Etude auprès d'un échantillon d'entreprises suisses

Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille

berufundfamilie

betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik

berufundfamilie

betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik

Impressum

Editeur
Comité de projet de l'étude
Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille:
Migros, www.migros.ch
La Poste Suisse, www.poste.ch
Novartis, www.novartis.ch
Groupe Raiffeisen, www.raiffeisen.ch
Département fédéral de l'économie, www.dfe.admin.ch

Adresse de commande
Fédération des coopératives Migros, Direction des affaires culturelles et sociales, Cornelia Hürzeler, case postale, 8031 Zurich, tél. 044 277 24 16, cornelia.huerzeler@mgb.ch
Ou bien téléchargement du document PDF à l'adresse: www.worklife.ch

Réalisation
Prognos SA, 4010 Bâle, info@prognos.com
Contact: Dr. Axel Seidel

Rédaction
Cornelia Hürzeler, Fédération des coopératives Migros

Traduction
Axone, Genève, www.axone.ch

Relecture/correction
text control, Zurich, www.textcontrol.ch

Graphiques
Atelier Küttel, Bünzen, www.atelier-kuettel.ch

Photographies
Studio de photographie Felix Wey, Wohlen

Impression
Kasimir Meyer AG, Wohlen, www.kasi.ch

Comité de projet de l'étude:

MIGROS

LA POSTE

NOVARTIS

RAIFFEISEN

EVD DFE

Table des matières

Avant-propos du Conseiller fédéral Joseph Deiss 4
Avant-propos du comité de projet 5
Management summary 6

1 Concilier vie professionnelle et vie familiale: un sujet d'actualité économique 8
1.1 Conciliation du travail et de la famille – situation actuelle 11
1.2 Conditions de travail favorables à la famille – avantages et possibilités 14

2 Exemples pratiques: coûts et bénéfices des mesures favorables à la famille 16
2.1 Horaires de travail 18
2.1.1 Réduction du taux d'occupation 18
2.1.2 Congés pour raisons familiales 20
2.1.3 Renforcement du concept de souveraineté du temps 22
2.2 Processus de travail et contenus des tâches 24
2.3 Flexibilité au niveau du lieu de travail 25
2.4 Primes complémentaires 27
2.5 Aide à la garde des enfants 28
2.6 Développement du personnel 31
2.7 Programme de réintégration et d'adaptation du poste de travail 31
2.8 Aide à une paternité active 33
2.9 Accent sur l'importance de la famille 35

3 Effets micro-économiques des mesures favorables à la famille 36
3.1 Potentiels d'économies au niveau de l'entreprise 39
3.1.1 Effets au niveau du groupe cible 39
3.1.2 Effets à l'échelle globale de l'entreprise 40
3.2 Quantification des effets 42

4 Analyse coûts-bénéfices pour l'entreprise-type Familles SA 44
4.1 Familles SA: données et postulats 47
4.2 Le programme de mesures en faveur de la famille 49
4.2.1 Aide à la garde des enfants 50
4.2.2 Congés pour raisons familiales 50
4.2.3 Conseils aux futures mères et aide à la recherche de places en crèche 51
4.2.4 Congé paternité 51
4.2.5 Travail à temps partiel échelonné pour raisons familiales 51
4.2.6 Postes de télétravail 51
4.3 Analyse coûts-bénéfices 52
4.3.1 Potentiel d'économies de coûts quantifiable au sein du groupe cible B 53
4.3.2 Quantification de l'effet d'attractivité au niveau de l'entreprise 55
4.3.3 Calcul du potentiel global d'économies de coûts 56
4.3.4 Autres effets positifs des mesures favorables à la famille 57
4.3.5 Comparaison coûts-bénéfices 59

5 Résumé 60
Annexe: méthode de l'analyse coûts-bénéfices 62
6 Liste des entreprises participantes 68
7 Check list des mesures favorables à la famille 72
8 Bibliographie 74

Avant-propos du Conseiller fédéral Joseph Deiss

L'amélioration de la conciliation du travail et de la famille constitue un thème important pour l'économie aussi.

L'augmentation du volume de travail et de la productivité des personnes actives concernées ainsi que la préservation de leur capital humain, qui sont générées par une meilleure conciliation des vies professionnelle et familiale, produisent des effets positifs sur le fonctionnement du marché du travail et stimulent la croissance économique.

Un des volets de l'action à entreprendre dans ce contexte réside dans le développement de conditions de travail favorables à la famille dans les entreprises. Ces mesures relèvent de l'initiative des firmes elles-mêmes. Certaines d'entre elles – notamment celles qui font l'objet de cette étude – pratiquent déjà largement ce genre de mesures. Elles ne constituent cependant pas la majorité des entreprises en Suisse. Les informations existantes à ce propos mettent en évidence le fait que de grands progrès peuvent encore être accomplis.

L'amélioration de la conciliation du travail et de la famille génère des avantages non seulement sur le plan macroéconomique, mais aussi au niveau microéconomique. La présente étude vise à démontrer que les coûts d'une telle politique d'entreprise sont plus que couverts par les bénéfices qu'elle apporte: de fait, c'est bien l'absence de mesures qui a un coût.

Dans ce contexte, il convient également de faire tomber un préjugé courant, qui constitue un des freins au développement de telles mesures, à savoir l'idée qu'elles ont un prix élevé. En effet, certaines mesures, comme par exemple celles relevant de l'organisation du temps de travail et des différentes formes de travail (télétravail, job-sharing), sont relativement peu onéreuses.

Le DFE est déterminé à s'engager, avec les acteurs économiques et politiques concernés, en faveur du développement de conditions de travail et d'un climat favorables à la famille dans les entreprises en Suisse. Son activité se concentre dans les domaines de l'information, de la sensibilisation et de la diffusion des bonnes pratiques. Cette étude représente un premier pas dans cette direction.

Le conseiller fédéral Joseph Deiss
Chef du Département fédéral de l'economie

Une politique d'entreprise favorable à la famille est dans notre intérêt!

La famille et le monde du travail sont deux éléments du quotidien qu'une culture d'entreprise favorable à la vie familiale permet de faire coexister intelligemment et au bénéfice de tous: les entreprises et leurs salariés mais aussi l'ensemble de la société. En conciliant autant que possible les exigences de l'entreprise et la situation familiale de ses salariés, l'on peut mettre sur pied un système dont chacun sortira gagnant.

De nombreuses sociétés ont pris conscience des avantages d'une culture d'entreprise orientée sur la famille et les exploitent dans leur intérêt comme dans celui de leurs salariés. La question de savoir dans quelle mesure ce choix s'avère également économiquement intéressant pour l'entreprise n'avait pas encore été étudiée en Suisse. La présente étude permet aujourd'hui d'y répondre.

Quatre entreprises présentes dans toute la Suisse – Migros, Novartis, La Poste Suisse et le Groupe Raiffeisen – se sont rassemblées au sein d'un comité de projet à l'initiative du Pour-cent culturel Migros et du Département fédéral de l'économie. Ces entreprises ont chargé la société bâloise Prognos SA de réaliser une étude sur la rentabilité d'une politique favorable à la famille pour l'entreprise. En outre, plusieurs autres sociétés et organismes suisses se sont joints à l'étude et ont mis leurs compétences et leur expérience en gestion du personnel au service de l'analyse: il s'agit de Nestlé SA, de l'EPF de Zurich, de Victorinox et de SRG SSR idée suisse.

Les coûts et bénéfices de mesures favorables à la famille ont été étudiés à partir des données de controlling de vingt entreprises suisses. Même si cette étude ne prétend pas être représentative, ses résultats montrent que la mise en œuvre de telles mesures à l'échelle l'entreprise Familles SA (modèle de calcul) apporte également des avantages: une politique de ressources humaines favorable à la vie familiale s'avère financièrement rentable pour les entreprises. L'étude montre en outre qu'il existe déjà un grand nombre d'exemples de bonne pratique parlant d'eux-mêmes et dans lesquels des entreprises ont mis sur pied et cultivent, par conviction, une politique d'entreprise favorable à la famille, sans avoir mené d'analyse micro-économique des coûts et des bénéfices.

Les membres du comité de projet sont convaincus que cette étude suscitera un grand intérêt de la part des milieux économiques comme du public. Ils espèrent qu'elle permettra de donner un nouvel élan au débat sur les mesures familiales dans le monde du travail. La conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle doit figurer au cœur d'une politique moderne dans le domaine des ressources humaines.

Le comité de projet
Travail et famille – Analyse micro-économique coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille en Suisse

Comité de projet
de l'étude:

MIGROS

LA POSTE

NOVARTIS

RAIFFEISEN

EVD DFE

Management summary

Initiative et comité de projet

L'analyse des conséquences micro-économiques d'une politique d'entreprise favorable à la famille a été lancée et réalisée sur l'initiative du Pour-cent culturel Migros. Sous son égide, le Département fédéral de l'économie et quatre sociétés présentes dans toute la Suisse – Migros, Novartis, La Poste Suisse et le Groupe Raiffeisen – ont assuré la prise en charge du projet. Des parte-naires supplémentaires ont soutenu l'opération, à la fois financièrement et par leur collaboration: l'EPF de Zurich, Nestlé SA, SRG SSR et Victorinox. La société Prognos SA s'est vu confier la réalisation de l'étude. Le but avoué de cet engagement conjoint des entreprises et de l'Etat fédéral est le suivant: faire prendre conscience du fait que les mesures favorables à la famille ne relèvent plus de l'aide sociale, mais qu'elles doivent être reconnues comme un élément central d'une politique des ressources humaines efficiente.

Résultat

Les mesures familiales sont fondamentalement payantes pour l'entreprise. Un modèle de calcul, pour lequel ont été collectées des données en provenance d'un échantillon de sociétés et d'organismes de toute la Suisse, a permis de montrer que les avantages immédiats d'une politique de ressources humaines favorable à la vie familiale dépassaient les coûts induits par celle-ci. Dans le cadre du modèle de calcul, et sur la base d'hypothèses réalistes, l'étude fait ressortir un retour sur investissement de 8%.
Les effets positifs pour l'entreprise se traduisent par un taux de retour plus élevé des salariés à leur poste après la naissance d'un enfant, par l'allongement du temps de travail lors de la réintégration de l'entreprise et par une fréquence plus marquée des carrières menées en interne. L'entreprise type Familles SA, qui compte 1500 salariés, dépense chaque année la somme de 247 000 francs pour sa politique de promotion de la vie familiale, mais réalise, selon des hypothèses réalistes, des économies de l'ordre de 266 900 francs.
Il convient de préciser, dans la présentation des résultats de l'étude, que celle-ci repose généralement sur des hypothèses prudentes. Il faut également mentionner tout particulièrement le fait que les effets positifs significatifs mais non quantifiables n'ont pas été pris en compte. Il s'agit avant tout des conséquences bénéfiques sur la motivation, sur la loyauté et sur la disponibilité des salariés, dont l'importance est confirmée par les responsables des ressources humaines interrogés. De même, les effets fondamentalement quantifiables sur l'attractivité de l'entreprise dans le cadre du recrutement des collaborateurs n'ont pas été pris en compte dans l'analyse plus restreinte, en raison de leur forte corrélation avec le secteur ou la situation géographique de l'entreprise.

Bonnes pratiques

En tant que document axé sur la pratique, cette étude comprend une vue d'ensemble des principaux champs d'application et des mesures familiales individuelles présentant à chaque fois leurs conditions d'application, leurs coûts et leurs effets particuliers. La présentation de ces mesures est illustrée par des exemples de bonnes pratiques provenant des entreprises participant à l'étude, qui ont toutes mis en place un ensemble de mesures favorables à la famille.

Provenance des données

Pour les besoins de l'étude ont été examinées les données de controlling du personnel et les mesures familiales mises en pratique provenant des neuf entreprises participantes réparties sur toute la Suisse. Pour obtenir des résultats aussi exploitables que possible pour l'analyse coûts-bénéfices, les données statistiques du personnel mesurées, le coût des mesures et les effets constatés ou raisonnablement envisageables ont été rassemblés dans un modèle de calcul. Des données provenant de onze autres entreprises de

la région de Bâle ont été prises en considération pour la constitution de ce modèle, rassemblées dans le cadre d'une étude comparative mais régionalement ciblée. De ce fait, les données du modèle de calcul reposent sur l'expérience de 20 entreprises.

Afin d'établir les conséquences pour l'entreprise d'une politique orientée sur la famille ont été répertoriés les coûts des processus internes concernés (p. ex. repourvoiement d'un poste) et des mesures familiales. Les données des ressources humaines des entreprises participant à l'analyse ont été comparées aux moyennes suisses afin de pouvoir évaluer l'efficacité de ces initiatives.

Mesures

Pour les salariés qui ont des enfants, le but est de parvenir à un équilibre global entre la vie de famille et le travail. Les mesures spécifiques doivent être décidées et organisées en fonction des exigences professionnelles et de l'environnement de chaque entreprise. Par conséquent, le modèle de calcul étudie une série de mesures représentatives ainsi que les coûts induits par celles-ci:

- aide à la prise en charge des enfants sous forme de réservation de places dans les crèches et garderies et contribution financière aux frais de garde en fonction du niveau des revenus;
- congés pour les mères pour raisons familiales au-delà du congé de maternité légal;
- conseils aux futurs parents concernant les possibilités de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale;
- congé de paternité, pour permettre aux couples d'instaurer dès le début un partage équitable des tâches;
- travail à temps partiel échelonné pour raisons familiales permettant un ajustement constant du taux d'occupation et des modèles de travail aux besoins des parents en fonction de l'âge des enfants;
- postes de télétravail apportant aux parents une plus grande flexibilité et une économie de temps grâce à la suppression des temps de trajet.

Effets

Une politique d'entreprise orientée sur la famille, qui se traduit avant tout par une combinaison de mesures individuelles, peut avoir des conséquences positives compensant largement les coûts qu'elle induit. Les conséquences des mesures familiales s'expriment principalement sous forme de «soft factors», c'est-à-dire d'effets significatifs pour l'entreprise, mais difficilement mesurables ou quantifiables pour les salariés. De plus, certaines autres conséquences, telles que la fluctuation moindre du personnel, peuvent être quantifiées et se traduire par des chiffres concrets. La présente analyse se limite pour l'essentiel aux effets quantifiables relevés à partir des données de controlling du personnel des entreprises participantes.
Ont été mesurés en particulier les effets positifs suivants:

- **l'effet sur le retour,** à savoir la hausse du nombre de mères réintégrant l'entreprise après la naissance d'un enfant, ce qui permet à l'employeur d'économiser les coûts liés au repourvoiement des postes;
- **l'effet sur le temps partiel,** à savoir la possibilité d'augmenter le taux d'occupation à temps partiel lors du retour dans l'entreprise, ce qui permet d'économiser les coûts du personnel de remplacement;
- **l'effet sur la carrière,** à savoir la possibilité pour les salariés de suivre un parcours professionnel de haut niveau, ce qui permet de pourvoir en interne un plus grand nombre de postes qualifiés et évite donc à l'entreprise les coûts d'un recrutement externe.

1 Concilier vie professionnelle et vie familiale: un sujet économique d'actualité

Ces derniers temps, la conciliation du travail et de la vie familiale a pris une signification croissante dans les débats de politique économique. Compte tenu en particulier de l'offre limitée de main-d'œuvre, l'augmentation de la proportion de femmes – ou, plus précisément, de mères – actives, et la hausse des volumes de travail de ces dernières sont aujourd'hui nécessaires à la croissance économique. Ainsi, le rapport sur la croissance mandaté par le Conseil fédéral recommande-t-il, face au fort taux d'utilisation des capacités, une amélioration des conditions d'emploi des femmes comme mesure concrète de renforcement de la croissance économique.[1]

Le potentiel de croissance qui ressortirait d'un plus fort taux d'activité des femmes et d'une augmentation du temps de travail de ces dernières est considérable. D'après une étude de l'OCDE, une égalisation progressive du taux d'activité et du temps de travail entre hommes et femmes d'ici 2050 se traduirait par une progression annuelle du PIB de l'ordre de 0,3%, soit une croissance cumulée comprise entre 15% et 20%.[2] En outre, le niveau de qualification des femmes s'est sensiblement rapproché de celui des hommes au cours des précédentes décennies. Actuellement, les femmes sont presque autant diplômées de l'enseignement supérieur que les hommes. Une économie qui se trouve en phase de transition vers une société de services fondée sur la connaissance et dont la productivité dépend de plus en plus de la qualification, des capacités d'innovation et de la créativité de sa population active, ne peut plus se permettre d'écarter des personnes compétentes du monde du travail en raison de l'insuffisance des moyens alloués à la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle.

L'équilibre entre travail et famille présente un intérêt économique à un autre niveau: l'absence de réelles perspectives de conciliation des deux sphères constitue une raison essentielle pour laquelle, malgré un désir d'enfants bien présent, les hommes comme les femmes décident moins souvent de devenir parents, ce qui explique pourquoi le taux de natalité reste à un faible niveau depuis la fin des années 1970. Voilà, avec l'allongement de l'espérance de vie, la raison du vieillissement et du recul démographique, dont les graves conséquences économiques s'étendent bien au-delà du financement de la sécurité sociale.

S'il est indéniable que les conséquences d'une conciliation réussie ou non entre travail et famille concernent l'économie, il ne faut pas oublier de mentionner les fondements de cet équilibre, tout aussi primordiaux. Seule l'entreprise peut offrir le terrain préalable essentiel à cette réconciliation. Tandis que l'Etat peut créer le cadre législatif et les infrastructures, les options concrètes appliquées au quotidien seront définies directement sur le lieu de travail. Il est donc nécessaire que les entreprises se préoccupent d'une politique de ressources humaines et d'une culture du travail favorables à la famille – et ce, répétons-le, dans leur propre intérêt.

L'idée que l'entreprise pouvait tirer des avantages concurrentiels d'une politique d'entreprise favorable à la famille ne s'est développée que depuis quelques années. Les prestations facilitant la vie de famille telles qu'en proposaient depuis un certain temps de nombreuses entreprises suisses suivaient une logique avant tout (politico-)sociale, éthique et morale. Certes, les effets économiques globaux à long terme, qui découlent d'un équilibrage de la structure démographique et d'une offre de travail plus

1 *Département fédéral de l'économie:* Rapport sur la croissance. Déterminants de la croissance économique suisse et éléments pour une politique économique orientée vers la croissance, *2002, Berne.*

2 *Département fédéral de l'économie (seco)/Office fédéral des affaires sociales (OFAS):* Bébés et employeurs – Comment réconcilier travail et vie de famille. *Version abrégée de l'étude comparative de l'OCDE portant sur la Nouvelle-Zélande, le Portugal et la Suisse: aspects suisses, 2004, Berne.*
La publication originale de l'OCDE est publiée en anglais et en français sous les titres:
Bébés et employeurs – Comment réconcilier travail et vie de famille (Volume 3): Nouvelle-Zélande, Portugal et Suisse.
Babies and Bosses – Reconciling Work and Family Life (Volume 3): New Zealand, Portugal and Switzerland.

importante, ne sont nullement remis en question. L'on ignorait toutefois encore à ce jour dans quelle mesure les entreprises pouvaient profiter à court terme et directement des mesures favorables à la vie familiale. La présente étude vise ici à faire la lumière sur ce sujet, non seulement en termes des coûts liés à l'instauration et à l'application de mesures orientées sur la famille, mais également, bien sûr, en termes des bénéfices que l'on peut raison-nablement attendre de ces mesures.

De prime abord, ce sont les femmes qui sont les premières visées par les mesures de réconciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Il ne fait aucun doute que la répartition spécifique du travail non rémunéré entre les deux sexes conduit toujours les femmes à supporter la majeure partie du double fardeau famille-travail, ce qui signifie que c'est à elles principalement que bénéficiera une politique de ressources humaines favorable à la famille. Toutefois, l'on constate également de plus en plus un changement de mentalité et un engagement croissant des hommes dans la vie familiale. Le travail à temps partiel proche du temps plein et les modèles de flexibilisation via le télétravail ou la compression du temps travaillé (qui consiste par exemple à travailler une heure de plus pendant quatre jours de la semaine afin de bénéficier d'un après-midi libre) sont de plus en plus demandés par les pères également, pour passer davantage de temps avec leurs enfants ou soulager leur compagne. Une répartition équitable des tâches entre les mères et les pères doit ici être considérée, dans un schéma idéal, comme un moyen de minimiser la charge de chacun des parents. Les mesures favorables aux familles exposées dans la présente étude s'adressent fondamentalement aux mères comme aux pères, mais le contexte actuel laisse supposer que les femmes en sont les premières bénéficiaires.

La présente étude constitue la première analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille en Suisse. Elle résulte de l'initiative conjointe des milieux économiques et politiques. L'étude a été parrainée par quatre grandes entreprises suisses – Migros, La Poste Suisse, Novartis et le Groupe Raiffeisen – avec la participation du Département fédéral de l'économie. Ont également participé à l'enquête comme à son financement l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, Nestlé Suisse SA, SRG SSR et Victorinox, ainsi que d'autres organismes et entreprises. L'engagement conjoint du monde économique et des instances politiques montre clairement que les deux parties tendent ensemble vers l'objectif socio-économique et politique essentiel que constitue l'amélioration de la conciliation des vies professionnelle et familiale. Une analyse coûts-bénéfices comparable a été effectuée en 2003 pour les entreprises allemandes.[3] Ce travail avait montré que les mesures favorables à la famille étaient payantes; en effet, dans le cadre d'un modèle de calcul, elles se traduisaient par un retour sur investissement de 25%. De tels résultats ne sont toutefois pas transposables à la Suisse en raison de différences marquées sur le plan des conditions économiques, de la politique familiale et du droit du travail.

3 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. *Berlin 2003. [Ministère fédéral allemand de la famille (publ.) Effets microéconomiques des mesures favorables à la famille. Analyse coûts-bénéfices].*

1.1 Conciliation du travail et de la famille – situation actuelle

De nombreuses publications ont récemment vu le jour au sujet de la réconciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. En l'occurrence, les documents les plus pertinents sont le rapport de l'OCDE intitulé *Bébés et employeurs – Comment réconcilier travail et vie de famille* [4] ainsi que le rapport sur les familles 2004 du Département fédéral de l'intérieur [5], qui constituent des documents de référence pour l'analyse détaillée. Les caractéristiques les plus notables des développements récents et de la situation actuelle sont énumérées en cinq points ci-dessous. Si ce sont avant tout les femmes et plus particulièrement les mères qui sont concernées, rappelons que cette situation s'explique par le fait que ce sont toujours elles qui supportent presque exclusivement la double charge du travail et de la famille. Des efforts marqués en direction d'un partage égalitaire du travail rémunéré et des obligations familiales peuvent être envisagés comme un moyen de réduire les inconvénients pour l'homme comme pour la femme au niveau professionnel. Dans la réalité toutefois, ce partage égalitaire des tâches n'en est actuellement qu'à ses balbutiements.

