions, arrangements entre collègues, etc..).



Focus sur la flexibilité (horaire et spatiale) au service de la conciliation : des pratiques encore émergentes en France



- Les pratiques de flexibilité spatio-temporelle touchent à ce jour à peine 30% des salariés en France (moins de 10% pour les pratiques plus innovantes).
- Raisons historiques (avance congés / accueil JE)
- Entreprise 4.0 à l'horizon ?

Source: LFS 2010 Ad-Hoc Module on reconciliation between work and family life/ Eurwork

- Determines own work schedule (no formal boundaries)
- Daily number of hours fixed, but some flexibility within the day
- Flexitime/working time banking

- Un potentiel d'évolution à 50% ? (cf. pays nordiques, Allemagne- surtout sous forme de capitalisation du temps ; Aux États-Unis, « new way of working » mais dans certaines entreprises à la pointe).
- Europe de l'Est : peu répandu, certaines entreprises développent (Slovaquie/ Litthuanie).
- Des outils réglementaires ou non pour encourager les entreprises ? Ex : Right to request au Royaume-Uni (2002 puis généralisation depuis 2014).
- 6th EWCS : 20% des salariés ont accès au « flexitime »



A l'agenda politique/social dans plusieurs pays

- European pact for gender equality 2011-2020
- **Allemagne : chantier du temps choisi , 2016**
- **Un accent sur la négociation d'accords collectifs sur ces thèmes en Scandinavie**
- **Italie, des éléments dans la récente Loi travail**
- **UK *right to request*, 2002**, évaluation puis une première généralisation aux « carers » en 2007, puis nouvelle généralisation à partir de **2014**
- **USA : rapport maison Blanche 2014**

Locality	Date Effective	Covered Workers	Flexibility Uses	Employer Responsibilities
San Francisco (City and County)	February 14, 2014	Workers who have worked for their current employer for at least 6 months and who work at least 8 hours per week on a regular basis. Employers with less than 20 employees are	Caring for a child under the age of 18, a relative with a serious health condition, and/or a parent older than 65.	Employers must meet with the employee and respond to the request within 21 days of the meeting. Any denial must be in writing and describe the business reason for the denial.
Vermont	January 1, 2014	All public and private sector workers.	Workers can request flexible work arrangements or predictable schedules for any reason.	Employers must consider requests at least twice a year. Employers may deny if the request poses costs to the business.



Quelle place pour une politique publique ?

- **Complémentarité des acteurs ?**

- Une politique familiale tournée vers les congés à des moments précis (symbolique associée), les prestations et l'accueil des jeunes enfants (des objectifs sociaux au-delà de la logique de compétitivité qui ne peuvent pas être pris en compte par la seule RSE).
- Entreprises : aménagements des horaires en lien avec le modèle productif et selon une diversité de modèles.
- Services

- **Équité et régulation**

- Temps et lieu de travail : difficile de garantir l'équité (structure des entreprises).
- Un rôle de régulation possible : l'exemple du Right to Request anglais ou comment sortir d'un appel insuffisant à la diffusion des bonnes pratiques ?