1. La participation au marché du travail des femmes en général et des mères en particulier a fortement progressé depuis le début des années 1990. Entre 1991 et 2003, le taux d'activité des femmes est passé de 66,4% à 70,7%, la tranche d'âge des 25-39 ans affichant la progression la plus marquée (de 69,9% à 76,6%).[6] Le taux d'activité des mères vivant en couple avec des enfants de moins de 14 ans s'est tout particulièrement inscrit en forte hausse, puisqu'il est passé en douze ans de 57,4% à 70,9%, voire de 63,2% à 78,4% pour les mères titulaires d'un diplôme tertiaire.[7]

2. La double charge du travail et de la famille reste presque exclusivement supportée par les femmes. Alors que l'évolution de la carrière des hommes n'est pas affectée par la naissance d'un enfant, les femmes doivent généralement interrompre leur activité et réduire leur temps de travail. Dans le même temps, les mères consacrent aux activités non rémunérées – notamment les soins aux enfants et les tâches ménagères – nettement plus de temps que les pères. Si en outre le ménage comprend un ou plusieurs enfants de moins de six ans, le temps consacré par la femme aux tâches domestiques croît nettement plus que dans le cas des couples sans enfant (de 18,6 à 29,8 heures par semaine). Pour les hommes, le temps hebdomadaire reste en revanche inchangé. En ce qui concerne les soins aux enfants, le temps qu'y consacrent les femmes demeure, avec 24,2 heures par semaine, lui aussi nettement supérieur à celui des hommes (14 heures par semaine).[8]

3. Bien souvent, les femmes interrompent leur activité professionnelle après la naissance d'un enfant. En effet, alors que 86% des femmes sans enfant âgées de 20 à 44 ans sont actives [9], cette proportion passe à quelque 50% pour les femmes ayant accouché depuis moins d'un an.[10]
Le taux d'activité progresse rapidement en parallèle avec l'âge du plus jeune enfant et se situe environ aux deux tiers lorsqu'il est en âge d'être scolarisé [11], tout en restant néanmoins nettement inférieur à celui des femmes sans enfant (voir le graphique 1). Après la naissance d'un deuxième enfant, le taux d'activité tombe à nettement moins de 50%.[12]

4 *seco/OFAS, 2004.*

5 *DFI, 2004.*

6 *Office fédéral de la statistique (OFS):* Taux d'activité selon le sexe, la nationalité et les groupes d'âges au deuxième trimestre, 1991-2000, *2004, Berne.*

7 *Rapport sur la famille 2004, p. 49.*

8 *DFI, 2004, p. 51.*

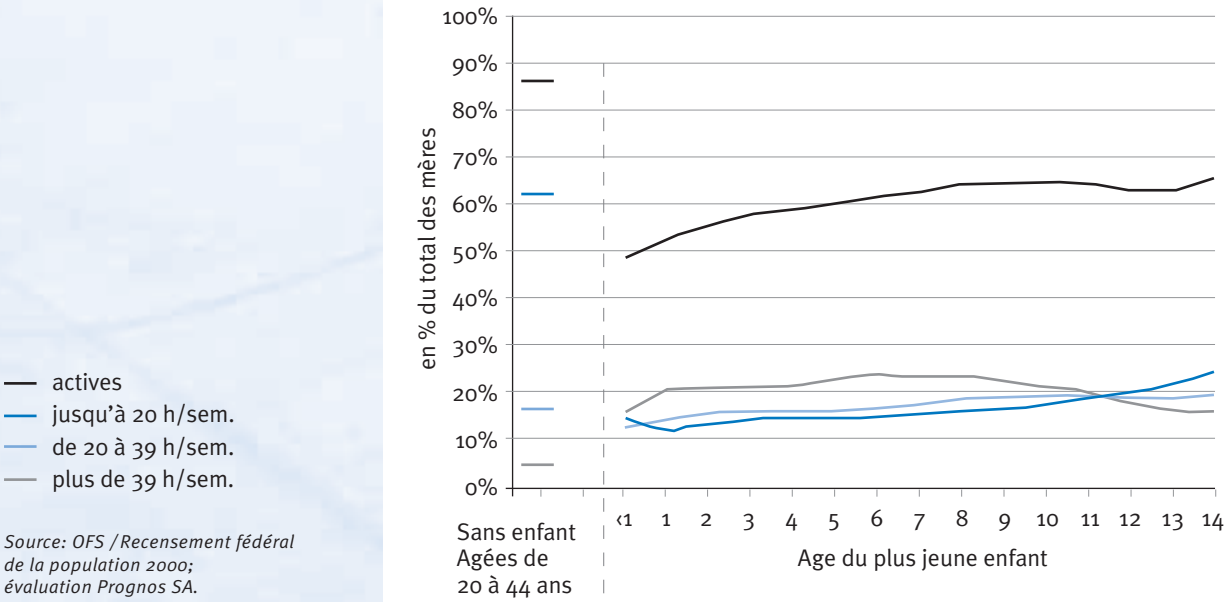
9 *Office fédéral de la statistique (OFS):* Femmes sans enfants, par heures de travail par semaine, groupe d'âge et situation dans le ménage, 2000, *2005a, Neuchâtel.*

10 *Office fédéral de la statistique (OFS):* Population résidante par sexe, situation dans le ménage, heures de travail, type de ménage et âge du plus jeune enfant, 2000, *2005b, Neuchâtel.*

11 *OFS, 2005b.*

12 *DFI, 2004, p. 51.*

Graphique 1: taux d'activité et temps de travail des femmes sans enfant ou selon l'âge du plus jeune enfant, 2000

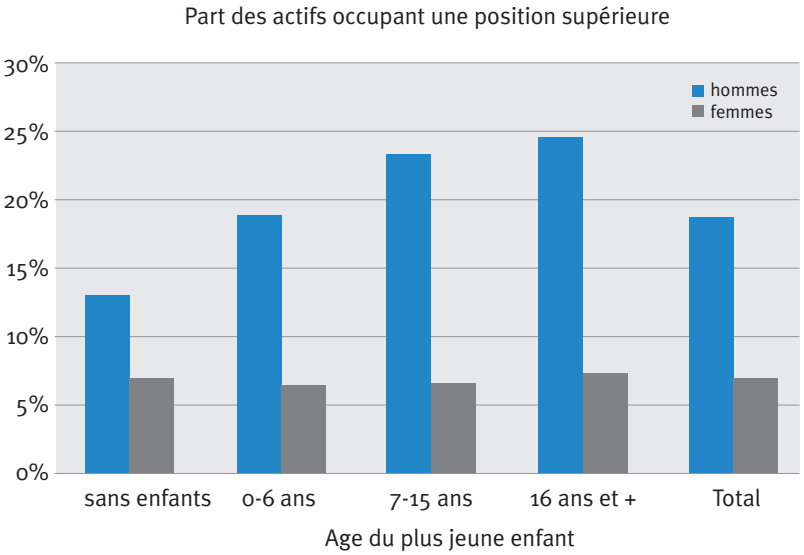


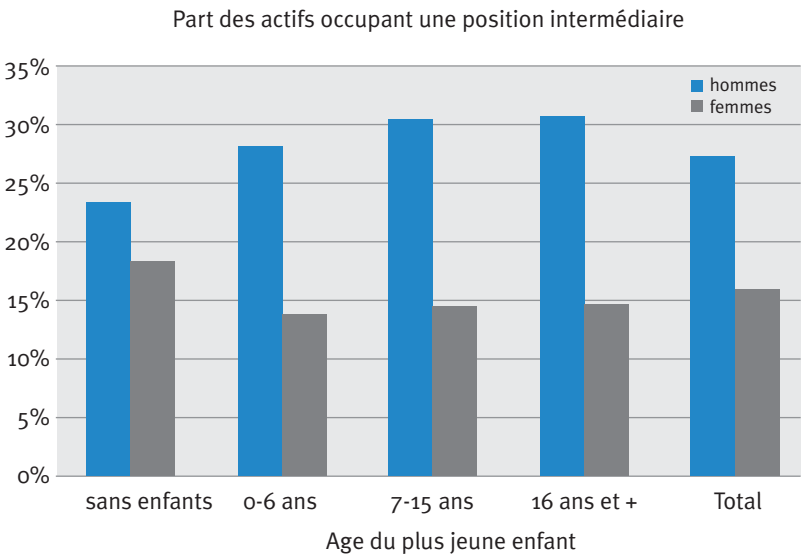
Source: OFS / Recensement fédéral de la population 2000; évaluation Prognos SA.

4. La poursuite de l'activité professionnelle ou le retour au travail se traduit très majoritairement pour les mères par une activité à temps partiel, une situation qui s'avérera bien souvent durable. Alors que près des trois quarts des femmes sans enfant travaillent à temps complet – ce qui suppose au moins quarante heures par semaine, à peine plus de 5% travaillent moins de vingt heures hebdomadaires. Après la naissance d'un enfant, cette répartition se modifie de manière fondamentale, puisque les mères d'un ou plusieurs enfants de moins de 12 ans sont une majorité à travailler à moins de 50%. Sur la totalité des mères d'enfants en âge préscolaire, environ 20% travaillent au maximum 20 heures par semaine, contre 15% entre 20 et 39 heures et 15% plus de 39 heures (cf. graphique 1). Même lorsque les enfants grandissent, la proportion d'actives à temps partiel n'évolue que lentement.

5. Les perspectives de carrière des femmes sont fortement affectées par la présence d'enfants. La parentalité a des répercussions totalement opposées pour les hommes et pour les femmes. Alors que les pères ont plus de chances que les hommes sans enfants d'occuper des postes de niveau moyen et supérieur, et que ces chances vont croissant avec l'âge de leur progéniture, les perspectives d'obtenir un poste supérieur stagnent pour les femmes, ou bien, parties d'un poste de niveau intermédiaire, elles courent un risque de régression (cf. graphique 2). Il convient, pour interpréter le graphique, de ne pas oublier que l'âge croissant des enfants induit le vieillissement des parents, ce qui signifie que, pour les mères, les perspectives d'évolution professionnelle n'augmentent pas malgré leur maturité et leur plus longue expérience professionnelle.

Graphique 2: proportion des actifs occupés par rapport au total des actifs occupés ayant le même statut parental, selon la position professionnelle, le sexe et l'âge du plus jeune enfant, en 2000





Source/représentation graphique: Office fédéral de la statistique (OFS): Avancée et stagnation dans la problématique de l'égalité entre hommes et femmes de 1970 à 2000, *2005, Neuchâtel, p.37.*

La limitation des perspectives professionnelles des mères, ainsi que le fait que les femmes occupent moins souvent que les hommes (différence de 21%) des postes de cadres supérieurs sont imputables en partie, selon les experts, à la plus grande fréquence du temps partiel durable chez les mères.[13]

13 seco / OFAS, 2004, p.44.

1.2 Conditions de travaile favorables à la famille – avantages et possibilités

Au vu du tournant professionnel que provoque la naissance d'un enfant pour les femmes, il apparaît clairement qu'une politique de ressources humaines favorable à la famille représente bien plus qu'un engagement social ou une façon de soigner l'image de l'entreprise. Bien au-delà, un cadre de travail favorable à la vie familiale constitue une base nécessaire à une exploitation optimale du capital humain. Les conséquences d'une absence de conciliation du travail et de la famille se font sentir directement au sein de l'entreprise également: les mères quittent très souvent leur poste après une naissance, reviennent généralement travailler dans le cadre d'un temps partiel et n'accéderont pas, au cours de leur carrière, aux postes pour lesquels elles sont qualifiées. Une prise en compte cohérente des besoins familiaux dans l'organisation du travail peut permettre d'éviter des effets secondaires coûteux pour l'entreprise et les salariés au moment où ceux-ci deviennent parents.

Les mesures favorables à la famille représentent ainsi une réaction nécessaire des entreprises face à la rotation du personnel et à une offre de main-d'œuvre toujours changeante. Les conditions de travail actuelles sont, en particulier dans les domaines qualifiés et malgré une grande souplesse, toujours pensées dans l'optique du travail à temps plein de la société industrielle traditionnelle. Ce modèle repose sur l'ancienne distinction entre travail rémunéré et non rémunéré, qui suppose implicitement l'existence d'un actif qui gagne la totalité ou la majorité des revenus du ménage, et qui n'a pas à s'occuper des tâches domestiques ni des soins ou de l'éducation des enfants. Ce modèle était valable seulement si la femme renonçait largement de son côté à exercer un emploi rémunéré – une répartition des rôles depuis longtemps obsolète dans les faits. Le maintien d'une organisation du travail traditionnelle au sein de l'entreprise est donc inéluctablement voué au conflit.

La présente étude se consacre avant tout à la correction des effets particulièrement dommageables induits par l'impossibilité de concilier travail et famille. L'on s'intéressera ainsi aux démissions pour raisons familiales, aux postes aux horaires très réduits ainsi qu'aux promotions manquées. Empêcher ces effets néfastes ne représente toutefois qu'un aperçu des conséquences des mesures favorables à la famille, mais il apparaît en tout premier lieu dans cette étude en raison de son caractère mesurable et quantifiable.

D'autres effets significatifs d'une politique du personnel favorable à la famille, mais qui échappent à toute quantification, concernent la motivation des salariés, leur fidélité à l'entreprise, leur disponibilité et leur productivité. Les conflits internes à l'entreprise, issus d'une conciliation insuffisante de la vie professionnelle et de la vie familiale, ne mènent pas toujours – loin de là – à la démission ou à la réduction du temps de travail. En revanche, ce déséquilibre entre travail et famille perturbe et complique les tâches au quotidien, ce qui se ressent indirectement sur la qualité et la productivité du travail.

La clé de la réconciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle est dans les mains de l'entreprise, plus précisément dans le travail au quotidien. C'est concrètement à ce niveau que sont définies les circonstances, les conditions, les possibilités, la marge de manœuvre mais aussi les valeurs – ce que l'on pourrait aussi appeler la culture du travail – qui autorisent ou au contraire entravent au quotidien l'équilibre travail-famille. Sur ce point, le concours de l'entreprise est indispensable pour créer un environnement de travail favorable à la famille. La mise en évidence dans la présente étude de l'intérêt micro-économique des mesures favorables à la famille doit contribuer à accroître son degré d'acceptation par les entreprises.

2

Exemples pratiques: coûts et bénéfices des mesures favorables à la famille

L'engagement des entreprises en faveur d'une réconciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale peut se matérialiser dans des domaines très différents. Nous cherchons à montrer ci-après les options qui s'offrent aux entreprises, sans pour autant les obliger à appliquer toutes les mesures présentées. Celles qu'une entreprise choisira dépendront bien davantage de sa structure, de l'environnement local et, notamment, de sa connaissance de la situation familiale de ses salariés. Il s'en suit une multiplicité de solutions de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale pouvant être mises en place par l'entreprise.

Dans la pratique, il existe parfois encore des obstacles à l'application effective des mesures favorables à la famille, en raison essentiellement d'un manque de sensibilité à la «problématique travail-famille» de la part des dirigeants. Or,le soutien de la direction est crucial pour introduire des mesures facilitant la vie familiale: en effet, une culture d'entreprise favorable à la famille ne peut émerger que si les dirigeants prennent en compte et soutiennent les intérêts des salariés ayant des obligations familiales et que s'ils vivent également eux-mêmes cette situation de conciliation des sphères familiale et professionnelle.

La reconnaissance et l'acceptation des devoirs familiaux d'un salarié par ses collègues sont également caractéristiques d'un climat professionnel favorable à la famille. De nombreuses mesures facilitant la vie familiale supposent une compréhension, une considération et un accord mutuel entre collègues. Un déséquilibre des solutions présentées ici, qui soit toujours au détriment des mêmes personnes, peut entraîner des conflits et des mécontentements. A l'inverse, il arrive fréquemment que tous les salariés puissent profiter des mesures favorables à la famille, telles que le temps de travail flexible ou le télétravail. La politique d'entreprise dans ce sens doit ainsi tendre non seulement vers une acceptation des obligations familiales parmi les salariés, mais également vers une prise en compte aussi équitable que possible de la situation particulière de chaque collaborateur.

Nous présentons ci-après les différentes mesures favorables à la famille, chaque fois accompagnées de leurs aménagements possibles et d'explications sur leur mode d'action. Seront en outre étudiés les coûts initiaux ou courants de la mise en œuvre des mesure. Toutes les mesures citées ici sont appliquées par des entreprises suisses, et toutes s'appuient sur des exemples pratiques dans ces sociétés. Ces mesures sont illustrées par des exemples de bonnes pratiques tirés des entreprises participant à l'étude, qui ont toutes mis sur pied de nombreuses mesures favorables à la vie familiale. Les exemples de bonnes pratiques recensés se limitent à quelques cas particulièrement pertinents et réussis. Dans l'ensemble, les entreprises participant à l'étude offrent encore de nombreuses autres possibilités.

2.1 Horaires de travail

2.1.1 Réduction du taux d'occupation

La durée et l'organisation du temps de travail exercent une influence considérable sur une conciliation réussie de la vie familiale et de la vie professionnelle. Par conséquent, les possibilités de réduction du temps de travail constituent justement un bon moyen de concilier les besoins en termes de temps de la vie familiale et une activité professionnelle. Les solutions proposées par les entreprises en matière de réduction du nombre d'heures travaillées sont nombreuses, ce qui signifie que le temps de travail peut souvent être adapté aux besoins individuels des salariés. Le temps partiel avec un nombre d'heures réduit peut en particulier se révéler utile pour les jeunes parents, dont les enfants sont encore petits et nécessitent davantage d'attention. De ce fait, le temps partiel offre à de nombreux salariés la possibilité de conserver durablement une activité professionnelle.

S'il convient pour assurer la continuité de la vie professionnelle ou améliorer l'ordinaire du ménage, le travail partiel à horaires réduits s'avère toutefois moins idéal dans la durée. Un temps partiel proche d'un temps plein peut être occupé à long terme dans le cadre d'une activité professionnelle qualifiée, également parce que le manque à gagner financier reste limité en regard d'un emploi à temps complet.

En général, le défi des modèles de temps partiel réside moins dans la difficulté de faire face à la simple réduction du temps de travail que dans celle de continuer d'employer les salariés à des postes correspondant à leurs compétences. Bien souvent, les salariés à temps partiel se voient confier moins de tâches à responsabilités ou significatives, et ce d'autant plus que le nombre d'heures travaillées est faible. Il s'en suit que le temps partiel est considéré comme l'«arrêt de mort» de la carrière du salarié et qu'il ne représente pas une alternative réellement valable pour les actifs qualifiés.

Dans de nombreuses entreprises, le travail à temps partiel avec un nombre élevé d'heures de travail ne s'est pas encore imposé comme une option pour les cadres, ce qui conduit parfois les parents potentiels à devoir choisir entre leur carrière et des enfants. Une politique d'entreprise favorable à la famille répond au souhait de réduction du temps de travail, ou d'accords y relatif, exprimé par les salariés occupant des postes à responsabilités. La sensibilisation des dirigeants et des responsables des ressources humaines, qui doivent donner l'exemple et encourager ces pratiques, est décisive à cet égard.

Mesures

Temps partiel
Un actif à temps partiel est un salarié dont le temps de travail hebdomadaire contractuel est inférieur à celui de ses collègues à temps complet. Le critère de comparaison se situe donc au niveau de l'entreprise. Il convient de distinguer ici deux cas particuliers:

a) Travail avec faible taux d'occupation
Temps partiel dont le nombre d'heures travaillées est inférieur d'au moins 50% à celui d'un temps complet, et qui peut constituer une solution temporaire pour maintenir le salarié à son poste;

b) Temps partiel proche d'un 100%
Temps partiel dont le nombre d'heures travaillées représente 70% à 90% de celui d'un temps complet, et qui peut constituer une solution durable pour les salariés qualifiés également.

Dans une proportion significative, les parents préfèrent et optent pour des temps de travail se situant entre ces deux exemples, à environ 60% d'un temps plein, ce qui atténue les avantages comme les inconvénients des deux schémas présentés.

Travail à temps partiel échelonné pour raisons familiales
Les salariés ayant des enfants ont la possibilité d'augmenter progressivement leur temps de travail en fonction de leurs impératifs familiaux – par exemple, ils peuvent diminuer leur temps de travail après la naissance d'un enfant, pour ensuite revenir progressivement à une activité proche d'un temps plein.

Encouragement du temps partiel pour des postes élevés
Les offres de temps partiel s'adressent aussi de manière explicite aux cadres.

Avantages pour l'entreprise

L'avantage décisif du temps partiel dans le cadre de mesures favorables à la famille réside dans le fait de pouvoir garder un salarié qualifié susceptible d'apporter de manière durable ses compétences à l'entreprise. La mise en œuvre de modèles de temps partiel échelonné offre justement aux jeunes parents la possibilité de conserver leur poste, ce qui leur permet de rester en contact avec l'entreprise et d'éviter une perte de compétences imputable à une absence prolongée. Une conciliation harmonieuse des heures consacrées à la famille et au travail permet d'alléger le double fardeau, d'où une plus grande motivation et une meilleure qualité du travail de l'intéressé.

Cependant, le travail à temps partiel s'accompagne d'autres avantages d'ordre général, qui s'étendent au-delà du cercle étroit du groupe cible. Ainsi, le temps partiel peut permettre d'accroître la flexibilité de l'entreprise. Combiner temps plein et temps partiel peut par exemple permettre d'allonger les périodes de travail ou de répartir les capacités de personnel en fonction de la fluctuation des commandes. Différentes enquêtes [14] montrent que l'amélioration des possibilités de récupération permet, en particulier pour les activités s'accompagnant d'une lourde charge de travail, une plus grande motivation et une meilleure concentration de la part des salariés à temps partiel, dont la productivité s'avère alors supérieure à celle des collaborateurs à temps plein. En outre, la double occupation d'un poste par deux personnes à temps partiel présente des avantages par rapport à son occupation par un seul salarié, en conférant une souplesse accrue en période de pics de capacités et une minimisation des risques en apportant une solution de remplacement en cas de maladie ou de congé.

Coûts de mise en œuvre et d'application

Les entreprises où le temps partiel est mis en place à grande échelle doivent supporter des coûts liés à la conception, à la planification et à l'organisation de ce nouveau modèle de travail, tout au plus pour l'information des dirigeants et des salariés. S'il n'existe dans l'entreprise aucun système de comptabilisation du temps de travail, celle-ci a tout d'abord la possibilité de mettre en œuvre un système d'horaires de travail flexibles reposant sur la confiance, ce qui n'induira pas de coûts de mise en place trop élevés. Si des systèmes informatiques de comptabilisation

14 Voir par exemple: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Familienfreundliche Massnahmen im Handwerk. Potentiale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, *2004, Berlin.*

des heures sont mis en place, cela suppose un investissement en conséquence (qui dépendra du degré de performance de la solution).
La coordination courante, par exemple l'organisation des souhaits des jeunes mères en matière de temps partiel, ne demande que peu de temps. Toutefois, la répartition du travail doit faire l'objet d'une planification soigneuse lorsque les horaires de travail sont fortement réduits. La transformation d'un poste à temps plein en deux postes à temps partiel induit des coûts liés au recrutement du personnel supplémentaire pour assurer le volume de travail non couvert.

Bonne pratique

Novartis

La responsabilité d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie familiale n'est pas seulement du ressort des salariés, mais elle est aussi influencée par la culture de l'entreprise via ses conditions d'embauche, ses objectifs et ses processus de travail. En tant qu'employeur, Novartis apporte sa contribution au soutien de l'équilibre famille/travail dans le cadre des réalités du monde professionnel. Les salariés ayant des obligations familiales représentent en l'occurrence un défi bien particulier. Novartis facilite le quotidien des parents en leur proposant des offres de garde des enfants et des modèles de travail flexibles. Citons ainsi par exemple le télétravail et la possibilité de travailler à temps partiel. Ce sont les femmes avant tout qui bénéficient de la possibilité de réduire au moins graduellement leur temps de travail. Il est clairement possible d'opter également pour un temps partiel si l'on occupe un poste à responsabilités.

Les modèles de flexibilisation du travail ou de temps partiel ne sont pas toujours aisément conciliables avec une carrière professionnelle. Dans ce domaine, Novartis s'efforce de trouver des solutions innovantes devant aider les salariés à s'épanouir sur les plans professionnel et personnel. Lorsque les tâches et les objectifs d'un poste le permettent, Novartis encourage ceux qui souhaitent travailler à distance ou à temps partiel. A l'heure actuelle, 30 femmes et 6 hommes exercent des fonctions de cadres à temps partiel au sein de Novartis.

2.1.2 Congés pour raisons familiales

La naissance d'un enfant représente à de nombreux égards un tournant décisif dans la vie de ses parents. Commence alors pour eux une nouvelle ère avec d'autres habitudes, d'autres intérêts ainsi qu'un rythme de vie et un emploi du temps quotidien différents. Depuis juillet 2005, la Suisse dispose d'une loi fédérale réglementant le congé maternité: la loi sur l'allocation de maternité garantit un congé de maternité de 14 semaines donnant droit à 80% du salaire moyen avant la naissance. Déjà, avant que ces règles n'entrent en vigueur, de nombreuses entreprises (essentiellement des grandes structures) proposaient à leurs salariées un congé de maternité payé de 16 semaines, voire plus en fonction de l'ancienneté. Les entreprises devraient maintenir ces mesures généreuses.

La possibilité de prendre un congé pour raisons familiales répond en général aux attentes des femmes: dans la pratique, le retour dans l'entreprise après la naissance d'un enfant a lieu environ six mois après l'événement, ce qui signifie que le besoin de garde extrafamiliale survient

lorsque l'enfant atteint l'âge de six mois. La mère – comme le père – peut non seulement mettre entre parenthèses ses obligations professionnelles directement après la naissance, mais aussi lorsque l'enfant est plus grand, par exemple en cas de maladie de ce dernier. Les mesures proposées par l'entreprise contribuent ainsi à ce que les salariés ne supportent pas en plus une double charge dans ces situations exceptionnelles.

Mesures

Prolongation du congé de maternité
Après la naissance de leur enfant, les salariées peuvent prolonger leur congé au-delà de la durée légale conférée par l'assurance maternité. Si l'entreprise ne finance pas cette prolongation, il est souvent possible d'utiliser les congés payés et/ou les heures supplémentaires, ou encore de prendre un congé non rémunéré.

Temps libre pour raisons familiales
Pendant une période délimitée, les salariés peuvent quitter leur poste, financent eux-mêmes ce congé et retrouvent, de retour dans l'entreprise, un poste similaire à celui qu'ils occupaient précédemment.

Congé supplémentaire (rémunéré)
En cas de force majeure familiale, par exemple lorsqu'un enfant tombe soudainement malade et a besoin de soins, les salariés peuvent prendre un congé supplémentaire payé.[15]

Congé exceptionnel (non rémunéré)
Les salariés ayant des enfants ont la possibilité de prendre un congé sans solde pour des raisons familiales de force majeure.

Avantages pour l'entreprise

La possibilité de s'absenter en cas de situation exceptionnelle est particulièrement appréciée par les salariés – même par ceux qui n'en profitent pas. L'entreprise bénéficie d'une plus grande identification des salariés avec la société ainsi que d'un effet positif sur la motivation et la satisfaction de ceux-ci. Dans le cadre du recrutement également, les possibilités de congés jouent un rôle non négligeable sur l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.

Le soulagement qu'éprouvent les salariés pouvant prendre un congé dans des situations exceptionnelles a pour conséquence d'accroître leur motivation et leur performance au moment de leur retour dans l'entreprise – en clair, un congé prévu pénalise moins l'entreprise qu'une absence subite, peut-être plus longue, qui serait provoquée par le surmenage, le stress ou des conflits non résolus.
Pour les mères en particulier, la possibilité de prolonger le congé de maternité accroît la probabilité qu'elles restent dans l'entreprise, ce qui contribue à la stabilité du capital humain et permet de réduire les coûts de recrutement.

Coûts de mise en œuvre et d'application

La prolongation non payée du congé de maternité comme le congé exceptionnel ne générant aucun coût pour l'entreprise, celle-ci peut consacrer les sommes ainsi «économisées» au personnel de remplacement, à la réorganisation du travail ou au surcroît de travail. Si elle garantit des congés payés, elle s'expose toutefois à devoir verser un double salaire. Le congé peut servir à réduire le surcroît de travail effectué, ce qui s'avère financièrement neutre pour l'entreprise.
La coordination de l'affectation de la main-d'œuvre, par exemple la réorganisation des plannings, est une méthode peu coûteuse. L'absence

15 Le soin aux enfants malades est inscrit dans le code du travail (art. 36): «L'employeur a l'obligation de laisser s'absenter trois jours au maximum le salarié à charge de famille dont l'enfant est malade, sur justificatif médical».

prolongée d'un salarié entraînera des coûts de recrutement et de formation, tandis que pour les absences de courte durée il est la plupart de temps possible de trouver des solutions en interne.

Bonne pratique

Groupe Raiffeisen

Avec une bonne culture d'entreprise d'un côté et une responsabilité sociale de l'autre, le Groupe Raiffeisen s'est fixé pour objectif de lier durablement des salariés ambitieux à l'entreprise. Le retour à l'emploi après la naissance d'un enfant n'est ainsi pas seulement un thème du conseil spécialisé du Groupe Raiffeisen, mais également un aspect de l'offre facilitant la vie familiale de ses salariés.

Les possibilités de congés pour raisons familiales facilitent particulièrement la vie des salariés après la naissance d'un enfant. Le Groupe Raiffeisen permet en effet aux salariées du groupe depuis au moins six ans de prolonger leur congé de maternité légal à 24 semaines en tout. En outre, ces mêmes salariées peuvent également ajouter au congé maternité une période supplémentaire non payée. Les pères ont eux aussi la possibilité de prendre un congé pour raison familiale après la naissance d'un enfant. En outre, ils disposent de cinq jours de congé de paternité payés, à prendre dans les deux mois qui suivent l'événement.

Ajoutons que l'entreprise dispose de sa propre crèche, gérée au mieux et pleinement utilisée. Elle est très appréciée de tous les salariés et constitue un véritable atout pour l'entreprise au moment du processus de recrutement.

2.1.3 Renforcement du concept de souveraineté du temps

Plus un salarié peut adapter son temps de travail à ses propres besoins, plus il lui est facile de concilier vie professionnelle et vie familiale – surtout s'il a des enfants en bas âge. Non seulement cette possibilité permet par exemple aux parents de déposer et d'aller chercher leurs enfants à l'école, mais encore elle simplifie l'organisation des parents qui s'occupent eux-mêmes de leur progéniture.

La souveraineté du temps de travail ne signifie pas que l'entreprise ne pourra pas calculer le temps de présence des salariés dans l'entreprise. Il s'agit bien davantage de la possibilité pour les parents de répartir leur temps de travail en fonction de leurs besoins. Or, les salariés ayant des enfants ont justement souvent besoin d'horaires de travail sûrs leur permettant d'emmener et d'aller chercher leurs enfants à l'école et dépendent de la prise en compte préalable de leurs obligations familiales lors de la planification du travail.

Mesures

Job sharing
Répartition d'un ou plusieurs postes entre deux salariés ou plus.

Prise en compte des contingences horaires liées à la famille lors de la planification de l'emploi du temps
Les intérêts familiaux des salariés sont pris en compte au moment de décider des conditions et de la durée du temps de travail.

Horaires flexibles
Les salariés peuvent décider de leurs heures d'arrivée et de départ dans le cadre d'une plage horaire prédéterminée.

Compte-temps
Le temps de travail effectué est comptabilisé sur un compte-temps sous forme d'excédent ou de déficit. Les périodes de congé familial ou de soins sont autorisées dans des limites prédéfinies. Outre les comptes de courte durée, l'on pourrait également envisager des comptes de longue durée, qui permettraient d'épargner du temps en vue d'un congé à plus longue échéance.

Temps de travail annualisé
Les salariés disposent d'un temps de travail annuel contractuel, lequel, en accord avec l'entreprise, peut être réparti de manière relativement libre. Les conditions des temps de travail individuels peuvent être décidées en fonction des obligations familiales.

Flexibilité des pauses
Les pauses – en accord avec les collègues – peuvent être réparties librement en termes de forme et de durée, ce qui permet de répondre à des obligations ou à des échéances privées sans devoir s'absenter de manière prolongée.

Réglementation des vacances
La planification annuelle des vacances s'effectue en tenant tout particulièrement compte des congés du conjoint et des vacances scolaires.

Avantages pour l'entreprise

La prise en compte des contraintes de temps de chacun et l'accroissement de la souveraineté du temps de travail répondent aux besoins de nombreux salariés. La flexibilité accrue des salariés fait souvent disparaître une cause importante de baisse du temps de travail, ce qui fait que les collaborateurs ont plutôt tendance à travailler plus longtemps. Les entreprises profitent ici aussi d'une amélioration de la motivation et de la flexibilité. Lorsque l'on confie aux salariés des responsabilités et qu'on leur octroie une liberté d'appréciation et une plus grande flexibilité dans l'aménagement de leur temps de travail, leur propension à répondre aux besoins de l'entreprise s'en trouve également accrue. La flexibilité du temps de travail constitue également un système d'incitation encourageant davantage de responsabilité personnelle, d'implication et de souplesse.

Coûts de mise en œuvre et d'application

L'accroissement de la flexibilité individuelle du travail au moyen d'une réglementation flexible des horaires de travail et des temps de pause nécessite toutefois des efforts de planification et de coordination pendant la phase d'introduction. Au moment de la mise en place de comptes-temps, il convient d'évaluer le temps qu'il faudra consacrer à la conception, à la planification et à l'installation du système, à l'information des salariés, ainsi qu'à la gestion des comptes à long terme. Une fois lancées, la majorité des mesures ne nécessitent généralement plus de coûts de coordination ou de gestion supplémentaires, puisque les salariés règlent

eux-mêmes la plupart des détails. De ce fait, la prise en compte des contingences temporelles des familles dans la planification du temps de travail et des vacances n'entraîne aucun coût pour l'entreprise. Grâce à l'effet de compensation entre périodes de surcroît de travail et périodes de sous-emploi, les premières ne génèrent pas de coûts d'exploitation et aucune embauche supplémentaire n'est à envisager.

Bonne pratique

Nestlé

L'entreprise Nestlé est un employeur apprécié en Suisse et s'attache à améliorer continuellement son image positive. Dans cette optique, Nestlé tient également compte des besoins spécifiques des salariés qui, en raison de leurs obligations familiales, doivent particulièrement recourir aux horaires de travail flexibles.

Nestlé encourage ses salariés dans ce sens, entre autres via des modèles de travail individuel et des possibilités d'assouplissement du temps de travail. Grâce au système «flexi-time», l'entreprise fixe des plages horaires pour la répartition flexible des heures d'arrivée et de départ ainsi que des pauses: selon les contraintes de chacun, les salariés peuvent ainsi arriver le matin entre 7 h 00 et 8 h 30 et partir dès 16 h 00, tandis que la pause déjeuner peut être prise entre 11 h 30 et 13 h 45. Cette réglementation permet à l'entreprise de participer à un meilleur agencement du travail et des contraintes d'ordre privé. Sont ainsi libérés des temps libres pour que le salarié puisse s'adapter à ses contingences familiales fixes, comme par exemple les trajets entre l'école et la maison, ou bien faire face sereinement à des échéances imprévues.

2.2 Processus de travail et contenus des tâches

La coordination des processus de travail et la définition claire des tâches et des compétences de chacun constituent des éléments indispensables de l'organisation du travail. Dans ce contexte, il convient de tenir compte des salariés ayant des contraintes familiales afin que ces derniers ne soient pas éliminés des processus de communication par manque de temps.

Mesures

Séances de communication
Les heures de réunion consacrées à des entretiens et à l'organisation du travail, par exemple à la mise au point sur la répartition du planning, mais aussi à un travail intense et non perturbé sont décidées en tenant compte des obligations familiales (en particulier des salariés à temps partiel).

Travail d'équipe tenant compte de la situation familiale
La situation familiale des salariés est prise en compte au moment de la composition des différentes équipes et de la répartition des tâches. Au moment de l'organisation du travail des équipes, sont en outre prises des mesures permettant aux salariés de se remplacer mutuellement ou bien, en cas de besoin, d'avoir accès à des informations ou à du matériel d'un collègue absent.

Avantages pour l'entreprise

La prise en compte de la situation des salariés ayant des obligations familiales permet un fonctionnement sans heurt du travail en équipes, un élément qui accroît la motivation et la concentration des employés dans leur travail. Pour l'entreprise, les avantages se traduisent notamment par une meilleure réalisation des projets, une qualité accrue ou encore une minimisation des risques liés à des conflits internes aux équipes ou à la défection de leurs membres.

Lorsque les obligations familiales sont prises en compte pour les horaires de réunion, les employés à temps partiel peuvent eux aussi participer à toutes les décisions importantes. Un défaut d'information ou bien l'exclusion de processus de décision importants – les raisons les plus souvent invoquées comme les risques d'une carrière à temps partiel – peuvent être évités. L'entreprise bénéficie de salariés à temps partiel plus motivés, qui s'identifient à l'entreprise et disposent de perspectives de promotion (voir aussi à ce propos le paragraphe «Conséquences pour la carrière» au chapitre 3.1.1).

Coûts de mise en œuvre et d'application

Ces conventions, qu'elles concernent par exemple les heures de réunion ou des accords internes au sein des équipes, n'entraînent aucun coût supplémentaire pour l'entreprise.

Bonne pratique

SRG SSR idée suisse

SRG SSR s'efforce de concilier la vie familiale et la vie professionnelle de ses salariés au moyen de modèles de travail adaptés. La société tient compte autant que possible des contraintes de temps familiales de ses collaborateurs. SRG SSR emploie des salariés à temps partiel dans la quasi-totalité des services et des postes, ce qui représente un défi de taille sachant que la société fonctionne – du moins en partie – 24 heures sur 24 et que le déroulement des programmes doit toujours être garanti.

Au moment de l'établissement du planning, les salariés disposent d'un réel droit de regard: ils peuvent ainsi exprimer leurs souhaits en matière de jours de travail et de congé, lesquels seront pris en compte dans la mesure du possible. Etant donné que la constitution du planning représente une tâche particulièrement prenante et compliquée, l'entreprise s'efforce de limiter les indisponibilités à court terme. Les salariés reçoivent leur planning au moins 14 jours à l'avance afin qu'ils puissent adapter leurs contraintes de temps privées en conséquence. Les modifications de planning connues moins de sept jours à l'avance donnent droit à un dédommagement.

2.3 Flexibilité au niveau du lieu de travail

Outre la flexibilité du temps de travail, celle du lieu de travail joue un rôle croissant dans le monde de l'entreprise. Si la répartition du travail le permet, les salariés peuvent gagner du temps en supprimant les trajets entre le domicile et le lieu de travail. D'autre part, la réorganisation des heures consacrées au travail et à la famille peut être particulièrement bien adaptée aux obligations personnelles. Il convient toutefois de tenir compte du fait que travailler à la maison suppose des exigences plus élevées en

termes de gestion du temps, et que, en outre, il est nécessaire de créer une frontière entre l'activité professionnelle et la vie familiale et de bien le faire comprendre à tous les membres de la famille.

Mesures

Travail à domicile
Les salariés peuvent effectuer une partie de leur travail depuis leur domicile, mais également en déplacement. Cela suppose, en fonction de l'activité, deux zones de travail équipées de manière similaire ou bien l'installation d'un poste de travail informatique. Le lieu de travail peut être choisi en accord avec les collègues et les supérieurs, en fonction des intérêts de l'entreprise et de la famille.

Avantages pour l'entreprise

Cette forme d'emploi des ressources humaines accroît la flexibilité des actifs, augmente le rendement et l'efficacité. Le fait que le salarié effectue une partie de son travail à la maison suppose souvent un changement du système de contrôle; en effet, ce ne sera plus la présence sur le lieu de travail, mais l'atteinte des buts fixés qui constituera un critère d'appréciation de la productivité. C'est justement pour les tâches complexes et créatives que les entreprises peuvent bénéficier du fait que les employés travaillent là où ils peuvent se concentrer davantage ou durant les heures où ils sont les plus productifs – sans être limités par les heures de bureau. En outre, comme pour la flexibilité du temps de travail de manière générale, il se peut que les salariés fassent preuve, en retour, d'une souplesse et d'une disponibilité plus élevées, même en dehors des heures de travail habituelles. La suppression des temps de trajet et la possibilité de répartir de façon flexible ses heures de travail peuvent également permettre un accroissement du taux d'activité.

En ce qui concerne l'aspect financier, cette option permet de réduire les dépenses liées aux intérimaires (par exemple lorsqu'une mère peut porter son temps de travail quasiment à un équivalent temps plein en travaillant à domicile) ainsi que les frais liés à absentéisme ou induits par les risques d'une baisse de la concentration.

Coûts de mise en œuvre et d'application

Les coûts d'installation d'un poste de télétravail ou de travail à domicile dépendent dans une large mesure des équipements nécessaires. Un poste de travail informatique supplémentaire suppose des coûts liés à l'installation du matériel et des logiciels, aux services d'assistance ainsi qu'aux frais de télécommunication. En règle générale, ces investissements peuvent être amortis au bilan. Comme les entreprises améliorent actuellement leurs équipements en acquérant du matériel informatique portable, l'établissement d'un deuxième poste de travail parallèle n'est bien souvent plus nécessaire.

Bonne pratique

Victorinox

Chez Victorinox, l'on est persuadé qu'«une vie familiale satisfaisante apporte beaucoup». L'expérience à long terme montre qu'une telle philosophie d'entreprise engendre une importante satisfaction et une forte motivation des salariés, ce qui réduit les fluctuations d'effectifs.

Dès 1970, l'entreprise offrait aux employés du domaine de la production la possibilité de travailler chez eux. Cette possibilité est favorable notamment aux parents, qui peuvent continuer de travailler avec des enfants en bas âge. Ainsi, par exemple, une spécialiste du montage avait exercé sa profession chez elle pendant plus de quinze ans, pour retourner ensuite

dans le même service qu'elle avait quitté. A l'heure actuelle, quelque 75 mères parmi les salariées de Victorinox profitent de la solution du travail à domicile. La société y voit les avantages suivants: les mères s'occupant de leurs enfants peuvent continuer à effectuer un travail rémunéré, ce qui permet de limiter la perte de savoir-faire et de faciliter le retour dans l'entreprise une fois passée la période durant laquelle les enfants ont le plus besoin de soins.

2.4 Primes complémentaires

Après la naissance d'un enfant, les parents se retrouvent souvent dans une situation financière un peu délicate, en particulier parce que le volume de travail est souvent réduit, les revenus s'en trouvent diminués. Dans le même temps, l'arrivée d'un enfant entraîne des coûts supplémentaires pour le ménage. Dans ce cas, des compléments financiers peuvent représenter une aide décisive, avec les avantages suivants pour les salariés: le niveau de vie du ménage reste inchangé et les charges liées aux enfants sont réduites. Un tel engagement financier renforce l'image positive de la culture de l'entreprise auprès de ses collaborateurs et entretient durablement la motivation et l'identification des salariés avec leur employeur.

Mesures

Prime de naissance
L'entreprise apporte à ses salariés une aide financière au moment de la naissance d'un enfant en leur versant une prime de naissance unique.

Allocation familiale facultative
La société peut verser une allocation familiale facultative, allant au-delà du minimum obligatoire (éventuellement échelonnée en fonction du niveau de revenu).

Prime à l'expérience
La période de congé éducatif est considérée comme une qualification supplémentaire et se répercute ainsi sur le montant du salaire.

Avantages pour l'entreprise

Le versement de compléments financiers aux salariés ayant des enfants souligne l'engagement de l'entreprise en termes de responsabilité sociale et de facilitation de la vie familiale de ses salariés. Citons notamment comme conséquences positives pour l'employeur les facteurs intangibles suivants: la motivation, l'identification et la satisfaction des salariés, ainsi que les retombées positives de ces facteurs pour l'image de l'entreprise. L'on peut également y voir des effets positifs dans le fait que ces primes peuvent constituer un argument contre la concurrence lors du recrutement de personnel qualifié.

Coûts de mise en œuvre et d'application

Les coûts dépendent du montant des prestations accordées.

2.5 Aide à la garde des enfants

Les parents qui souhaitent s'engager tout autant dans leur vie familiale que dans leur vie professionnelle ont besoin d'aide pour l'organisation de la garde de leurs enfants. Outre les solutions d'ordre privé (grands-parents, amis, etc.), ce sont surtout les garderies ou les mamans de jour qui assurent la garde des enfants. Et lorsque ces derniers grandissent et qu'ils vont au jardin d'enfants ou à l'école, il convient de trouver des solutions pour le matin et le soir, pour l'heure du déjeuner et pour les vacances.

Lorsque les entreprises apportent aux parents une aide pour la garde des enfants, cela montre clairement qu'elles considèrent sérieusement ces obligations comme une tâche des salariés en dehors de leur travail. Cela ne suppose pas nécessairement la création d'une crèche interne à l'entreprise. Une bonne solution de remplacement résidera par exemple dans l'attribution de places dans les structures de garde. Mais les entreprises peuvent également aider leurs salariés au moyen d'une offre de conseils, ou bien en leur fournissant les solutions de garde. La pertinence de ces offres dépend en fin de compte des besoins des salariés ainsi que de la situation de l'entreprise – taille, lieu d'implantation, heures de travail.

Mesures

Conseil sur les offres disponibles
Les salariés sont assistés dans la recherche du type de garde adapté et des possibilités existantes sur place au moyen d'une documentation sur les offres des établissements de garde de la région (ou sur les solutions de garde proposées par les entreprises).

Transmission des offres
Les salariés sont assistés dans la recherche du type de garde adaptée et des possibilités existantes sur place par l'entreprise ou par un service de conseil associé, qui pourra par exemple trouver une place en crèche, une maman de jour ou encore une garde en cas de besoin exceptionnel.

Mise à disposition d'offres
L'entreprise possède sa propre crèche ou bien réserve des places pour ses salariés dans les structures de garde. Lorsque les horaires d'ouverture de ces établissements extérieurs ne correspondent pas aux besoins des salariés, il peut également s'avérer utile de participer au financement d'un élargissement des plages d'accueil.

Participation aux frais de garde des enfants
L'entreprise participe aux frais de garde des enfants. L'on peut ainsi envisager une aide directe aux salariés sous forme d'apport financier. Dans le cadre précisément d'une coopération avec un établissement de garde ou de la réservation de places de crèche, une aide financière aux structures de garde peut être envisagée sous forme d'une participation de l'employeur: dans ce cas, les frais de garde sont adaptés aux ressources financières des parents, l'entreprise assure le financement de la différence et rétablit ainsi l'équilibre financier vis-à-vis de l'établissement.

Prise en charge de l'enfant dans des situations exceptionnelles
Il s'agit de l'organisation et/ou du financement de solutions de garde à titre exceptionnel, en cas de maladie d'un enfant mais également en

cas d'absence de courte durée de la personne qui le garde ou lorsque le salarié doit s'absenter plus longtemps que d'habitude pour terminer un travail.

Avantages pour l'entreprise

L'aide à l'organisation de la garde des enfants engendre des avantages pour l'entreprise à maints égards: une solution de garde fiable constitue souvent la condition essentielle au retour des mères dans l'entreprise et leur permet de choisir un temps de travail plus proche du temps plein que du temps partiel. L'aide à la garde des enfants peut ainsi considérablement limiter les rotations de personnel consécutives aux maternités et accroître la disponibilité professionnelle globale des parents. Les coûts liés à l'embauche de travailleurs intérimaires diminuent en conséquence et il y a davantage de salariés plus qualifiés et travaillant à temps plein (ou presque plein) pour les tâches à responsabilités. En outre, l'aide à la garde des enfants entraîne également pour l'entreprise les nombreux effets bénéfiques «intangibles» d'une politique de ressources humaines favorable aux familles, à commencer par la motivation et la satisfaction des salariés, jusqu'à l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur, qui s'en trouvera améliorée.

Coûts de mise en œuvre et d'application

Les prestations de conseil et d'intervention directe de l'entreprise exigent une formation du personnel des services de ressources humaines ainsi que la mise en place de contingents de temps pour les prestations de conseil. Les besoins en temps et les coûts de personnel que supposent les conseils varient en fonction de la taille de l'entreprise, du nombre de salariés concernés et de l'ampleur des prestations.

Les coûts de création d'une crèche d'entreprise dépendent très largement du concept et des prestations offertes; ainsi, une crèche au sens strict du terme coûtera par exemple plus cher qu'une structure associant des enfants de tous les âges, une structure destinée à des situations exceptionnelles exigera davantage de prise en charge et sera donc plus coûteuse qu'un établissement «standard».
Le coût d'une garderie d'entreprise ou subventionnée par celle-ci dépend fondamentalement des facteurs suivants:

- L'offre de places/la taille des groupes
- La flexibilité de l'affectation des locaux
- L'âge des enfants
- La dotation en personnel et le taux d'encadrement des enfants
- Les heures d'ouverture
- Les soins
- Les offres de garde particulières
- Les locaux
- L'installation
- L'organisation et la gestion
- Le soutien du secteur public

Les coûts de la participation de l'entreprise aux frais de garde des enfants dépendent, d'une part, de l'aide accordée aux parents (soit directement par le versement d'une prime, soit indirectement par la couverture du déficit, ou bien éventuellement sous forme de bons pour des places de garde en cas de besoin exceptionnel). D'autre part, l'entreprise peut aussi directement subventionner l'établissement de garde (par exemple en devenant membre de l'association Childcare Service).

Bonne pratique

Secrétariat d'Etat à l'économie (seco)

En tant qu'employeur, le Secrétariat d'Etat à l'économie facilite la conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle en proposant à ses employés sa propre crèche. La création du «secolino» en 2002 venait répondre à une offre insuffisante en termes de places dans les crèches à Berne. En tant qu'office responsable dans le domaine du travail, le seco veut également ouvrir la voie en donnant un bon exemple de la part de l'administration, afin d'inciter les autres employeurs à financer des structures de garde d'enfants pour aider les familles.
La crèche secolino est dirigée par la Société d'utilité publique des femmes suisses et elle peut accueillir jusqu'à 20 enfants à temps plein, de l'âge de huit semaines à celui de l'entrée à l'école. Les frais sont répartis entre les parents, qui doivent verser entre 206 et 2256 francs en fonction de leur revenu brut et de la taille de la famille, et le seco et le fonds de compensation de l'assurance-chômage qui se partagent en tant qu'employeur respectivement trois quarts et un quart des coûts restants.

Bonne pratique

Ecole polytechnique fédérale de Zurich

Si l'EPF de Zurich s'efforce de concilier vie professionnelle et vie familiale pour ses collaborateurs, ce n'est pas seulement dans un souci de recrutement des meilleurs chercheurs et docteurs, mais c'est aussi dans le but de promouvoir une nouvelle génération de femmes dans ce domaine. Avec l'intention de faire de l'espace universitaire un lieu de recherche favorable aux femmes et aux familles, l'EPF et l'Université de Zurich ont créé en 2002 la fondation Kinderbetreuung im Hochschulraum (fondation kihz, présentée en allemand et en anglais sur le site www.kihz.ch). Cette fondation s'est fixé pour objectif d'assurer au sein de l'Université un système de garde d'enfants extrafamiliale durable et adapté aux besoins et donc de participer ainsi à une meilleure conciliation de la vie familiale et de la carrière universitaire.

La fondation kihz offre une multitude de services, parmi lesquels des conseils aux universitaires concernant les questions de garde extrafamiliale ou la mise à disposition de places en garderie. Deux crèches, pouvant accueillir au total 76 enfants, répondent aux besoins de garde des universitaires dans la journée, mais elles offrent également un système de halte-garderie et d'accueil exceptionnel, tandis qu'est aussi prévue une garde des enfants pendant les congrès et conférences. La fondation propose en outre de garder les enfants scolarisés pendant les 13 semaines de vacances scolaires. Le public visé ne se limite pas aux chercheurs et aux docteurs, mais il englobe également les jeunes scientifiques, les étudiants et le personnel administratif de l'Université. La fondation kihz soutient et relie en outre les nombreuses petites associations de crèches et de jardins d'enfants de la zone universitaire. Elle lance également des projets innovants dans le domaine de la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Ainsi, une étude scientifique sur la garde des bébés jusqu'à 18 mois est actuellement réalisée sur demande de la fondation.

2.6 Développement du personnel

Un développement constant du personnel revêt une signification stratégique pour de nombreuses entreprises, sur fond de mutations technologiques accélérées et de marchés toujours en mouvement. Un programme de développement du personnel tenant compte des impératifs familiaux ne se traduit pas seulement par une prise en compte des disponibilités des salariés ayant des obligations familiales. Il est généralement souhaitable que tous profitent à part égale des mesures proposées, afin que les salariés ayant d'importantes contraintes familiales ne puissent pas être privés de vecteurs de promotion ni se trouver dans l'incapacité de maintenir leurs compétences à jour.

Mesures

Prise en compte des obligations familiales dans la formation continue
Les programmes de formation continue des entreprises sont adaptés à chaque salarié, de manière à ce que le lieu, la durée ou la date s'accordent avec les contraintes familiales de celui-ci.

Droit égal à participer aux mesures de formation continue
Les hommes et les femmes actifs à temps partiel ou à temps complet bénéficient des mêmes droits en ce qui concerne la participation aux formations.

Avantages pour l'entreprise

Les programmes de formation continue sont souvent considérés par les salariés comme une marque particulière d'estime et de reconnaissance – ce qui accroît l'identification avec l'entreprise. Si les salariés bénéficient d'une mise à jour constante de leurs compétences dans l'entreprise, cela entraîne une plus grande flexibilité en termes d'affectation du personnel et augmente le nombre de personnes disponibles à l'interne pour occuper les postes à responsabilités.

Coûts de mise en œuvre et d'application

Les dépenses de mise en place et d'information sont négligeables. Si les mesures en faveur du dévloppement du personnel sont conçues comme un investissement à long terme, la qualification des salariés qui travaillent temporairement à temps partiel ne coûte en outre pas plus cher à l'entreprise que dans le cas des actifs à temps complet.

2.7 Programme de réintégration et d'adaptation du poste de travail

La naissance d'un enfant représente toujours une coupure dans la vie professionnelle de la personne qui doit s'occuper du bébé. Même lorsque les parents ne prévoient pas d'absence prolongée, il est nécessaire, en particulier pour la période qui suit le retour sur le lieu de travail, qu'ait lieu avec l'entreprise un échange portant sur les contraintes et la marge de manoeuvre à la fois des parents et de l'entreprise et que soit fixé un modèle de travail individuel. Cela permet d'éviter les conflits au bureau voire, le cas échéant, la décision de quitter l'entreprise.

Mesures

Entretien de planification
Avant le départ en congé de maternité, la salariée se voit présenter en entretien les possibilités de retour au travail ainsi que les perspectives de poursuite de son activité.

Possibilités pour le maintien des contacts
Les salariées en congé de maternité ou qui auraient pris un congé pour raisons familiales sont informées pendant leur absence de la vie de l'entreprise. Ce contact peut s'effectuer par exemple via une invitation de la jeune mère aux rassemblements ou aux rencontres entre collègues, un accès à l'intranet ou encore l'envoi d'une feuille d'informations qui résumerait les événements les plus notables de l'entreprise.

Entretiens consacrés à la réintégration
Les salariées souhaitant retourner à leur poste après un congé parental de longue durée ou une interruption de leur activité dans l'entreprise verront abordées lors d'un entretien les possibilités de reprise d'activité professionnelle (qualification, temps de travail) ainsi que les questions de conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle.

Avantages pour l'entreprise

Les entretiens de planification et les vecteurs de maintien du contact diminuent considérablement le risque de rotation du personnel. Avec les entretiens de retour de congé, ces trois mesures facilitent toutes le retour dans l'entreprise et tirent à la baisse les coûts de remise à niveau, de formation continue et de mise à jour au moment du retour dans l'entreprise.

Il convient en outre de ne pas sous-estimer tous les effets «intangibles»: les offres d'entretien et d'information montrent à l'employée que son entreprise a tout particulièrement besoin d'elle et qu'elle s'efforce de trouver une solution concertée pour un avenir commun. Cet intérêt a des répercussions positives sur la motivation et sur la satisfaction des salariées.

Coûts de mise en œuvre et d'application

Les dépenses de temps – et donc de personnel – dépendent de l'ampleur des offres de conseil ainsi que de la taille de l'entreprise. L'on estime à quatre à cinq heures par an le temps de conseil nécessaire par future mère.

Le contact avec les employés en congé pour raisons familiales est avant tout une question d'organisation, qui ne suppose quasiment pas de frais financiers.

Bonne pratique

La Poste Suisse

La Poste propose un large choix de mesures favorables aux familles, pour la plupart intégrées au contrat collectif de travail: différents modèles de travail, congés, gardes d'enfants (par exemple places réservées en crèche, aide financière pour les parents de jour) et projets tels que «Le temps partiel chez les cadres» ou les offres de retour dans l'entreprise. Ces mesures aident les salariés qui ont interrompu leur activité à se réintégrer dans la vie professionnelle. Après la naissance d'un enfant, la mère ou le père ont droit de prendre un congé sans solde pouvant durer deux ans au maximum. Pour les femmes, ce congé commence après les quatre mois de congé de maternité payé. Une fois le congé prévu terminé, le salarié peut reprendre sa place dans l'entreprise.
Avant le début du congé, un scénario de retour à la vie active est élaboré et fixé par contrat dans le cadre d'un entretien de planification avec le salarié concerné. A cette occasion est également fixée la date d'un entretien

de retour de congé. Cette solution constitue non seulement une sécurité pour le salarié, mais aide également la Poste à établir sa planification des besoins en personnel. Pendant le congé du salarié, celui-ci reste en contact avec son supérieur, qui lui communique les informations importantes. En outre, il est possible d'équiper le salarié d'un poste de télétravail qui lui permettra d'accéder aux informations internes de l'entreprise.

Les salariés qui se retirent complètement de l'entreprise peuvent s'inscrire au Comeback-Job-Pool, qui existe dans tous les services. Dans cette banque de données sont sauvegardées les adresses des salariés qui souhaitent revenir travailler plus tard à la Poste sur une base horaire ou journalière. En cas de pénuries passagères, la Poste peut ainsi refaire appel à des collaborateurs possédant des connaissances spécifiques à l'entreprise.

2.8 Aide à une paternité active

Longtemps, la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle est restée presque exclusivement une affaire de femmes. Aujourd'hui toutefois, les choses changent considérablement: les pères veulent passer plus de temps avec leurs enfants et ils participent aux tâches ménagères et aux soins aux petits. De nombreuses entreprises dotées d'une politique de ressources humaines favorable aux familles ont pris acte de cette évolution et proposent aux pères également des solutions de conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle.

En ce qui concerne la problématique de la réconciliation des deux sphères, il demeure toutefois une différence de taille entre les pères et les mères: les problèmes et les besoins des premiers se manifestent bien plus rarement auprès de l'employeur et, même si on les y incite, les hommes profitent rarement des solutions pensées pour eux. Il s'ensuit bien souvent que les difficultés de conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle chez les pères sont sous-estimées. Bien souvent, ils craignent de se heurter à l'incompréhension de leurs collègues et de leurs supérieurs ou encore de perdre une promotion, voire leur place, s'ils consacrent davantage de temps à leur famille.

Analyse des besoins spécifiques aux pères
Les hommes préfèrent généralement des solutions différentes de celles proposées aux femmes, par exemple une compression des journées de travail plutôt qu'une réduction des heures travaillées. Une analyse des besoins spécifiques des hommes contribue à identifier et à adapter des mesures qui leur seront adaptées.

Congé paternité
Après la naissance d'un enfant, l'entreprise garantit aux pères un congé de paternité, payé ou non (vraisemblablement un peu des deux), qui confère au père non seulement la possibilité d'être avec sa famille les premiers jours, mais encourage en outre le processus d'une répartition équitable des tâches familiales.

Comportements modèles au niveau de la direction
Aux hommes qui souhaitent avoir une paternité «active» il manque en général un exemple parmi les dirigeants de la société, ce qui légitimerait leur demande. Les pères occupant des postes à responsabilités qui s'engagent dans leur vie familiale et le font savoir dans l'entreprise exercent un effet d'entraînement considérable.

Avantages pour l'entreprise

Les entreprises qui encouragent de manière ciblée les pères à s'engager davantage dans leur vie familiale peuvent éviter que les conflits existants en matière de conciliation avec la vie professionnelle ne restent dissimulés et n'influent sur la qualité du travail, la productivité et la satisfaction du salarié.

Il convient de ne pas sous-estimer les répercussions externes et l'image de modèle dont s'accompagnent de telles initiatives. Une entreprise qui fait savoir que la paternité active fait partie intégrante de sa culture se présente comme étant innovante et très ouverte aux thèmes de société actuels. Cette influence sur son image joue notamment sur son attrait en tant qu'employeur.

Coûts de mise en œuvre et d'application

Un congé de paternité rémunéré induit des coûts liés à la nouvelle répartition du travail ou aux heures supplémentaires. En cas de congé sans solde, les dépenses supplémentaires seront couvertes par l'économie des frais de personnel.

Bonne pratique

Coopérative Migros de Zurich

Dans le cadre d'une politique d'entreprise durable et favorable à la famille, la coopérative Migros de Zurich offre aux hommes également la possibilité de jouer un rôle actif dans les soins aux enfants. Depuis l'année 2004, la société expérimente un projet pilote de congé de paternité: les hommes ont la possibilité de prendre jusqu'à quatre semaines de congé, réparties en jours ou en semaines, pendant la première année qui suit la naissance d'un enfant. Ce congé de paternité vise à améliorer l'équilibre entre le travail et la famille, à renforcer la présence des pères auprès de leurs jeunes enfants et à soulager les mères.

Les coûts du congé de paternité sont assumés en partie par le père lui-même, et en partie par l'entreprise, ce qui veut dire qu'il est pour moitié payé et pour moitié sans solde. Lorsque cela se justifie, la Migros est également prête à financer plus de 50% du congé. L'entreprise est impatiente de connaître l'écho rencontré par cette initiative.

2.9 Accent sur l'importance de la famille

Les politiques d'entreprise favorable à la famille jouent de manière très positive sur le climat de travail, les salariés se sentant soutenus et compris dans leur vie familiale. Une estime particulière de la famille peut également se manifester directement auprès des proches du salarié; les enfants ont par exemple de la difficulté à comprendre ce que leur père ou leur mère fait toute la journée et pourquoi ils ne sont pas à la maison. Les opérations donnant aux conjoints et enfants un aperçu des activités quotidiennes dans l'entreprise contribuent à une meilleure compréhension mutuelle. Faire participer les parents et les enfants renforce le regard positif des familles vis-à-vis de l'entreprise, tout en encourageant la compréhension par cette dernière des obligations familiales de son salarié.

Mesures

Fêtes familiales
L'entreprise organise pour les membres de la famille une journée qui leur est dédiée et à laquelle sont invités les conjoints comme les enfants.

Journée des filles/des fils
L'entreprise participe à la journée nationale des filles ou bien organise un jour des enfants pour les filles et les garçons, qui ont ainsi une idée du travail de leurs parents, se familiarisent avec l'éventail des métiers et les relations au travail.

Réglementation des places de parking favorable aux familles
Les salariés qui, en raison de leurs obligations familiales, doivent soit retourner chez eux à midi, soit emmener ou récupérer leurs enfants à l'école sur le chemin du travail, disposent d'une place de stationnement réservée à proximité de leur lieu de travail.

Avantages pour l'entreprise

La compréhension par le conjoint et les enfants vis-à-vis des besoins de l'entreprise constitue un pré requis important pour que le salarié soit satisfait dans son travail. En particulier dans les situations où l'entreprise exige beaucoup de son salarié ou bien demande une grande flexibilité, il est nécessaire que la famille de ce dernier le soutienne et assure ses arrières.

L'«ouverture» de l'entreprise vis-à-vis des familles des salariés constitue en outre un geste aux répercussions significatives pour la culture et l'image de l'entreprise. L'estime visible des familles favorise l'acceptation d'une culture d'entreprise favorable à ces dernières et entraîne un succès significatif de ce type de mesures. Les opérations visant à amener les enfants dans l'entreprise offrent en outre la possibilité de lier également ces derniers à la société et de s'assurer un réservoir potentiel de main-d'œuvre pour l'avenir.

Coûts de mise en œuvre et d'application

L'éventail des mesures possibles est large et les coûts dépendent de la nature de ces dernières. Pour des opérations comme la journée des filles, l'essentiel des dépenses provient de la mise à disposition du personnel nécessaire pour sa préparation et son exécution.

3 Effets micro-économiques des mesures favorables à la famille

Dans le passé, le débat sur la politique du personnel orientée sur la famille a été dominé, même dans les entreprises, par des arguments centrés sur les valeurs humaines et les bienfaits sociaux pour les employés. La question des bénéfices économiques pour les entreprises a été négligée pendant de nombreuses années. De même, la littérature germanophone spécialisée dans la gestion d'entreprise ne s'est intéressée qu'à la fin des années 90 aux mesures de politique familiale dans les entreprises.[16] C'est précisément au cours de ces dernières années que la pression des coûts et de la compétitivité a contraint les entreprises à considérer leurs prestations sociales sous un angle économique. La relation coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille devient une question importante.

Effets

Les effets qui, en termes de gestion interne, peuvent être identifiés en lien direct avec une politique d'entreprise favorable à la famille, sont au centre d'une telle analyse coûts-bénéfices. La littérature sur le sujet cite notamment les effets suivants:

- l'augmentation de la motivation et de la satisfaction des employés,
- l'accroissement de l'efficacité,
- la réduction du stress,
- la diminution des absences et du taux de maladie,
- la réduction de la fluctuation du personnel et, en conséquence, la conservation du capital humain et la baisse des dépenses engagées pour repourvoir des postes,
- la hausse du taux de retour après le congé maternité,
- la possibilité de carrières à temps partiel et d'augmentation du temps de travail permet d'utiliser plus efficacement le capital humain et le savoir-faire lié à l'entreprise,
- l'amélioration des progressions professionnelles,
- l'amélioration du marketing du personnel,
- l'amélioration de l'image de l'entreprise,
- les effets marketing sur les ventes des produits et
- de façon générale, le renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

Exigences relatives aux données

Une analyse empirique de la rentabilité des mesures favorables à la famille qui a pour ambition d'obtenir des résultats fiables sur le rapport entre coûts et bénéfices financiers pose des exigences très élevées quant à la qualité des données. Les critères essentiels sont les suivants:

- l'existence et la disponibilité de données permettant de comparer la situation avec et sans les mesures favorables à la famille, i.e. avant et après leur introduction, afin de pouvoir mesurer les changements et par conséquent l'effet des mesures,
- la possibilité d'isoler les effets des mesures favorables à la famille vis-à-vis de tout autre facteur d'influence ainsi que
- la possibilité d'évaluer les paramètres en termes financiers et de manière fiable.

Dans l'optique de garantir la validité et la marge d'applicabilité des résultats, les données utilisées au cours de la présente analyse pour calculer les effets monétaires proviennent exclusivement du controlling du personnel des entreprises participantes. Lors de la collecte des données, il s'est avéré que les fichiers de controlling de nombreuses entreprises ne possédaient pas la mention «a des enfants» et «âge de/des enfant(s)», ce qui a compliqué l'identification du groupe cible dans quelques cas et

16 A cet égard, il convient de citer les publications relatives à la gestion de la diversité (diversity management) ainsi que les publications pionnières en la matière pour la région germanophone effectuées par la Fondation Hertie d'utilité publique, qui a également développé l'Audit Beruf & Familie (www.beruf-und-familie.de; www.beruf-und-familie.at). Une première analyse coûts-bénéfices des mesures favorables à la famille a été effectuée dans l'espace germanophone par Prognos SA pour le compte du Ministère fédéral allemand de la famille (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [publ.]: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. *Berlin 2003 [Effets micro-économiques des mesures favorables à la famille. Analyse coûts-bénéfices]).*

donné lieu à des saisies manuelles longues et fastidieuses. La base de données correspondant aux critères ci-dessus ainsi obtenue n'est toutefois disponible ou générable que pour une partie des effets précités. En règle générale, l'«invisibilité» des parents dans les modèles de données empêche de détecter certaines situations problématiques chez les employés ayant des obligations familiales et de mesurer les effets des mesures favorables à la famille. Par conséquent, la politique du personnel orientée sur la famille manque généralement d'un fondement essentiel.

Par ailleurs, l'évaluation des effets des mesures favorables à la famille s'avère complexe à de multiples égards. Ainsi, seules des enqutes spécifiques et menées idéalement sur le long terme permettent d'identifier les effets de cette politique sur l'image de l'entreprise et la motivation du personnel. L'impact en termes de productivité, d'efficacité ou d'absentéisme ne se reflète pas dans les données de controlling du personnel disponibles, autrement dit, les effets imputables aux mesures favorables à la famille ne peuvent pas être isolés. L'argument marketing de la politique favorable à la famille n'a de conséquence sur les ventes que pour des produits et des services très spécifiques.

Effets quantifiables

L'analyse coûts-bénéfices se limite donc à cinq effets:

- la réduction de la fluctuation du personnel après le congé maternité (effet sur le retour),
- la possibilité de réintégrer l'entreprise avec des temps de travail plus élevés (effet sur le temps partiel lors du retour),
- l'amélioration des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise (effet sur la carrière),
- les effets sur le marketing du personnel (effet d'attractivité) et
- la possibilité d'augmenter les temps partiels de tous les salariés ayant des enfants jusqu'à douze ans (effet sur le temps de travail).

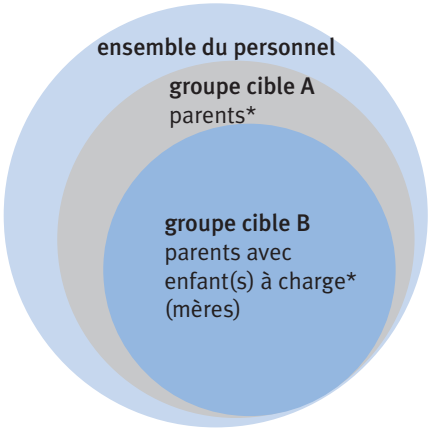
Inévitablement, cette sélection néglige une partie des effets au sein de l'analyse plus restrictive. La limitation aux effets quantifiables à l'aide des données du controlling soutient toutefois l'approche de l'étude consistant à jouer la carte de la prudence pour les effets bénéfiques et à surévaluer les coûts (des mesures). Cependant, les résultats des entretiens techniques avec les responsables de la mise en œuvre et des études internes portant sur les effets non mesurés sont intégrés dans l'interprétation globale de l'analyse.[17]

17 Alors que l'augmentation de la motivation, de l'efficacité et de la productivité constituent les effets principaux des mesures de conciliation travail-famille appliquées à l'ensemble du personnel (effets non mesurables à cause des méthodes de calcul présentement choisies), une enquête menée sur le cumul vie privée/vie professionnelle spécifique aux parents permet déjà de quantifier les répercussions au travers des effets directs (fluctuation du personnel, temps de travail etc.), de sorte que la non-inclusion des effets indirects et intangibles est moins problématique.

3.1 Potentiels d'économies au niveau de l'entreprise

Sur le plan de la gestion de l'entreprise, la hausse des taux de fluctuation du personnel, la baisse des taux de retour après le congé maternité ou le travail à temps très réduit engendrent des coûts opérationnels que les mesures favorables à la famille permettent d'éviter ou de réduire. Dans ce sens, les mesures favorables à la famille comportent un potentiel de réduction des coûts. La présente analyse coûts-bénéfices étudie les effets d'une série de mesures favorables à la famille sur des employés avec enfants de 0 à 12 ans, période de la vie nécessitant le plus d'attention.

Schéma 3: groupe cible



** avec enfant(s) de 0 à 12 ans.*

Concrètement, l'introduction de mesures favorables à la famille est associée à trois effets mesurables: le premier effet consiste en des potentiels de réduction des coûts qui peuvent être réalisés directement au niveau du groupe cible; les deux autres effets ou potentiels d'économies peuvent être concrétisés, pour l'un, par rayonnement dans l'ensemble de l'entreprise, pour l'autre, par le biais d'un effet unique. La réalisation effective d'économies induites par les deux derniers effets dépendra de la situation concrète de l'entreprise. Pour cette raison, ils font l'objet d'une présentation à part dans l'analyse.

3.1.1 Effets au niveau du groupe cible

Effet sur le retour

Hausse du taux de retour après le congé maternité ou «effet sur le retour»: l'environnement de travail toujours non favorable à la famille explique en grande partie pourquoi, en Suisse, en moyenne près de 40% des femmes actives qui ont donné naissance à leur premier enfant ne réintègrent pas la vie professionnelle immédiatement après la fin de leur congé maternité. Près de 30% des femmes qui sont revenues travailler s'éloignent totalement ou provisoirement de la vie active après la naissance de leur deuxième enfant.[18] Cette fluctuation occasionne des coûts dits de (ré)engagement du personnel pour les entreprises, soit des coûts de recherche, de sélection, de formation et d'initiation du personnel de remplacement. Des taux de retour élevés permettent de diminuer ces coûts, voire de les éviter. Le seco, Novartis ou encore Syngenta bénéficient de taux de retour avoisinant

18 Calcul propre inspiré du Schéma classique et statut sur le marché du travail des femmes, *ESPA 1991-1999, source: Office fédéral de la statistique.*

les 100% et économisent ainsi les coûts de (ré)engagement du personnel, qui peuvent s'élever à plus de 100 000 francs par employé hautement qualifié.

Effet sur le temps partiel

Utilisation plus efficace du capital humain en favorisant les carrières à temps partiel et l'augmentation du temps de travail: le manque d'équilibre entre obligations familiales et travail contraint fréquemment les employées ayant des enfants à charge à accepter des horaires de travail fortement réduits à leur retour de congé maternité et, dans de nombreux cas, à travailler à temps partiel réduit (moins de 70%) pendant une assez longue durée. En moyenne en Suisse, près de 57% des femmes reviennent travailler dans leur entreprise à temps partiel réduit, avec une durée de travail hebdomadaire inférieure à 27 heures.[19] Cette situation a deux conséquences sur la gestion des entreprises: dans un premier temps, un effet direct sur le temps partiel après le retour. Si le personnel à temps complet ou quasicomplet revient travailler à un taux d'occupation de moins de 70% après la naissance de leur enfant, les entreprises doivent embaucher du personnel supplémentaire pour combler les heures manquantes (dans la mesure où elles ne souhaitent pas réduire leurs capacités) et donc supporter les coûts de recrutement correspondants.[20]

Effet sur la carrière

En outre, les temps partiels très réduits ont des conséquences sur la carrière tant au niveau des employés que de l'entreprise. La pratique démontre que les temps partiels inférieurs à 70% constituent un frein à la carrière, même dans les entreprises favorables au temps partiel. Du point de vue des entreprises, cela signifie que le choix en candidats internes est plus restreint lors de vacances de poste ou des processus d'engagement et qu'il faut donc recruter également davantage de personnel évoluant dans les catégories de revenus supérieures dans le cadre d'un processus externe plus coûteux. Une fois encore, les conséquences se font ressentir au niveau des coûts de recrutement du personnel. En effet, si la proportion des recrutements en interne dans les catégories de salaires supérieures augmente, les processus de recrutement externe se reportent sur les catégories de salaires inférieures moins coûteuses au profit des nouveaux arrivants et de la génération montante.

3.1.2 Effets à l'échelle globale de l'entreprise

Effet d'attractivité

Amélioration du marketing du personnel ou effet dit d'attractivité: dans un contexte d'évolution des valeurs, de pénurie des cadres et de hausse du nombre des familles monoparentales, un environnement de travail favorable à la famille joue déjà un rôle important lors du recrutement d'un nouveau collaborateur. Les offres d'emploi favorables à la famille rehaussent l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur et renforcent la compétitivité sur les marchés du recrutement. Ce constat vaut particulièrement pour les secteurs qui se caractérisent par un marché de l'emploi tendu, des qualifications très pointues ou une forte charge de travail, mais également pour les entreprises qui doivent compenser les inconvénients liés à leur localisation.
Le gain d'attractivité s'exprime au travers d'un pool de candidats plus diversifié et mieux qualifié et diminue les coûts de recrutement du personnel (moindres coûts liés à la recherche, à la sélection et à la qualification). Cet effet n'est pas uniquement lié au groupe cible, il se répercute

aussi sur l'ensemble des processus de recrutement de l'entreprise[21]. Il est à noter que l'effet d'attractivité est particulièrement efficace lorsque le marché de l'emploi est tendu. Etant donné que la plupart des entreprises considérées ne manquent pas de candidats qualifiés à l'heure actuelle, cet effet fait l'objet d'une présentation séparée.

Effet sur le temps de travail

Augmentation du temps de travail sur l'ensemble du groupe cible: les offres d'emploi favorables à la famille permettent non seulement aux employées de retour de congé maternité mais aussi à l'ensemble du groupe cible d'augmenter leur taux d'occupation. L'augmentation unique des temps de travail accroît donc le volume de travail disponible au sein de l'entreprise sans qu'il n'y ait besoin de recruter de nouveaux employés. La hausse des capacités générée par cet effet sur le temps de travail peut notamment être utilisée pour amortir la fluctuation ou, dans une phase d'expansion, la croissance du personnel sans recrutement externe. Les coûts d'engagement du personnel externe peuvent ainsi être économisés. A la différence des effets précités, l'effet sur le temps de travail est un effet unique qui survient lorsque la possibilité d'augmenter le taux d'occupation est offerte pour la première fois au groupe cible dans sa globalité. Cet effet n'apparaît plus les années suivantes étant donné que le volume de travail n'a été augmenté qu'une seule et unique fois et que les excédents sont exceptionnels. La possibilité d'augmenter le taux d'occupation est déjà utilisée immédiatement après le retour du congé maternité et vaut comme «effet sur le temps partiel lors de la maternité».

L'effet unique sur le temps de travail n'est donc pas inclus dans l'analyse, qui intègre les effets récurrents d'une année sur l'autre. L'effet unique représente toutefois un argument de poids et donc un potentiel important qui peut être exploité pour justifier les pics de financement exceptionnels que représentent notamment l'acquisition du matériel d'information et la formation des collaborateurs au conseil aux futures mères dans le cadre de l'introduction des mesures familiales.

On peut déjà mentionner à cette occasion que les effets d'une politique du personnel favorable à la famille ne demeurent généralement pas cantonnés au groupe cible. Après leur introduction, de nombreuses mesures (modèles de temps partiel, souveraineté du temps, options de télétravail) bénéficient à l'ensemble des employés et ont donc des répercussions positives à l'échelle globale de l'entreprise.

19 Calculs internes selon: Eidgenössische Volkszählung 2000, Erwerbstätige nach Wohnbevölkerung, Geschlecht, Stellung im Haushalt, Arbeitsstunden, Haushaltstyp und Alter des jüngsten Kindes im Haushalt, *2000, © BfS, Neuchâtel 2005. [Recensement fédéral de la population de 2000, population active selon la population résidante, le sexe, la position dans le ménage, les heures de travail, le type de ménage et l'âge du plus jeune enfant dans le ménage].*

20 Ce cas de figure se fonde sur l'hypothèse plausible selon laquelle le passage d'un temps complet à un temps partiel proche de 100% sera compensé par la redistribution des tâches ou la réorganisation du travail, tandis que les capacités manquantes occasionnées par un temps partiel très réduit requièrent une nouvelle embauche.

21 Une entreprise qui mène une politique favorable à la famille peut attirer un nombre plus élevé de candidats issus du groupe cible des parents et futurs parents lors du processus de recrutement. Mais le label «favorable à la famille» renforce aussi l'attrait d'une entreprise aux yeux des candidats qui n'appartiennent pas à cette catégorie car il est souvent associé à une politique centrée sur le salarié. Ce constat a été confirmé par les responsables du personnel et cité comme principale raison de leur engagement dans une politique d'entreprise favorable à la famille.

3.2 Quantification des effets

Coûts de (ré)engagement du personnel

Les coûts de (ré)engagement du personnel représentent le poste de coûts central de l'évaluation financière des effets retenus dans le cadre de la présente analyse.
Le tableau suivant présente à titre d'exemple les postes de coûts pouvant entrer en compte dans la quantification des coûts d'engagement du personnel:

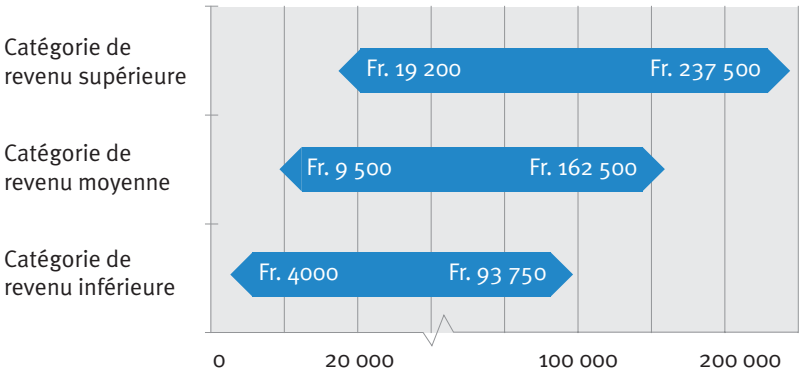
Tableau 1: coûts de (ré)engagement du personnel

Poste de coûts	Composantes
Coûts des postes non occupés	Coûts causés notamment par les baisses de productivité liées à un suivi lacunaire du marché et des clients.
Coûts de recrutement	Coûts des annonces, des primes de recrutement, des cabinets de recrutement, des manifestations spécialisées dans le recrutement de personnel, de salons pour les jeunes diplômés, etc.
Coûts de sélection	Coûts des entretiens de sélection et d'embauche (direction, bureau du personnel, responsables de domaine, comité d'entreprise, conseil en recrutement, psychologue, etc.), centre d'évaluation, examen d'embauche, frais de transport et autres frais des candidats, coûts de communication, etc.
Coûts d'embauche	Collecte des informations de base, frais de déménagement, aménagement du poste de travail
Coûts de formation et formation continue	Coûts liés aux formations/séminaires/formations continues internes et externes
Coûts d'intégration	Frais de contrôle et d'information plus élevés pour les supérieurs et les collègues, coûts pour la formation en cours d'emploi
Sous-performances lors de l'intégration	Coûts engendrés par une productivité plus faible, un taux d'erreur plus élevé et un risque d'accident plus important. Coûts liés au manque de savoir-faire, aux contacts professionnels perdus.

Les coûts engendrés par un poste non occupé ainsi que les frais liés à l'intégration et aux sous-performances sont particulièrement importants. Concernant les emplois hautement qualifiés dans des postes-clés, le manque de suivi du marché ou des clients peut occasionner des baisses de productivité considérables. Il en est de même pour les coûts liés à la phase d'intégration du nouvel employé: selon le profil du poste, la sous-performance et le manque d'expérience peuvent également engendrer des frais supplémentaires importants.

Le montant des diverses dépenses dépend en grande partie des exigences de qualification eu égard au poste, de la situation sur le marché de l'emploi concerné et de l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur, comme en témoignent les fourchettes des coûts de réengagement supportés par les entreprises participantes dans les différentes catégories de salaire.

Schéma 4: fourchette des coûts de réengagement



Prognos SA 2005: données recueillies auprès des entreprises.

Autres méthodes de quantification

Outre la mesure des effets choisis des potentiels de réduction des coûts, il existe d'autres approches de quantification des effets non mesurés par ailleurs:

- Les effets sur la motivation et l'efficience peuvent en principe être mesurés à l'aide des ratios de productivité ou de l'analyse des risques (évités) liés à la production de la prestation (par exemple par le biais des taux de rebut, cas de complaisance, etc).

- La diminution des absences et du taux de maladie pourrait être mesurée en effectuant une comparaison ciblée des coûts liés aux absences entre les employés avec enfants à charge et un groupe de référence clairement identifiable sans enfants. La comparaison des heures d'absence avant et après la mise en œuvre de mesures familiales serait un autre outil d'analyse des effets qui nécessiterait toutefois le recours à une base de données complète et serait teintée d'incertitudes en raison de facteurs tels que l'étroite corrélation entre la situation conjoncturelle de l'entreprise et le taux de maladie.

- Les effets marketing sur la vente des produits ou les effets d'image peuvent être mesurés (dans la mesure où le produit/service permet d'identifier une relation plausible avec la politique familiale de l'entreprise) grâce à des questionnaires ciblés sur les critères de la décision d'achat ou à des analyses de la résonance médiatique.

Cette analyse, qui se fonde sur les données de controlling des entreprises participantes, ne permet pas de recueillir les informations nécessaires pour quantifier ces effets. Pour ce faire et dans la plupart des cas, il faudrait mener des études spécifiques pouvant s'étendre sur le long terme. Toutes ces méthodes de calcul partagent en outre le même problème: l'isolement des effets qui peuvent être directement associés aux mesures favorables à la famille.

4 Analyse coûts-bénéfices pour l'entreprise-type Familles SA

Le modèle de calcul présenté ci-après permet de décrire la portée des économies, de les transposer dans des situations concrètes et de les comparer avec les dépenses requises dans le cadre des mesures favorables à la famille. Ce modèle-type s'appuie sur les données de controlling du personnel et les chiffres-clés de 20 entreprises au total. Les données provenant des entreprises de la région économique de Bâle (qui participaient simultanément à une étude visant à calculer les conséquences économiques des mesures familiales pour les entreprises ainsi que le bénéfice, pour la région, d'une politique favorable à la famille) ont été intégrées à l'analyse afin d'élargir la base de calcul et d'obtenir des informations de meilleure qualité. Les 20 entreprises analysées opèrent dans divers secteurs et couvrent des qualifications et des environnements de travail différents eu égard au personnel. Le tableau 2 présente les entreprises participantes ainsi que les données structurelles y relatives.

cf. tableau 2, page 46: aperçu des entreprises analysées

** Groupe cible A = tous les employés avec des enfants âgés de 0-12 ans; groupe cible B: femmes avec enfants de 0-12 ans.*
Remarque: la taille des groupes cibles est inférieure aux valeurs réelles dans certaines entreprises car dans bien des cas, les allocations familiales ont constitué le seul moyen d'identifier les groupes cibles. Les entreprises présentées ici constituent la base du modèle de calcul et sont issues de l'étude Familienfreundliche Wirtschaftsregion Basel *et de la présente étude.*

Afin de permettre la comparaison et le report des résultats de l'analyse indépendamment des spécificités de chaque entreprise, un modèle de calcul réaliste relatif aux coûts et bénéfices des mesures familiales a été établi ci-après pour une société fictive, Familles SA, sur la base des coûts et des potentiels d'économies calculés.

Tableau 2: aperçu des entreprises analysées

Aperçu des entreprises analysées

Entreprise et unité d'entreprise étudiée	Personnel en 2004	Personnel féminin	Groupe cible A*	Groupe cible B*
Participants membres du comité de projet de l'étude				
Migros Zurich Coopérative Migros de Zurich (vente et restauration)	5 790	3 948	946	448
Novartis Usines Novartis de la vallée du Rhin, Bâle	8 502	3 238	2 377	637
La Poste Suisse Bureaux de poste et vente, Suisse	19 359	13 450	4 812	3 162
Groupe Raiffeisen USBR, St-Gall	965	303	435	95
seco Berne	575	232	136	37
Autres participants à l'étude				
EPF Zurich Zurich	8 450	2 681	1 416	565
Nestlé Suisse SA Vevey	2 639	976	649	129
SRG SSR SRG SSR idée suisse, Berne	5 210	2 173	1 421	611
Victorinox Ibach	882	404	240	110
Entreprises de l'étude bâloise				
BRI Bâle	570	218	213	71
Hôpital cantonal, Bruderholz Bruderholz/Bottmingen	1 475	1 134	412	294
E&H Flowtec AG Reinach	581	125	164	21
Ernst & Young SA Suisse	1 214	411	222	50
IKEA IKEA Gelterkinden et IKEA Lager und Service AG, Itingen	272	116	54	19
Manor SA Manor Détail, Bâle	438	322	49	23
Manor SA Manor Zentrale, Bâle	965	504	173	55
ÖKK ÖKK Bâle	268	182	54	29
PAX PAX Bâle	452	169	109	11
F. Hoffmann-La Roche SA Site de Bâle	6 371	2 337	2 069	585
Syngenta Bâle et Vallée du Rhin	1 609	463	415	69
Total	66 587	33 386	16 366	7 021

4.1 Familles SA: données et postulats

La société Familles SA imaginée pour le modèle de calcul emploie 1500 employés et présente une structure de personnel correspondant à la moyenne statistique de la Suisse.[22] Les données hypothétiques suivantes, qui reflètent la situation des entreprises participantes, ont été choisies pour leur pertinence en matière de coûts-bénéfices.

Tableau 3: chiffres-clés de Familles SA

Prognos SA 2005; source des données: Office fédéral de la statistique, Neuchâtel 2005, enquête auprès des entreprises, calculs internes.

Chiffres-clés de Familles SA	
Données générales	
Nombre de collaborateurs/trices	**1500**
Dont femmes	646
Taux de personnel féminin	43,1 %
Temps de travail hebdomadaire moyen en heures	**41,7**
Départs en % du nombre de collaborateurs/trices (sans fluctuation après la maternité)	**10,0 %**
Groupe cible	
Taille du groupe cible A (employés avec enfants de 0-12 ans)	**362**
Taille du groupe cible B (personnel féminin avec enfants de 0-12 ans)	**149**
Répartition du groupe cible B par catégorie de revenu (CR) en 2004	
CR inférieure	44,6 %
CR moyenne	44,8 %
CR supérieure	10,7 %
Futurs parents par an (en % du nombre d'employés fém. et masc.)	**2,9 %**
Futurs pères par an	**24**
Futures mères par an	**19**
dont nombre de foyers nouvellement créés	10
dont nombre de foyers élargis	9

Le modèle de calcul représente une entreprise qui emploie 1500 personnes, dont environ 43% de femmes.[23] Le groupe cible A comprenant les employés ayant des enfants jusqu'à douze ans inclus (classe d'âge exigeant le plus d'attention) est constitué en moyenne de 362 personnes. Etant donné que l'on part du principe que, parmi les employés interrogés, ce sont les mères qui assument quasi exclusivement l'intégralité ou la plus grande partie des soins et de l'entretien des enfants, les calculs suivants se réfèrent au groupe cible B (employées avec enfants jusqu'à 12 ans inclus). Le groupe cible B comprend 149 personnes. Chaque année en moyenne, les employés sont 19 à devenir mères tandis que 24 deviennent pères.

22 La taille de Familles SA a été fixée librement. Le chiffre 1500 a été choisi afin que le nombre d'employés au sein du groupe cible soit suffisamment représentatif pour établir des valeurs moyennes. Cela ne signifie en aucun cas que les mesures favorables à la famille produiront des effets moindres pour les petites et moyennes entreprises mais simplement qu'elles seront plus difficiles et plus coûteuses à mettre en œuvre.

23 Moyenne suisse, cf.: statistique de la population active employée et statistique de l'emploi, OFS, 4e trimestre 2004, Neuchâtel 2005.

Postulats du modèle

L'entreprise réalise un résultat annuel positif et n'envisage pas pour l'instant de réduire sa masse salariale. Elle cherche à s'attacher son personnel le plus durablement possible afin de conserver le capital humain développé. Similairement aux entreprises sondées, le niveau de qualification des employés tend à être supérieur à la moyenne et le segment du marché du travail sur lequel Familles SA recrute est plutôt tendu. Par conséquent, le processus d'engagement de personnel comporte des coûts de recrutement et de sélection relativement élevés, pouvant en moyenne atteindre 101 200 francs pour la catégorie de revenu supérieure. Le tableau 4 présente de façon détaillée la composition et les postes des coûts moyens de réengagement calculés à partir des résultats des entreprises interrogées pour chaque catégorie de revenu.

Prognos SA 2005: moyennes calculées sur la base des données recueillies lors de l'enquête auprès des entreprises.

Tableau 4: coûts de réengagement par catégorie de revenu

Coûts de (ré)engagement d'un poste	CR inférieure	CR moyenne	CR supérieure
Coûts du poste non occupé	Fr. 10 500	Fr. 19 600	Fr. 38 700
Coûts de recrutement	Fr. 3 100	Fr. 6 600	Fr. 13 400
Coûts de sélection	Fr. 3 500	Fr. 4 900	Fr. 6 400
Coûts d'embauche	Fr. 2 400	Fr. 3 500	Fr. 6 000
Coûts de formation et de formation continue	Fr. 1 400	Fr. 2 500	Fr. 4 300
Coûts d'intégration	Fr. 4 800	Fr. 9 300	Fr. 14 400
Sous-performance lors de l'intégration	Fr. 5 900	Fr. 11 100	Fr. 18 000
Total des coûts d'engagement du personnel	**Fr. 31 600**	**Fr. 57 500**	**Fr. 101 200**

Les trois scénarios suivants ont été retenus dans le cadre de l'analyse coûts-bénéfices de Familles SA:

Scénario de base

Le scénario de base part du principe que Familles SA n'applique pas de mesures favorables à la famille et ne réalise donc pas d'économies. Etant donné que toutes les entreprises participant à l'étude ont déjà plus ou moins mis en œuvre de telles mesures, le scénario de base se fonde sur les moyennes suisses empruntées à la statistique officielle.[24]

Scénario réel

Le scénario réel comprend un programme de mesures familiales (dont la composition est détaillée au chapitre suivant). Dans ce scénario, le degré d'efficacité moyen des mesures est fondé sur l'expérience pratique et les déclarations des entreprises sondées.

Scénario optimal

Le scénario optimal comprend le même programme de mesures mais avec un degré d'efficacité idéal et donc maximal des mesures introduites. Même s'il demeure hypothétique, ce scénario a toutefois le mérite de démontrer les potentiels d'économies qui pourraient être théoriquement réalisés.

4.2 Le programme de mesures en faveur de la famille

Familles SA introduit un programme de mesures favorables à la famille comprenant une aide pour la garde des enfants, des congés pour raisons familiales, des services de conseil et d'intermédiaire, le congé paternité et la flexibilisation du temps et du lieu de travail. Dans l'ensemble, le calcul coûts-bénéfices adopte une approche prudente, ce qui signifie que les potentiels d'économies ont tendance à être sous-estimés tandis que les coûts des mesures sont plutôt sur-évalués.

Tableau 5: composition du paquet de mesures familiales de Familles SA – scénario réel des coûts

Prognos AG 2005: données d'entreprises et recherches internes, calculs internes.

Paquet de mesures familiales	
Garde d'enfant Cotisation annuelle pour une entreprise de 1500 employés pour garantir des offres, par exemple par le biais du Childcare Service (Fr. 10 000) et Réservation de 30 places d'accueil. Compensation de la différence pour les coûts de garde échelonnés selon les revenus du ménage (l'entreprise prend la différence à sa charge pour couvrir l'intégralité des coûts)	**Fr. 115 000**
Congés pour raisons familiales L'entreprise accorde aux mères un congé pour raisons familiales de six mois au plus après la naissance de l'enfant (combinaison du congé maternité, des jours de vacances, de l'utilisation des heures supplémentaires ou des heures excédentaires stockées sur le compte-temps et/ou de l'octroi de congés spéciaux non payés)	**Fr. 3 700**
Conseil Transmission d'offres et conseil sur les perspectives de conciliation travail-famille	**Fr. 5 900**
Congé paternité 5 jours de congés payés supplémentaires	**Fr. 47 600**
Flexibilité du temps et du lieu de travail Temps partiel échelonné pour raisons familiales Postes de télétravail (6 postes)	**Fr. 14 800** **Fr. 60 000**
Total	Fr. 247 000

La composition du programme se fonde principalement sur les mesures recueillies chez les entreprises participantes. Notamment pour ce qui est du montant des coûts, le programme a été élaboré à partir des dépenses par personne constatées chez les participants. Les mesures elles-mêmes sont établies dans l'optique d'un effet optimal et intègrent, outre l'expertise en conseil de Prognos, les expériences des représentants des entreprises. Par conséquent, il s'agit d'un paquet de mesures familiales de coût moyen et de structure idéale.

24 A cet égard, il ne s'agit pas d'un scénario absolument exempt de mesures familiales étant donné qu'un certain nombre d'entreprises suisses a déjà introduit ce type de mesures. En définitive, la reprise des valeurs moyennes en tant que scénario exempt de mesures familiales conduit à ce que les effets positifs de la politique familiale sont en partie sous-évalués et s'inscrit donc en conformité avec l'approche fondamentalement prudente adoptée par l'étude. Les calculs se fondent sur les données du recensement fédéral de la population 2000 et l'étude ESPA à long terme 1991-1999 (cf. notes de bas de page 19 et 20).

Les mesures et leurs coûts sont décrits en détail aux paragraphes suivants.

4.2.1 Aide à la garde des enfants

Familles SA met à disposition de ses employés des places de crèche réservées. L'entreprise confie cette offre aux responsables d'un établissement de garde d'enfants ou, dans le cas présent, au Childcare Service: une cotisation annuelle doit être versée pour en devenir membre et bénéficier de places en crèche ou de conseils. Cette cotisation annuelle dépendant du nombre de salariés, elle s'élève à 10 000 francs par an dans le cas de notre entreprise de 1500 employés. La cotisation couvre les frais des entretiens de conseil externes avec les parents mais pas le coût d'une place de crèche-garderie. L'entreprise participe indirectement aux frais de garde en prenant à sa charge la compensation du déficit, soit la différence existant entre le coût complet d'une place en crèche et le tarif (échelonné en fonction du revenu) effectivement payé par les parents. Ce modèle permet de garantir des places réservées dans un établissement de garde et de proposer des possibilités de garde indépendamment des critères sociaux, les frais de garde étant partiellement pris en charge par l'entreprise dans le cas des familles à bas revenu. Ainsi, pour 30 places réservées, la société Familles SA verse à titre compensatoire la somme de 105 000 francs à la garderie. Cette évaluation se fonde sur les montants versés par les entreprises interrogées pour des mesures similaires, avec une moyenne de 3500 francs par place.

4.2.2 Congés pour raisons familiales

Les entretiens avec les experts et les responsables du personnel ont démontré que les mères en particulier exprimaient le désir de rester auprès de l'enfant les six mois suivant sa naissance. L'entreprise Familles SA propose donc un modèle qui offre aux femmes la possibilité de prolonger leur congé maternité [25] en utilisant les congés non pris ou les heures excédentaires accumulées sur leur compte-temps. Par ailleurs, Familles SA octroie des congés spéciaux non payés aux parents, pour autant que les exigences de leur poste et le planning commun l'autorisent. Cette mesure n'occasionne pas de coûts salariaux supplémentaires, par exemple pour le personnel de remplacement, puisque le salaire «épargné» peut être utilisé à cet effet. Toutefois, Familles SA doit supporter des coûts relatifs à la coordination nécessaire entre la future mère et les collaborateurs du service pour faire la jonction. Selon la pratique dans les entreprises, la réinsertion de l'employée après six mois de congé maternité n'engendre aucun coût supplémentaire. Dans le paquet de mesures, la coordination requiert 4 heures par femme revenant de son congé maternité. En conséquence, la coordination demande 60 à 68 heures par an pour 15 femmes dans le scénario réel et 17 dans le scénario optimal. Ces 7,5 jours dans le scénario réel et 8,5 jours dans le scénario optimal coûtent à l'entreprise respectivement 3700 et 4200 francs, en admettant que celle-ci verse en moyenne environ 109 000 francs par an au titre des dépenses patronales brutes pour le personnel.

25 Conformément à la réglementation relative à l'allocation maternité qui est entrée en vigueur le 1er juillet 2005, les mères ont droit à un congé maternité payé de 14 semaines après la naissance de l'enfant. Certaines entreprises (notamment les grandes entreprises ou le secteur public) proposent même un congé légèrement plus long.

4.2.3 Conseils aux futures mères et aide à la recherche de places en crèche

La femme active doit réorganiser son quotidien après la naissance d'un enfant. Afin de soutenir les futurs parents pendant cette période, Familles SA leur fournit des informations et des conseils sur la meilleure façon de concilier leurs vies familiale et professionnelle. Le conseil aux futures mères et les tâches administratives y afférentes occupent près de 5 heures. Chaque année, 19 mères profitent de cette offre de conseil au sein de Familles SA. Un conseiller consacre près de 12 jours par an à fournir des conseils et jouer les intermédiaires pour les places de garderie. Ces 12 jours coûtent près de 5900 francs à l'entreprise en supposant que l'entreprise consacre près de 109 000 francs par an en dépenses patronales brutes pour le personnel pour rémunérer le conseiller à un niveau de salaire moyen.

4.2.4 Congé paternité

Familles SA propose également aux pères un congé pour raisons familiales. Après la naissance de leur enfant, ils ont la possibilité de prendre cinq jours de congé paternité payés. Proposer cette pause de quelques jours durant la période suivant la naissance semble indiqué pour montrer d'emblée aux familles que leur entreprise prend au sérieux le rôle du père dans l'éducation des enfants. En outre, un congé paternité institutionnalisé peut contribuer à la sensibilisation au sein de l'entreprise, dans la mesure où il thématise explicitement les attentes des pères. Avec en moyenne 24 pères par an, les frais s'élèvent à 47 600 francs.

4.2.5 Travail à temps partiel échelonné pour raisons familiales

Familles SA propose à ses employés des modèles de temps partiel individualisés. Comme dans la plupart des entreprises, les modèles de temps partiel existent déjà au sein de Familles SA. Pour cette raison, l'offre des modèles de temps partiel à destination du groupe cible n'engendre pas de coûts de conception ni d'application. Pour la coordination des modèles individuels, il faut compter deux jours de travail par femme revenant travailler. Sur la base du salaire brut moyen d'une employée (cf. ci-dessus), cette mesure favorable à la famille coûte près de 14 800 francs par an à l'entreprise lorsque 15 femmes de retour du congé maternité bénéficient d'un modèle de temps partiel individualisé. Ce montant augmente d'environ 2000 francs dans le scénario optimal (17 femmes).

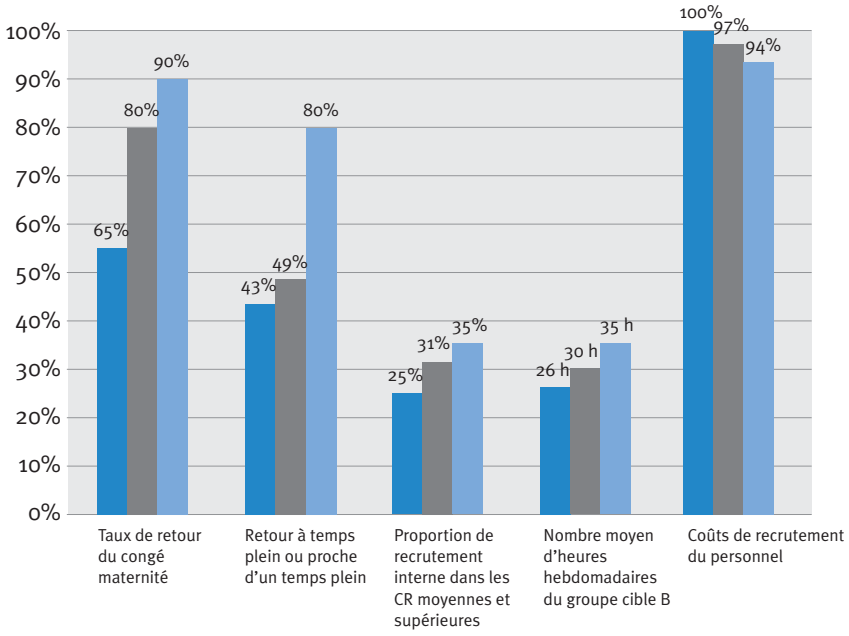
4.2.6 Postes de télétravail

Familles SA budgétise durablement six places de télétravail entièrement aménagées pour les 149 femmes ayant un ou plusieurs jeune(s) enfant(s) à charge. Selon les données internes aux entreprises, il faut compter environ 10 000 francs par an par poste de télétravail. Cette somme comprend les coûts amortis relatifs aux logiciels, au matériel, à l'installation du système et au service incluant l'aménagement du poste de travail au domicile ainsi que les frais de télécommunications annuels.

4.3 Analyse coûts-bénéfices

L'analyse coûts-bénéfices de l'introduction d'une politique d'entreprise favorable à la famille sous la forme du paquet de mesures présenté ci-dessus pose en premier lieu la question pertinente des effets concrets de ces mesures sur la situation des employés au sein de l'entreprise. Le schéma suivant présente les conséquences pour chaque scénario, sachant que le scénario de base non favorable à la famille se fonde sur les valeurs moyennes de la statistique suisse relative aux employés, le scénario réel reproduit la situation des entreprises interrogées tandis que le scénario optimal adopte une approche hypothétique de «best case».

Schéma 5: effets d'un paquet de mesures familiales pour chaque scénario



Prognos SA 2005; sources des données: Office fédéral de la statistique, Neuchâtel 2005, enquête auprès des entreprises, calculs internes.

Le schéma 5 démontre que la mise en œuvre de ces mesures provoque une augmentation sensible du retour du congé maternité déjà dans le scénario réel (effet sur le retour). Les mesures familiales permettent aux employés qui le souhaitent de travailler davantage d'heures à leur retour (effet sur le travail à temps partiel après le retour) et dans l'ensemble jusqu'à ce que les enfants aient l'âge de douze ans (classe d'âge la plus exigeante en matière de soins). Dans le scénario optimal, la majorité du groupe cible travaille en moyenne 35 heures par semaine à temps plein ou quasiment plein (effet sur le temps partiel – augmentation du temps de travail). Grâce à l'allongement du temps de travail, les entreprises peuvent avoir davantage recours aux candidats internes lors des procédures de recrutement (effet sur la carrière). Dans le scénario optimal, près de 35% des vacances sont couvertes par des candidats internes.

Eu égard à l'ensemble des processus de recrutement à l'échelle de l'entreprise, l'effet d'attractivité lors du recrutement ouvre des perspectives d'économies pouvant atteindre 6% des coûts totaux d'engagement du personnel.

Les effets possibles sont présentés ci-après comme potentiels d'économies. Le potentiel d'économies, qui correspond à la somme pouvant être économisée grâce aux mesures familiales adéquates, est donc plus élevé dans le scénario de base non favorable à la famille que dans le scénario réel. Les économies effectives sont représentées par le potentiel d'économies réalisé.

4.3.1 Potentiel d'économies de coûts quantifiable au sein du groupe cible B

Si l'on traduit maintenant les effets obtenus sous la forme des coûts d'engagement du personnel détaillés au chapitre 4.1, il se dégage pour le scénario de base un potentiel d'économie global de 693 300 francs déjà au niveau du groupe cible B très restreint qui rassemble exclusivement le personnel féminin ayant des enfants de 0-12 ans.

Le tableau 6 présente les potentiels et les effets d'économies pour chaque scénario. Le potentiel d'économies représente les coûts engendrés par une mauvaise conciliation entre travail et famille. Il existe encore des coûts dans le scénario optimal car là aussi, indépendamment de la politique familiale pratiquée par l'entreprise, des parents s'éloignent de la vie professionnelle après la naissance de leur enfant. Les mesures favorables à la famille n'ont qu'un impact sur les coûts occasionnés par les réductions de temps de travail ou les fluctuations liées à la non-conciliation travail-famille. En outre, il n'est guère concevable que les deux parents reviennent à temps plein dans l'entreprise après une brève interruption, indépendamment du fait qu'ils le souhaitent ou non. Par conséquent, le scénario optimal conservera toujours un potentiel théorique d'économies de coûts inexploitable.

Le potentiel d'économies de coûts au sein du groupe cible B se compose des effets suivants:

Effet sur le retour

Le taux de retour du congé maternité peut passer de 65% dans le scénario de base à 80% dans le scénario réel, voire jusqu'à 90% dans le scénario optimal. Les dépenses engagées pour recruter du personnel de remplacement passent donc de 342 400 francs dans le scénario de base à seulement 91 700 francs dans le scénario optimal.

Effet sur le temps partiel

Le nombre d'employés qui reviennent travailler à moins de 70% diminue de 57% dans le scénario de base à 51% dans le scénario réel et à 20% dans le scénario optimal. En raison de la hausse simultanée du taux de retour, le potentiel d'économies au niveau du personnel de remplacement pour compenser les horaires de travail allégés augmente de 42 500 francs pour atteindre 189 300 francs dans le scénario réel.
En revanche, le scénario optimal démontre que le potentiel d'économies n'atteint que 45 900 francs en cas de retour du congé maternité à temps quasiment complet.

Tableau 6: potentiel d'économies de coûts par scénario

Familles SA, effets sur les coûts au sein du groupe cible B	Scénario de base	Scénario réel	Scénario optimal
Départs en congé maternité par an	**19**	**19**	**19**
Taux de retour du congé maternité*	**64,7%**	**80,4%**	**90,0%**
Retour	**12**	**15**	**17**
Retour à temps partiel jusqu'à 70%	57%	51%	20%
Retour à temps partiel supérieur à 70%	10%	22%	70%
Retour à temps complet	33%	27%	10%
Effet sur le retour au sein du groupe cible			
Coûts moyens de réengagement de personnel au sein du groupe cible (en considération de l'effet d'attractivité)	Fr. 48 914	Fr. 47 333	Fr. 45 868
Pas de retour du congé maternité	7	4	2
Potentiel d'économies dû à l'effet sur le retour	**Fr. 342 400**	**Fr. 189 333**	**Fr. 91 737**
Effet sur le temps partiel			
Nombre de personnes reprenant un taux d'activité inférieur à 70%	7	8	3
Postes vacants (en considération de la proportion de temps partiel avant le retour)	3	4	1
Potentiel d'économies dû à l'effet sur le temps partiel	**Fr. 146 743**	**Fr. 189 333**	**Fr. 45 868**
Effet sur la carrière			
Taux moyen de recrutements en interne dans les catégories de revenu supérieure et moyenne	25%	31%	35%
Potentiel d'économie dû à l'effet sur la carrière	**Fr. 204 130**	**Fr. 47 673**	**–**
Potentiel d'économies de coûts pour le groupe cible	**Fr. 693 272**	**Fr. 426 338**	**Fr. 137 605**

Prognos SA 2005; sources des données: Office fédéral de la statistique, Neuchâtel 2005; enquête auprès des entreprises; calculs internes.

** Le taux de retour a été pondéré par le nombre moyen de créations de foyer (taux de retour 61,4%) et le nombre moyen d'agrandissements de foyer par naissance (taux de retour 68,5%). Statistiquement, seule une naissance sur deux (53%) correspond à la création d'un foyer.*

Effet sur la carrière

L'effet sur la carrière entraîne une hausse du nombre de recrutements en interne ayant pour conséquence de reporter les processus d'engagement externes dans les catégories de revenus inférieures. Le scénario optimal présente une réduction de 8% des coûts moyens d'engagement du personnel. Le tableau 7 présente la composition de l'effet sur la carrière dans les différents scénarios.

Tableau 7: effet sur la carrière selon les scénarios

Familles SA Effet sur la carrière	CR inférieure	CR moyenne	CR supérieure
Répartition du total des départs dans les catégories de revenu	**39,5%**	**45,6%**	**14,9%**
Scénario de base			
Proportion des recrutements en interne	30,0%	30,0%	25,0%
Proportion des processus de recrutement externes effectifs	46,6%	40,3%	13,0%
Coûts moyens de réengagement du personnel (en tenant compte de la proportion des catégories de revenus)	**Fr. 52 633**	**100%**	
Scénario réel			
Proportion des recrutements en interne	46,6%	42,1%	31,4%
Proportion des processus de recrutement externes effectifs	49,6%	37,8%	12,5%
Coûts moyens de réengagement du personnel (en tenant compte de la proportion des catégories de revenus)	**Fr. 50 081**	**95 %**	
Scénario optimal			
Proportion des recrutements en interne	40,0%	45,0%	35,0%
Proportion des processus de recrutement externes effectifs	50,4%	37,3%	12,3%
Coûts moyens de réengagement du personnel (en tenant compte de la proportion des catégories de revenus)	**Fr. 48 195**	**92%**	

Prognos SA 2005; les proportions des occupations de poste en interne dans le scénario de base et le scénario optimal sont fixées librement; les autres données proviennent de l'enquête auprès des entreprises ou de calculs internes.

4.3.2 Quantification de l'effet d'attractivité au niveau de l'entreprise

En moyenne 150 employés quittent Familles SA chaque année, ce qui correspond à autant de postes à repourvoir. L'effet d'attractivité de la politique d'entreprise favorable à la famille se traduit par une baisse des coûts occasionnés par les processus de réengagement à l'échelle de l'entreprise. Comme expliqué précédemment, cet effet d'attractivité n'est pertinent que dans certaines conditions bien précises et sera donc traité séparément. Toutefois, il souligne l'extrême importance à accorder à une politique du personnel favorable à la famille en cas de pénurie de cadres, laquelle est à prévoir dans l'avenir.

Dans l'exemple de Familles SA, cet effet se calcule comme suit:

Effet d'attractivité

L'effet d'attractivité part du principe que, dans la perspective du scénario réel comparé au scénario de base, les coûts globaux d'engagement du personnel diminuent de 5% dans la catégorie de revenu inférieure, de 3% dans la catégorie de revenu moyenne et de 5% dans la catégorie de revenu supérieure. Les mêmes effets caractérisent le potentiel si l'on passe du scénario réel au scénario optimal. Au total, l'effet d'attractivité crée donc un potentiel d'économies de 503 700 francs dans le scénario de base et de 248 700 francs pour le scénario réel.

Le tableau 8 présente la quantification et la composition de l'effet d'attractivité.

Tableau 8: effet d'attractivité par scénario (par an)

Familles SA Effet d'attractivité	Scénario de base	Scénario réel	Scénario optimal
Nombre total de départs par an (fluctuation après le congé maternité comprise)	**160**	**158**	**153**
Coûts moyens de réengagement du personnel (en considération de l'effet d'attractivité)	Fr. 51 655	Fr. 50 081	Fr. 48 507
Potentiel d'économies réalisable pour chaque processus de recrutement	Fr. 3 148	Fr. 1 574	–
Potentiel d'économies induit par l'effet d'attractivité	**Fr. 503 733**	**Fr. 248 718**	**–**

Prognos SA 2005; données de l'enquête auprès des entreprises; calculs internes.

4.3.3 Calcul du potentiel global d'économies de coûts

Dans le scénario de base non favorable à la famille, les effets observés au niveau du groupe cible B s'additionnent pour donner lieu à un potentiel d'économies de 693 300 francs. Si l'on tient compte de l'effet d'attractivité, le potentiel global d'économies peut atteindre jusqu'à 1 197 000 francs.

Dans l'ensemble, l'introduction de mesures favorables à la famille dans le scénario réel permet déjà de réaliser un potentiel d'économies de coûts d'environ 267 000 francs eu égard au seul groupe cible. En tenant compte de l'effet d'attractivité au niveau global de l'entreprise, les économies peuvent atteindre 522 000 francs. En admettant que l'effet des mesures introduites sera maximal, le scénario optimal prévoit des économies pouvant atteindre 556 000 francs pour le groupe cible B et 1 059 000 francs pour l'entreprise.

Tableau 9: potentiel d'économies de coûts réalisé par an

Potentiel d'économies réalisé par an	Scénario de base	Scénario réel	Scénario optimal
Effets sur le groupe cible			
Potentiel d'économies de coûts induit par l'effet sur la fluctuation	Fr. 342 400	Fr. 189 333	Fr. 91 737
Potentiel d'économies de coûts induit par l'effet sur le temps partiel lors du retour	Fr. 146 743	Fr. 189 333	Fr. 45 868
Potentiel d'économies de coûts induit par l'effet sur la carrière	Fr. 204 130	Fr. 47 673	–
POTENTIEL D'ÉCONOMIES DE COÛTS dans le groupe cible	**Fr. 693 272**	**Fr. 426 338**	**Fr. 137 605**
Potentiel d'économies réalisé (groupe cible B)	**–**	**Fr. 266 934**	**Fr. 555 667**
Effet d'attractivité			
Potentiel d'économies de coûts induit par l'effet d'attractivité	Fr. 503 733	Fr. 248 718	–
POTENTIEL D'ÉCONOMIES DE COÛTS au niveau de l'entreprise	**Fr. 1 197 005**	**Fr. 675 056**	**Fr. 137 605**
Potentiel d'économies réalisé (entreprise)	**–**	**Fr. 521 949**	**Fr. 1 059 400**

Prognos SA 2005; calculs internes sur la base des données de l'enquête auprès des entreprises.

4.3.4 Autres effets positifs des mesures favorables à la famille

Parmi les autres bénéfices quantifiables, il convient de citer en premier lieu l'effet unique induit par l'augmentation du temps de travail sur l'ensemble du groupe cible:

Effet unique induit par la hausse du temps de travail

Si le groupe cible se voit offrir pour la première fois la possibilité de travailler davantage d'heures, la société Familles SA peut activer une capacité de temps de travail de 1184 heures hebdomadaires dans le scénario optimal ou de 560 heures hebdomadaires dans le scénario réel. Une mobilisation de capacité de cet ordre exprimée en temps complets correspond, par rapport au scénario de base, à 28 postes supplémentaires à temps complet dans le scénario optimal et à 15 pour le scénario réel. En supposant que l'entreprise expérimente une phase de croissance et que des postes sont à pourvoir en permanence, ce renforcement de la capacité permet d'économiser 14 recrutements en externe dans le scénario optimal et 7 pour le scénario réel, cela à base salariale constante et dans l'hypothèse prudente où seuls 50% des recrutements se font en externe.

Tableau 10: effet sur le temps de travail (effet unique)

Familles SA, effet sur le temps de travail (effet unique)	Scénario de base	Scénario réel	Scénario optimal
Nombre d'heures hebdomadaires moyennes du groupe cible (sans employées en congé maternité)	26	30	35
Heures de temps partiel du groupe cible B (sans employées en congé maternité)	1 748	1 990	2 343
Heures de temps complet du groupe cible B (sans employées en congé maternité)	1 583	1 965	2 172
Nombre d'heures du groupe cible/semaine	3 331	3 955	4 515
Différence par rapport au nombre optimal d'heures (4515 h/sem.)	1 184	560	–
Economie sur les coûts de recrutement externe	Fr. 695 050	Fr. 317 860	–
Coûts induits par le recrutement en interne	Fr. 181 987	Fr. 86 006	–
Potentiel d'économies induit par l'effet sur le temps de travail	**Fr. 513 063**	**Fr. 231 854**	–

Prognos SA 2005; données de l'enquête auprès des entreprises; calculs internes.

L'effet unique représenté par l'augmentation du temps de travail n'est pas pris en compte dans le calcul du potentiel d'économies des coûts et des potentiels d'économies réalisables de Familles SA puisque ceux-ci se concentrent sur les potentiels d'économies récurrents d'une année sur l'autre.

Effets non mesurés

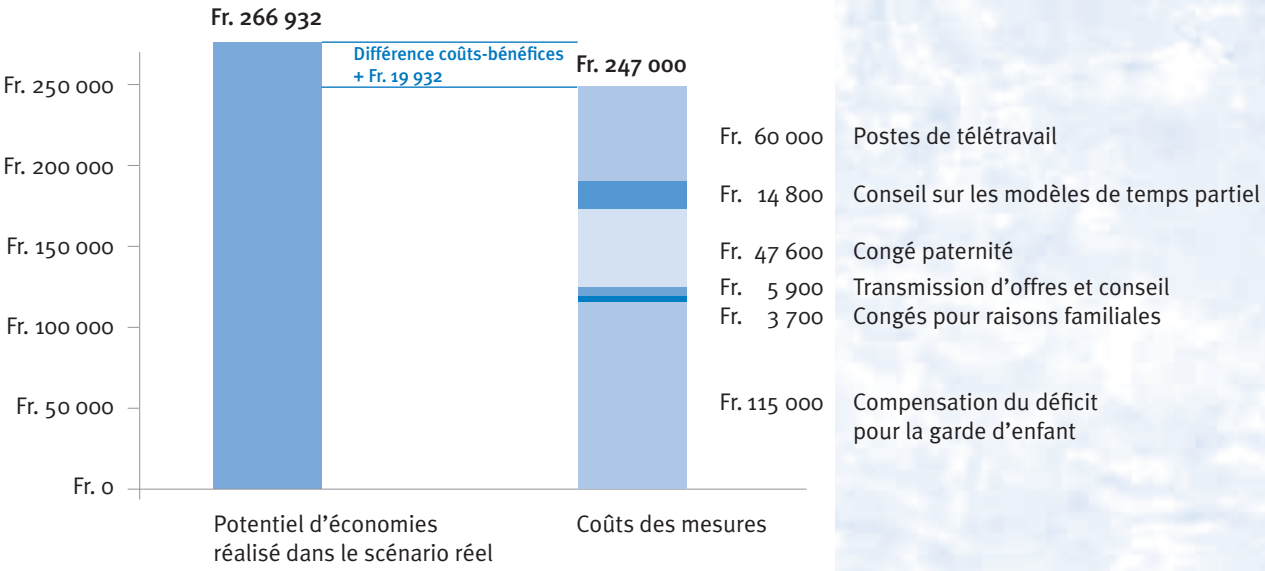
Outre les effets quantifiables décrits précédemment, il existe d'autres effets plausibles sur l'entreprise mais qui, comme nous l'avons déjà expliqué, ne peuvent se mesurer à l'aide du modèle d'analyse choisi. Ces effets comprennent, notamment par l'accroissement de la motivation et de la satisfaction des employés, une hausse de l'efficience et de la productivité, la réduction du stress ainsi que la baisse des absences et du taux de maladie ou une amélioration de l'image de l'entreprise et de la vente des produits. Ces effets ne peuvent être quantifiés à l'aide des données du controlling recueillies lors de l'enquête auprès des entreprises sans porter préjudice à la solidité, l'applicabilité et à l'approche prudente de l'analyse. Pourtant, précisément les effets sur la motivation et donc sur la productivité ainsi que les absences sont des conséquences d'une politique du personnel favorable à la famille qui peuvent avoir une influence considérable sur la compétitivité et le succès d'une entreprise.

4.3.5 Comparaison coûts-bénéfices

L'analyse coûts-bénéfices, autrement dit la comparaison entre le potentiel d'économies réalisé (bénéfices) et les coûts des mesures familiales choisies (coûts), démontre que, eu égard aux effets au niveau du groupe cible, les dépenses liées au paquet de mesures peuvent être couvertes dans le scénario réel. La différence positive entre les coûts et les bénéfices d'environ 19 000 francs par an peut être interprétée comme un retour sur investissement de 8% d'une politique d'entreprise favorable à la famille.

Concernant l'évaluation des coûts et des bénéfices, il est important de souligner que les économies présentées correspondent à une limite inférieure, sachant l'évaluation prudente des coûts et des effets et la non prise en considération de l'effet d'attractivité et des effets peu ou pas mesurables.

Schéma 6: coûts des mesures favorables à la famille et potentiel d'économies au sein du groupe cible dans le scénario réel.



Prognos SA 2005.

5 Résumé

La mise en œuvre d'une politique du personnel orientée sur la famille, c'est-à-dire de mesures ciblées pour concilier plus facilement travail et vie de famille, s'avère économiquement judicieuse pour les entreprises. Le bilan financier des mesures favorables à la famille montre que les investissements consentis par les entreprises dans ce domaine sont rapidement amortis. Le retour plus fréquent des mères dans l'entreprise après leur congé maternité, la possibilité d'opter pour un taux d'activité plus élevé lors de la réintégration et de suivre une carrière de haut niveau malgré les obligations familiales permettent de réaliser un potentiel d'économies qui se révèle déjà nettement supérieur aux dépenses nécessaires à une politique du personnel orientée sur la famille.

L'analyse coûts-bénéfices des mesures favorables à la famille repose sur les données de controlling du personnel livrées par 20 entreprises réparties dans toute la Suisse. Cette évaluation a choisi pour référence une société modèle fictive (Familles SA) qui emploie 1500 personnes et dont la structure d'effectifs reflète les valeurs moyennes suisses. En se basant sur les valeurs moyennes des entreprises, les statistiques officielles et des hypothèses réalistes, il est possible de démontrer que les résultats constatés au sein du groupe cible (les parents et en particulier les mères actives) permettent à eux seuls de réaliser un bénéfice de 266 923 francs pour l'entreprise. Du côté des dépenses, le modèle de calcul prend en compte une série de mesures qui englobe la flexibilisation du temps de travail, les congés pour raisons familiales, les prestations de conseil et les services d'intermédiaire, le congé paternité, le télétravail et les services de garde d'enfant soutenus par l'entreprise. Les coûts annuels des mesures favorables à la famille s'élèvent ainsi à 247 000 francs. La différence d'environ 19 000 francs par an entre coûts et bénéfices peut être interprétée comme un rendement sur investissement de 8% d'une politique d'entreprise favorable à la famille.

On soulignera à ce propos que l'évaluation a été réalisée selon le principe de prudence, ce qui signifie concrètement que les dépenses consacrées aux mesures ont été généralement surévaluées tandis que l'estimation des résultats est plutôt modeste. Ainsi, le calcul n'a pas tenu compte des effets qui, d'une part, n'apparaissent que dans des situations spécifiques à une entreprise et, d'autre part, échappent à une évaluation directe, ce qui les aurait rendus très difficilement quantifiables.

Un autre avantage d'une politique du personnel orientée sur la famille qui n'est pas pris en compte dans l'évaluation réside dans le fait que l'entreprise devient plus attrayante sur le marché du travail. Un employeur reconnu pour offrir un cadre de travail favorable à la famille peut réduire ses frais de recrutement, un effet qui ne doit pas être négligé au regard des coûts importants liés à l'embauche de nouveaux collaborateurs et des difficultés croissantes à trouver du personnel qualifié. Il suffit d'une baisse de 3% des coûts d'engagement du personnel, considérée comme parfaitement réaliste par les professionnels en ressources humaines, pour générer des économies supplémentaires de 255 000 francs dans le cas de Familles SA. Pour des raisons de prudence, et surtout parce que plusieurs des entreprises participant à l'étude (certaines sont actives à l'échelle internationale) ne sont pas confrontées à des problèmes de recrutement, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, cet effet d'attractivité n'a pas été pris en compte dans l'évaluation coûts-bénéfices au sens strict. Pour les sociétés dont le rayonnement est moindre sur les marchés du travail suisse et international, une politique favorable à la famille peut tout à fait devenir un facteur décisif

dans le marketing du personnel. On citera pour exemple les classements des employeurs les plus attrayants, qui existent depuis un certain temps aux Etats-Unis et commencent à se développer en Suisse.

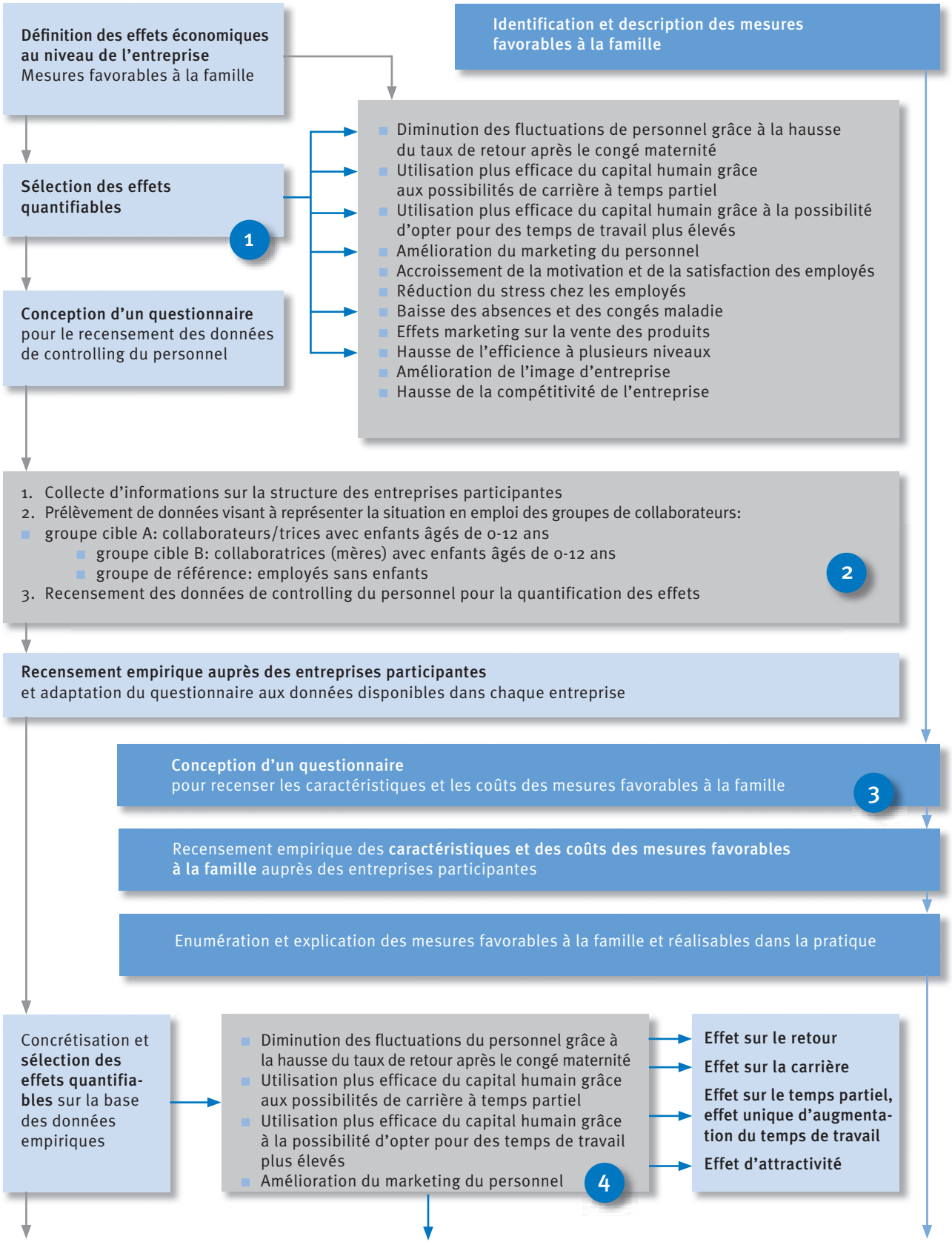
Autre effet essentiel, mais difficile à quantifier, d'une politique du personnel orientée sur la famille: elle augmente la motivation, la loyauté, la satisfaction et le dévouement des employés. Avoir des collaborateurs motivés est une condition sine qua non pour des produits et services de haute qualité et des relations clientèle efficaces, autant de facteurs qui assurent la compétitivité et le succès économique de l'entreprise. Cet aspect des mesures favorables à la famille est particulièrement souligné par les responsables du personnel et souvent décrit par la formule «donnant donnant».

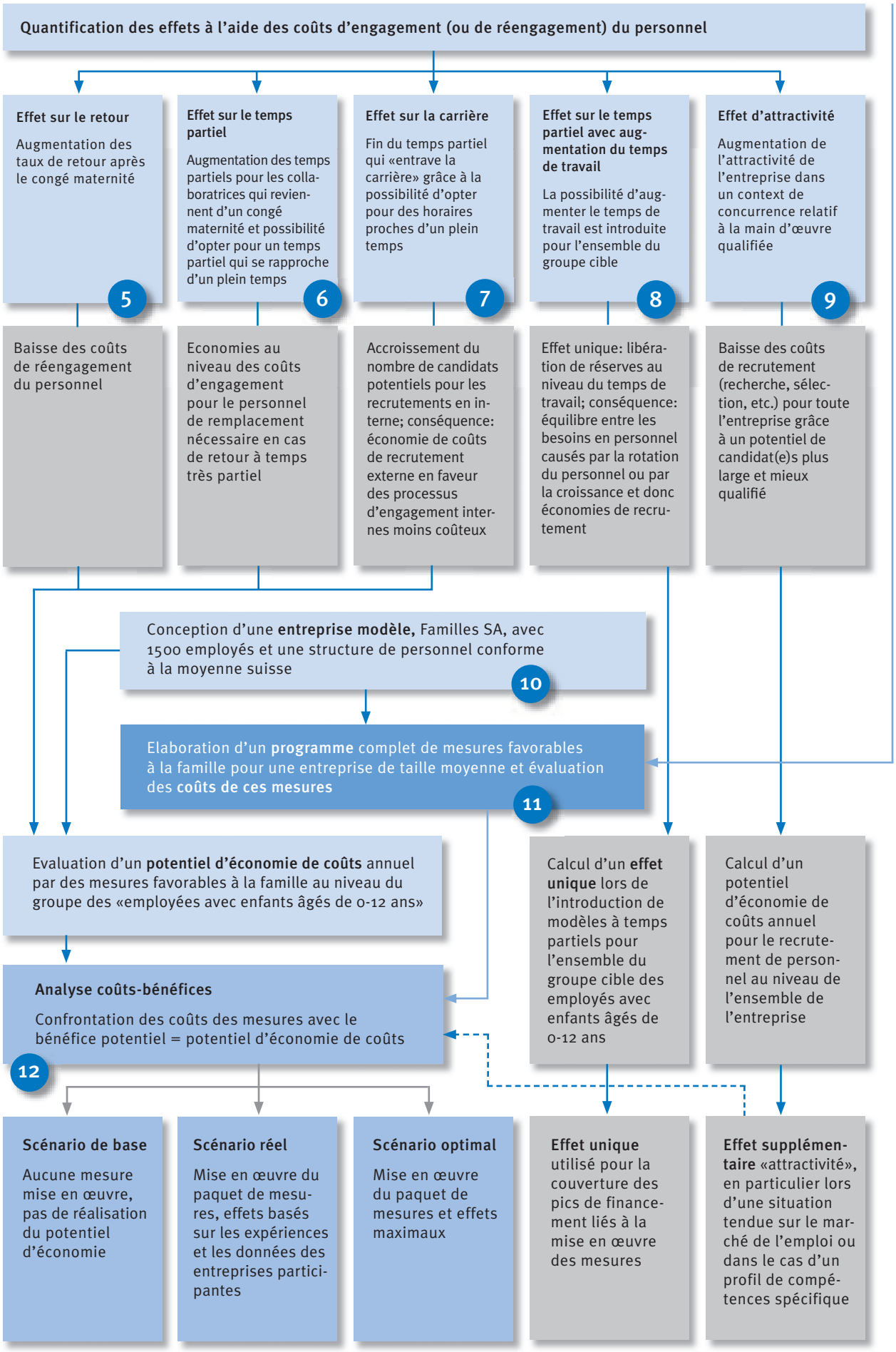
On retiendra également que les coûts des mesures favorables à la famille sont généralement très surestimés par rapport à ce qui transparaît dans cette étude. Pour une entreprise de 1500 employés, des coûts annuels inférieurs à 250 000 francs représentent un programme du personnel relativement économique. Ce constat est particulièrement valable si l'on tient compte du fait que les mesures ont non seulement des conséquences positives immédiates pour les parents concernés, mais produisent aussi un effet de rayonnement à l'échelle de l'entreprise en interne comme en externe.

Pour mettre en œuvre une politique du personnel orientée sur la famille, les entreprises disposent d'un éventail de mesures diverses qui sont présentées dans l'étude avec leurs coûts et leurs effets pour les employés et pour l'entreprise. Pour une entreprise orientée sur la famille, le nombre de mesures mises en œuvre est moins déterminant que leur degré d'adéquation, en tant que paquet de mesures, avec les besoins spécifiques des parents. Il n'existe pas de solution standard dans la mesure où les besoins varient fortement selon l'activité professionnelle, l'intégration des employés dans le réseau familial ou d'autres réseaux privés, les prestations de garde d'enfant sur place et d'autres critères encore. On notera que les mesures purement financières génèrent souvent moins de résultats pour les entreprises que les prestations de conseil, les accords entre employeur et employé ou les ajustements des processus et de l'organisation du travail en faveur de la famille. La culture d'entreprise, et en particulier la prise en compte des intérêts familiaux par les dirigeants et les collègues, est également nécessaire pour réussir la mise en œuvre de ces mesures.

Autre constat établi par l'enquête: les données statistiques spécifiques aux parents en général et en particulier à ceux qui assument la garde des enfants sont difficiles à obtenir. L'analyse table sur le fait que la mise en œuvre d'initiatives favorables à la famille a pour effet de rapprocher dans une certaine mesure les données statistiques concernant les parents avec enfant(s) à charge des chiffres concernant les employés sans obligations familiales. Le manque de chiffres adéquats et la difficulté à identifier les parents ont pour effet de dissimuler les problèmes – mais aussi les réussites – liés à la conciliation de la vie familiale et professionnelle. Les paramètres développés dans le cadre de cette étude et calculés par les entreprises, parfois au prix d'un effort considérable, peuvent former le socle d'un controlling durable et efficace d'une politique du personnel favorable à la famille.

Annexe: méthode de l'analyse coûts-bénéfices




Quantification des effets à l'aide des coûts d'engagement (ou de réengagement) du personnel
Effet sur le retour
Augmentation des taux de retour après le congé maternité
5
Effet sur le temps partiel
Augmentation des temps partiels pour les collaboratrices qui reviennent d'un congé maternité et possibilité d'opter pour un temps partiel qui se rapproche d'un plein temps
6
Effet sur la carrière
Fin du temps partiel qui «entrave la carrière» grâce à la possibilité d'opter pour des horaires proches d'un plein temps
7
Effet sur le temps partiel avec augmentation du temps de travail
La possibilité d'augmenter le temps de travail est introduite pour l'ensemble du groupe cible
8
Effet d'attractivité
Augmentation de l'attractivité de l'entreprise dans un context de concurrence relatif à la main d'œuvre qualifiée
9
Baisse des coûts de réengagement du personnel
Economies au niveau des coûts d'engagement pour le personnel de remplacement nécessaire en cas de retour à temps très partiel
Accroissement du nombre de candidats potentiels pour les recrutements en interne; conséquence: économie de coûts de recrutement externe en faveur des processus d'engagement internes moins coûteux
Effet unique: libération de réserves au niveau du temps de travail; conséquence: équilibre entre les besoins en personnel causés par la rotation du personnel ou par la croissance et donc économies de recrutement
Baisse des coûts de recrutement (recherche, sélection, etc.) pour toute l'entreprise grâce à un potentiel de candidat(e)s plus large et mieux qualifié
Conception d'une entreprise modèle, Familles SA, avec 1500 employés et une structure de personnel conforme à la moyenne suisse
10
Elaboration d'un programme complet de mesures favorables à la famille pour une entreprise de taille moyenne et évaluation des coûts de ces mesures
11
Evaluation d'un potentiel d'économie de coûts annuel par des mesures favorables à la famille au niveau du groupe des «employées avec enfants âgés de 0-12 ans»
Calcul d'un effet unique lors de l'introduction de modèles à temps partiels pour l'ensemble du groupe cible des employés avec enfants âgés de 0-12 ans
Calcul d'un potentiel d'économie de coûts annuel pour le recrutement de personnel au niveau de l'ensemble de l'entreprise
Analyse coûts-bénéfices
Confrontation des coûts des mesures avec le bénéfice potentiel = potentiel d'économie de coûts
12
Scénario de base
Aucune mesure mise en œuvre, pas de réalisation du potentiel d'économie
Scénario réel
Mise en œuvre du paquet de mesures, effets basés sur les expériences et les données des entreprises participantes
Scénario optimal
Mise en œuvre du paquet de mesures et effets maximaux
Effet unique utilisé pour la couverture des pics de financement liés à la mise en œuvre des mesures
Effet supplémentaire «attractivité», en particulier lors d'une situation tendue sur le marché de l'emploi ou dans le cas d'un profil de compétences spécifique

Le tableau des pages précédentes illustre la méthode de l'analyse coûts-bénéfices. Les principales étapes du processus sont numérotées et explicitées ci-après.

1

Sélection des effets quantifiables: sur la base de recherches documentaires (notamment la litérature relative au controlling), d'expériences et d'études disponibles, une estimation de la mesurabilité des effets microéconomiques identifiés a été réalisée.

Ces effets, qui sont les suivants:
- diminution des fluctuations du personnel grâce à la hausse du taux de retour après le congé maternité
- utilisation plus efficace du capital humain grâce à la possibilité de suivre une carrière à temps partiel
- utilisation plus efficace du capital humain grâce à la possibilité d'opter pour des taux d'occupation plus élevés
- amélioration du marketing du personnel
- baisse des absences et des congés maladie
- augmentation du degré d'efficacité à plusieurs niveaux

sont perçus comme étant en principe mesurables à l'aide des données de controlling relatives à l'entreprise et au personnel.

Les effets suivants:
- accroissement de la motivation et de la satisfaction des employés
- réduction du stress chez les employés
- effets de marketing sur la vente des produits
- amélioration de l'image d'entreprise
- hausse de la compétitivité de l'entreprise

sont considérés comme étant non mesurables dans le cadre du type de recherche choisi (enquête basée sur des données de controlling existantes). Toutefois, leur efficacité n'est nullement contestée. Pour toutes les affirmations en rapport avec la présente analyse coûts-bénéfices, ces effets doivent être pris en compte.

2

Le questionnaire comporte trois parties: la collecte d'informations générales sur la structure des entreprises participantes, le prélèvement de données illustrant la situation professionnelle des groupes de collaborateurs et le recensement de données relatives au controlling du personnel dans le but de quantifier les effets. Les groupes de collaborateurs entrent dans trois catégories: **le groupe cible A** des collaborateurs/trices avec enfants âgés de 0-12 ans, **le groupe cible B** uniquement composé des collaboratrices (mères) avec enfants âgés de 0-12 ans, et le groupe de référence des employés sans enfants. Cette différenciation vise à permettre une comparaison de données spécifiques relatives au controlling du personnel entre le groupe d'employés avec enfants à charge et le groupe de référence sans enfants. L'évaluation des réponses a montré que, dans de nombreuses entreprises, ces groupes n'ont pas pu être clairement distingués lors de la collecte de données (dans beaucoup d'entreprises, il n'a été possible d'effectuer qu'une identification lacunaire du groupe cible par le biais des allocations familiales) ou que les données pertinentes n'ont pas pu être enregistrées séparément en fonction des différents groupes d'employés (en ce qui concerne par exemple une évaluation des effets en termes de carrière sur l'évolution salariale).

3

Un deuxième questionnaire a permis de relever les types de **mesures** mises en œuvre par les entreprises pour **faciliter la vie familiale** de leurs employés. A cet effet, un éventail de mesures possibles divisé en neuf groupes a été proposé aux entreprises sous la forme d'un fichier Excel. Dans le cadre de ce questionnaire, les entreprises pouvaient ajouter des mesures qui n'auraient pas figuré dans la liste ou adapter les mesures proposées à leur situation personnelle. Un tableau leur permettait d'indiquer la date à laquelle elles avaient introduit une mesure ou le moment prévu pour l'introduction de cette mesure. Elles avaient également la possibilité de décrire les mesures, de spécifier le groupe cible et sa taille et d'apporter des précisions sur la mise à profit concrète de ces mesures. Concernant les coûts, une distinction était établie entre le type de dépense et l'évaluation des coûts d'introduction/d'investissement ainsi que des frais courants. Enfin, les entreprises devaient indiquer les résultats quantitatifs ou qualitatifs des mesures. Les données fournies ont également servi à la sélection des exemples de bonne pratique au chapitre 2.

4

Les réponses aux questionnaires ont montré que certains des effets initialement considérés comme mesurables ne peuvent être quantifiés à l'aide des données de controlling du personnel des entreprises: en font partie les effets sur le taux d'absentéisme par le biais d'une comparaison entre les absences du groupe cible et du groupe de référence, les effets sur l'efficience par le biais des chiffres-clés de la productivité ou des risques spécifiques à la réalisation de prestations.

La quantification se limite donc à cinq effets:

- l'effet sur le retour
- l'effet sur la carrière
- l'effet sur le temps partiel lors des retours
- l'effet unique avec l'accroissement du temps de travail
- l'effet d'attractivité

Ces résultats sélectionnés peuvent être quantifiés au travers des coûts d'engagement (ou de réengagement) du personnel.

5

Lorsque les mères ne réintègrent pas l'entreprise après leur congé maternité en raison de la difficulté à concilier vie professionnelle et familiale, l'entreprise doit faire face à des frais pour trouver du personnel de remplacement. **L'effet sur le retour** quantifie de la façon suivante le potentiel d'économies en cas de recrutement du personnel: les frais moyens de recrutement des entreprises participantes sont pondérés par la répartition du groupe cible B (mères avec enfant âgé de 0-12 ans) sur les différentes catégories de revenus.

6

Si les employées à plein temps ou proches du plein temps réduisent leur taux d'occupation à moins de 70% après la naissance de leur enfant, l'entreprise doit engager du personnel de remplacement (pour autant qu'elle ne veuille pas réduire son personnel) et assumer des frais de recrutement. **L'effet sur le temps partiel** des mesures en faveur de la famille donne aux mères la possibilité de réintégrer l'entreprise avec des taux d'occupation plus élevés, ce qui diminue d'autant le besoin en personnel de remplacement. Nous partons du principe que dans le cas d'une réintégration proche d'un plein temps (plus de 70%) d'une collaboratrice auparavant employée à 100%, l'entreprise ne recrutera pas de personnel pour combler cette réduction du temps de travail, mais optera pour d'autres formes de redistribution des tâches ou de réorganisation. Comme pour l'effet sur le retour, le potentiel d'économie de coûts qui peut être relevé ici est quantifié à l'aide des coûts moyens de recrutement du groupe cible B.

7 **L'effet sur la carrière** part du principe que la possibilité d'opter pour des taux d'occupation proches du plein temps dans le groupe cible permet de diminuer le risque d'un temps partiel qui ferait obstacle à l'évolution de carrière. L'effet sur la carrière est quantifié par le biais d'une analyse de la structure des processus de recrutement du personnel. Méthode d'évaluation: si le pool de candidats qualifiés pour des postes vacants peut être élargi grâce à un taux d'activité proche de 100% du groupe cible, les recrutements internes augmentent aux dépens des recrutements externes dans le cadre des processus d'engagement des catégories de revenus moyennes et supérieures. Globalement, la part des recrutements externes reste la même si l'on se base sur un nombre de collaborateurs constant (ou croissant). L'effet positif pour l'entreprise réside toutefois en ce que les coûts de recrutement externe se déplacent des catégories de revenus moyennes et supérieures, très coûteuses, vers la catégorie de revenus inférieure, moins coûteuse.

8 **L'effet sur le temps de travail** se fonde sur l'hypothèse selon laquelle les mesures favorables à la famille permettent non seulement aux collaboratrices qui reviennent d'un congé maternité, mais aussi à l'ensemble du groupe cible, d'opter pour un taux d'occupation plus élevé. Cette augmentation au niveau du groupe cible représente un effet unique lors de l'introduction de la mesure. Dans les périodes suivantes, l'option de l'accroissement du temps de travail est choisie par les parents immédiatement après la naissance ou le retour du congé maternité.

L'effet unique se traduit par une augmentation globale de la capacité de travail disponible dans l'entreprise. Grâce à cette hausse de capacité, il est possible d'éviter de recruter de nouveaux collaborateurs en externe et d'équilibrer les mouvements de personnel (à condition que l'entreprise se trouve en phase de croissance et ait besoin de nouvelles capacités). Cet effet peut donc être mesuré par le potentiel d'économie existant au niveau des coûts de recrutement.

L'analyse coûts-bénéfices est réalisée dans la perspective d'un potentiel coûts-bénéfices annuel. L'effet unique n'est donc pas pris en compte dans la suite du calcul.

9 **L'effet d'attractivité** constitue un bénéfice à l'échelle globale de l'entreprise. Il quantifie le bénéfice qui peut être obtenu par une baisse des coûts de recherche et de sélection lors du réengagement du personnel. L'effet d'attractivité dépend tout particulièrement de la situation sur les marchés du travail où les entreprises recrutent leurs collaborateurs. Plus la qualification du personnel recherché est pointue et la concurrence sévère pour trouver les employés adéquats, plus les «soft factors» tel qu'un environnement de travail favorable à la vie de famille pèseront sur la décision des candidats et détermineront les dépenses et les efforts que les entreprises devront consacrer à leur processus de recrutement. Il est donc permis de supposer que l'effet d'attractivité gagnera en importance avec la pénurie croissante de personnel qualifié. De nombreuses entreprises n'ont pas encore rencontré de problèmes pour trouver des collaborateurs qualifiés sur le marché du travail. Pour cette raison, l'effet d'attractivité est présenté séparément dans l'analyse coûts-bénéfices.

L'entreprise modèle permet de faire abstraction des secteurs d'activité et des spécificités des entreprises participantes, ce qui accroît la comparabilité des réponses et facilite l'identification avec les résultats, même sous l'angle de secteurs d'activité autres que ceux auxquels appartiennent les sociétés participantes. Un effectif de 1500 employés a été choisi pour **l'entreprise modèle,** qui se rapproche ainsi de la taille moyenne des participants. En outre, il n'est pas possible de réaliser des calculs exploitables pour une PME car le groupe cible sera par exemple trop petit.

10

Le programme de mesures favorables à la famille a été développé sur la base des mesures mises en place dans les entreprises. Dans ce contexte, le montant des coûts se fonde sur la situation des coûts évaluée dans la réalité. Les mesures concrètes sont établies en fonction de leur pertinence, c'est-à-dire des résultats à atteindre du point de vue des représentants de l'entreprise. Il s'agit donc d'un paquet de mesures favorables à la famille d'ampleur moyenne et de conception idéale.

11

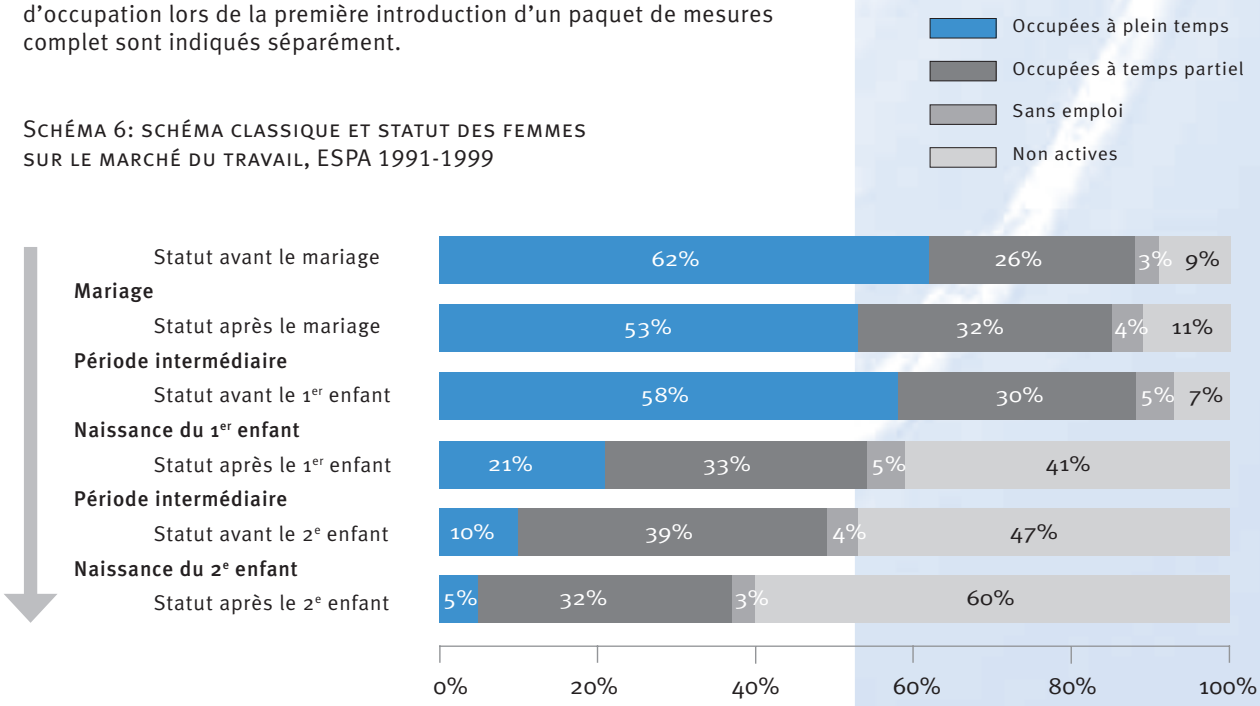
L'évaluation de chaque effet est fondée sur les valeurs moyennes des statistiques suisses de l'emploi dans **le scénario de base,** sur la situation des entreprises interrogées dans **le scénario réel** et sur des hypothèses de «best case» dans **le scénario optimal.**

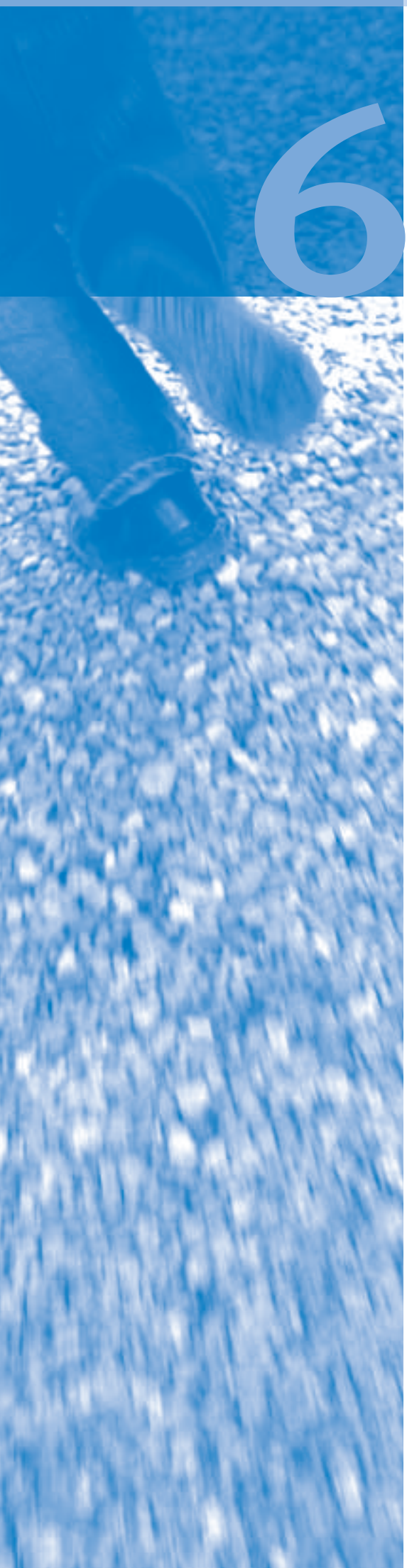
12

Dans le cadre du scénario de base, une analyse sur le long terme de l'Office fédéral de la statistique sert notamment de base pour le calcul des taux de retour après le congé parental et les taux d'occupation avant le départ des employées féminines en congé maternité.

Le calcul coûts-bénéfices confronte enfin les économies de coûts réalisées ou réalisables dans les trois scénarios avec les coûts des mesures. A cet égard, il se rapporte exclusivement au groupe des parents. Les effets à l'échelle de l'entreprise et l'effet unique de l'accroissement des taux d'occupation lors de la première introduction d'un paquet de mesures complet sont indiqués séparément.

Schéma 6: schéma classique et statut des femmes sur le marché du travail, ESPA 1991-1999





6 Liste des entreprises participantes

Ecole polytechnique fédérale de Zurich

www.ethz.ch
Interlocuteur: service pour l'égalité des chances, www.equal.ethz.ch
Site consacré à la garde et à l'encadrement des enfants: www.kihz.ethz.ch
L'EPF de Zurich est une Haute école de renommée mondiale dans les domaines des sciences naturelles et techniques. Elle doit sa réputation à ses activités scientifiques et techniques de pointe et à la qualité exceptionnelle de son enseignement. 20 000 personnes de 80 nationalités (8500 collaborateurs et 12 000 étudiants) étudient, font de la recherche ou travaillent à l'EPF de Zurich. Chez les employés masculins et féminins, le temps partiel est supérieur à la moyenne en raison de l'engagement à 60% des doctorants: 74% des femmes et 56% des hommes travaillent à temps partiel.
En juin 1991, l'EPF s'est dotée d'un service pour l'égalité des chances entre hommes et femmes: EQUAL!. La fondation pour la garde et l'encadrement des enfants au sein de l'espace universitaire de Zurich (Stiftung kihz) existe depuis 2002.

Coopérative Migros de Zurich

www.migros.ch
Interlocuteur: Urs Stolz, directeur du personnel, urs.stolz@gmz.migros.ch
La coopérative Migros de Zurich est la deuxième sur la liste des dix coopératives Migros. Les 88 succursales, 12 magasins spécialisés, 42 restaurants ainsi que les écoles-club et les centres de fitness et de loisirs emploient 9670 personnes. Les 5790 collaborateurs actifs dans la vente ont été pris en compte dans le cadre de la présente étude. Les femmes y sont représentées à 68%.

Nestlé Suisse

www.nestle.ch
Interlocuteur: Philippe Oertlé, philippe.oertle@ch.nestle.com
En 1867, Henri Nestlé fonde à Vevey une entreprise spécialisée dans l'alimentation pour enfants. Aujourd'hui, Nestlé Suisse est devenue une grande entreprise avec un chiffre d'affaires de 1242 millions de francs pour l'exercice 2003. Elle emploie 2639 collaborateurs dans ses deux centres administratifs, ses 7 centres de production et ses 2 centres de distribution en Suisse. Parmi ces employés, 976 sont des femmes et 32% d'entre elles travaillent à temps partiel.

Novartis

www.novartis.ch
Interlocutrice: Dr. Katharina Amacker,
katharina.amacker@novartis.com
Né en 1996 de la fusion entre Sandoz et Ciba-Geigy, Novartis est le cinquième groupe pharmaceutique au monde. Son siège est à Bâle. En dehors de la pharmacie qui constitue sa spécialité, Novartis est également actif dans les domaines du Consumer Health ainsi que de l'alimentation diététique et thérapeutique. Sur les quelque 82 000 collaborateurs du groupe dans le monde entier, 11 000 travaillent en Suisse. Cette étude prend en compte les sociétés Novartis de Bâle et Stein avec 8502 employés dont 39% de femmes.

La Poste Suisse

www.poste.ch
Interlocutrice: Monika Bigler-Wälti, déléguée à l'égalité des chances, chancengleichheit@post.ch
Entreprise d'avenir, la Poste Suisse est une pièce maîtresse de la Suisse. Envoyer des lettres, expédier des colis, effectuer des paiements, transporter des personnes: telles sont les prestations classiques de la Poste dans toute la Suisse.
Elle joue ainsi un rôle décisif pour la société, l'Etat et l'environnement. Ses services apportent une contribution importante à la qualité de vie des Suisses.
Ces dernières années, l'entreprise a poursuivi sa croissance au-delà de ses cœurs de métier pour développer et mettre en œuvre des services novateurs. En tant qu'employeur moderne soucieux d'assumer ses responsabilités sociales, la Poste Suisse travaille depuis longtemps à l'égalité des chances et à la conciliation entre vie professionnelle et familiale. Une culture d'entreprise axée sur le dynamisme et l'esprit d'équipe ainsi que les nombreuses possibilités d'évolution renforcent l'attrait du deuxième employeur de Suisse.
La présente étude se concentre sur le domaine «Réseau postal et vente» qui comprend 14 392 emplois à plein temps et 69,5% de femmes. Parmi elles, 73% occupent un poste à temps partiel.

Groupe Raiffeisen

www.raiffeisen.ch
Interlocuteur: Franz Würth, Chef des Relations publiques, franz.wuerth@raiffeisen.ch
Autrefois péjorativement considérée comme une «banque rurale», Raiffeisen est devenue dans les dernières années le troisième groupe de Suisse. Plus de 2,5 millions de Suisses sont aujourd'hui clients de Raiffeisen. Parmi eux, 1,3 million sont sociétaires et donc copropriétaires de leur banque Raiffeisen. Ils apprécient les qualités qui distinguent Raiffeisen de ses concurrents: approche individuelle, relation empathique avec le client, fiabilité et avantages exclusifs pour les sociétaires. La proximité avec la clientèle est l'une des principales raisons du succès de Raiffeisen. Le groupe bancaire possède le réseau d'agences le plus dense de toute la Suisse avec quelque 1230 agences. C'est précisément cet ancrage local qui confère au groupe toute sa particularité. Raiffeisen est également un employeur attrayant: cette entreprise dynamique, qui encourage ses collaborateurs à s'investir en leur accordant une certaine liberté d'entreprendre, estime qu'une activité stimulante, des responsabilités, l'esprit d'initiative et le sentiment de sécurité constituent les éléments porteurs d'une politique d'entreprise consciente de sa responsabilité sociale. Contrairement à la tendance générale qui prévaut actuellement, Raiffeisen crée régulièrement de nouveaux emplois.
L'étude prend en compte les 965 collaborateurs de l'Union Suisse des Banques Raiffeisen à Saint-Gall. Le pourcentage de femmes y est de 31%. La proportion de temps partiel est élevée chez le personnel féminin (62%) alors qu'elle s'établit en moyenne à 24% pour l'ensemble des employés.

Secrétariat d'Etat à l'économie (seco)

www.seco.admin.ch
Interlocutrice: Anne Küng Gugler, responsable du dossier Concilier travail et famille, anne.kueng@seco.admin.ch
Intégré au Département fédéral de l'économie, le Secrétariat d'Etat à l'économie (seco) est le centre de compétence de la Confédération pour toutes les questions ayant trait à la politique économique. Son objectif est de créer des conditions-cadres réglementaires et économiques permettant de développer l'économie pour le bien de tous. En matière de politique intérieure, le seco sert d'interface entre l'économie, les partenaires sociaux et la politique économique; sur le plan de la politique extérieure, le seco participe activement à l'élaboration de règles plus efficaces, plus transparentes et plus équitables pour le bon fonctionnement de l'économie mondiale. L'étude tient compte de l'ensemble du Secrétariat d'Etat à l'économie, à savoir les bureaux de Berne ainsi que les agences de Zurich, Lausanne et Genève. En tout, 575 employés y travaillent (dont 40% de collaboratrices).

SRG SSR idée suisse

www.srgssrideesuisse.ch
Interlocutrice: Priska Buri, ressources humaines, priska.buri@srgssrideesuisse.ch
SRG SSR idée suisse est la plus grande entreprise de médias électroniques en Suisse. Son offre englobe 7 chaînes de télévision et 16 stations radio dans les quatre langues nationales, ainsi que des sites Internet complémentaires et un télétexte en allemand, français et italien. Au travers de ses programmes, SRG SSR fournit des prestations au bénéfice de la collectivité, ce qui en fait un service public. Cette entreprise à but non lucratif tire environ deux tiers de son financement des redevances de réception et un tiers des revenus commerciaux. Les 5210 employés de SRG SSR, composés à 42% de femmes, ont été intégrés dans l'étude.

Victorinox

www.victorinox.ch
Interlocuteur: Robert Heinzer, 215@victorinox.ch
Fondée en 1884, l'entreprise Victorinox établie à Ibach (SZ) est la plus grande coutellerie d'Europe avec 1000 employés. Aujourd'hui, 34 000 «Swiss Army Knives» y sont fabriqués, entre autres articles. L'étude porte sur le siège d'Ibach avec ses 882 employés, dont 46% de femmes. 44% des femmes et 7% des hommes occupent des postes à temps partiel (taux global du temps partiel: 24%).

7 Check list des mesures favorables à la famille

La liste ci-dessous permet de vérifier et de déterminer la pertinence et la faisabilité de chaque mesure (cf. chapitre 2):

2.1 Horaires de travail favorables à la famille	Déjà mis en œuvre	Les collaborateurs s'y intéressent	Mise en œuvre prévue
2.1.1 Réduction du taux d'occupation			
Travail à temps partiel			
a. Travail à temps partiel avec faible taux d'occupation			
b. Temps à temps partiel proche d'un 100%			
Travail à temps partiel échelonné pour raisons familiales			
Encouragement du temps partiel pour des postes élevés			
2.1.2 Congés pour raisons familiales			
Prolongation du congé maternité			
Temps libre pour raisons familiales			
Congé supplémentaire (rémunéré)			
Congé exceptionnel (non rémunéré)			
2.1.3 Renforcement du concept de souveraineté du temps			
Job sharing			
Prise en compte des contingences horaires liées à la famille lors de la planification de l'emploi du temps			
Horaires flexibles			
Compte-temps			
Temps de travail annualisé			
Flexibilité des pauses			
Réglementation des vacances			
2.2 Processus de travail et contenu des tâches			
Séances de communication			
Travail d'équipe tenant compte de la situation familiale			

2.3 Flexibilité au niveau du lieu de travail	Déjà mis en œuvre	Les collaborateurs s'y intéressent	Mise en œuvre prévue
Travail à domicile			
2.4 Primes complémentaires			
Prime de naissance			
Allocation familiale facultative			
Prime à l'expérience			
2.5 Aide à la garde des enfants			
Conseil sur les offres disponibles			
Transmission des offres			
Mise à disposition d'offres			
Participation aux frais de garde des enfants			
Prise en charge de l'enfant dans des situations exceptionnelles			
2.6 Développement du personnel			
Prise en compte des obligations familiales dans la formation continue			
Droit égal à participer aux mesures de formation continue			
2.7 Programme de réintégration et d'adaptation du poste de travail			
Entretien consacré au programme			
Possibilités pour le maintien des contacts			
Entretien consacré à la réintégration			
2.8 Aide à une paternité active			
Analyse des besoins spécifiques aux pères			
Congé paternité			
Comportements modèles au niveau de la direction			
2.9 Accent sur l'importance de la famille			
Fêtes familiales			
Journée des filles/des fils			
Réglementation des places de parking favorable aux familles			

8 Bibliographie

Bauer, Tobias: Die Familienfalle – Kurzfassung,
Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien (BASS), 2000, Berne.

Baumgartner, Doris: Erwerbsverläufe von Frauen mit Kindern,
Programme national de recherche «Formation et Emploi», 2003, Berne/Aarau.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):
Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Massnahmen.
Kosten-Nutzen-Analyse, 2003, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ):
Familienfreundliche Massnahmen im Handwerk.
Potentiale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, 2004, Berlin.

Office fédéral de la statistique (OFS): Taux d'actifs occupés selon le sexe,
la nationalité et les groupes d'âges, au 2e trimestre, 1991-2000, 2004, Berne.

Office fédéral de la statistique (OFS): Statistique de la population active occupée
et statistique de l'emploi, 4e trimestre 2004, 2005, Neuchâtel.

Office fédéral de la statistique (OFS): Avancée et stagnation dans la problématique
de l'égalité entre hommes et femmes de 1970 à 2000, 2005, Neuchâtel.

Office fédéral de la statistique (OFS):
Frauen ohne Kinder in der Schweiz im Jahr 2000 nach Arbeitsstunden pro Woche,
Altersklassen und Stellung im Haushalt, 2005a, Neuchâtel.

Office fédéral de la statistique (OFS): Wohnbevölkerung in der Schweiz im Jahr 2000
nach Geschlecht, Stellung im Haushalt, Arbeitsstunden, Haushaltstyp und Alter des
jüngsten Kindes im Haushalt, 2000, 2005b, Neuchâtel.

Office fédéral de la statistique (OFS): Schéma classique et statut sur le marché
du travail des femmes, Enquête suisse sur la population active (ESPA) 1991-1999,
2000, Neuchâtel.

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes:
Fairplay-at-work dans les entreprises, 2003, Berne.

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes:
Fairplay-at-work pour les pères de famille, 2003, Berne.

Département fédéral de l'intérieur (DFI): rapport sur les familles 2004. Structures
nécessaires pour une politique familiale qui réponde aux besoins, Berne, 2004.

Département fédéral de l'économie: le rapport sur la croissance.
Determinanten des Schweizer Wirtschaftswachstums und Ansatzpunkte für eine
wachstumsorientierte Wirtschaftspolitik, 2002, Berne.

Commission fédérale de coordination pour les questions familiales (COFF):
Pourquoi une politique familiale? Arguments et thèses qui la justifient, 2003, Berne.

Commission fédérale de coordination pour les questions familiales (COFF):
Du temps pour les familles ou comment concilier vie familiale et vie professionnelle:
le problème vu sous l'angle de la politique familiale, 2004, Berne.

Höpflinger, François: Beruf und Familie – zwei Lebensbereiche, ein Leben, 2001.

Union patronale suisse: Familienpolitische Plattform des Schweizerischen
Arbeitgeberverbandes, 2001, Zurich.

Département social de la ville de Zurich:
Kindertagesstätten zahlen sich aus, Edition Sozialpolitik Nr. 5a, 2001, Zurich.

Secrétariat d'Etat à l'économie (seco) / Office fédéral des assurances sociales (OFAS):
Bébés et employeurs – Comment réconcilier travail et vie de famille. Version abrégée
de l'étude de l'OCDE portant sur la Nouvelle-Zélande, le Portugal et la Suisse:
aspects suisses, 2004, Berne.

Strub, Silvia: Le travail à temps partiel en Suisse. Etude axée sur la répartition du tra-
vail à temps partiel entre femmes et hommes et sur la situation familiale des personnes
actives occupées. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, 2003, Berne.

Strub, Silvia; Bauer, Tobias: Répartition du travail entre les sexes.
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, 2002, Berne.

Comité de
projet de l'étude:

MIGROS

LA POSTE

NOVARTIS

RAIFFEISEN

EVD DFE