

Collection **Management**

**Manager au
21^è siècle**

**Le développement personnel
des collaborateurs, levier
de performance de l'entreprise**



MEDEF

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Pourquoi l'entreprise s'intéresserait-elle à la vie extra-professionnelle de ses salariés ?

I. VIE AU TRAVAIL, VIE DE FAMILLE : NOUVELLES DONNES, NOUVELLES ATTENTES, NOUVELLES FRONTIÈRES...

1. Ces familles qui se transforment...
la fin du modèle familial du « breadwinner »
2. Nouvelles générations, nouvelles attentes vis-à-vis du travail
3. Des modèles organisationnels qui évoluent

II. PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE DE SES SALARIÉS : UN NOUVEAU DÉFI POUR L'ENTREPRISE ?

1. Prévenir les risques professionnels
2. La promotion du bien-être : pour une organisation plus efficiente
3. Un signal fort à l'égard des parties prenantes

III. PRENDRE EN COMPTE LES INTERACTIONS ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE, VEILLER À UNE MEILLEURE ARTICULATION : OUTILS ET PRATIQUES D'ENTREPRISES

1. Offrir des services pour faciliter le quotidien des salariés
2. Intégrer le « hors travail » dans la gestion de l'organisation
3. Laisser une place aux émotions dans le management

CONCLUSION

Avant-propos

57 % des Français de 18-39 ans se disent prêts à abandonner une partie de leur salaire pour améliorer leur qualité de vie¹, 65 % estiment que le travail prend trop de place dans leur existence² et un grand nombre d'entre eux se déclarent stressés par leur activité professionnelle. Stress, burn-out : jamais les situations de détresse au travail n'ont été autant dénoncées et jamais ces situations n'ont autant pesé sur le fonctionnement des entreprises.

Pourtant, le travail reste plus que jamais une valeur centrale pour les Français. En 2006, ils étaient 92 % à déclarer que le travail était très important contre 84 % en moyenne dans l'UE-25. Le travail est, selon les résultats de cette même enquête, un moyen de s'accomplir, une source de développement individuel.

Envies d'épanouir par le travail, mais volonté d'en limiter l'impact sur le quotidien : comment expliquer ce paradoxe français ? La piste des débordements de la sphère professionnelle sur la sphère privée mérite sûrement d'être creusée car il ne fait aucun doute que dans le domaine des ressources humaines comme dans les milieux financiers, tous les excès mènent au déséquilibre. De même qu'il y a un risque à ne pas contrôler les dérives d'un capitalisme financier, il y a un risque à ne pas opter pour un management durable des hommes et de leurs compétences : celui d'une crise du capital humain.

Et s'il suffisait d'une gestion plus respectueuse des équilibres individuels pour réconcilier les Français avec leur activité professionnelle ? Et si la société à naître -celle de l'après-crise- nécessitait d'ériger l'homme, dans son entièreté, comme acteur de la réussite ? De reconnaître qu'il est éminemment professionnel, pour un manager, de s'intéresser, d'une certaine façon, à la vie privée de ses collaborateurs ? La situation mérite en tous cas, que les entreprises se posent la question.

1. Enquête Cadremploi 2007.

2. European Value Studies, 1999.

Introduction

POURQUOI L'ENTREPRISE S'INTÉRESSERAIT-ELLE À LA VIE EXTRA-PROFESSIONNELLE DE SES SALARIÉS ?

Dans la période de crise que traverse notre économie, plus que jamais, les entreprises doivent s'appuyer sur la performance de leurs équipes. C'est pourquoi, la question de l'articulation entre la vie privée et le travail et de leurs interactions se pose avec plus d'acuité. Les attentes des salariés ont changé. Pour attirer et garder les meilleurs, l'entreprise doit adapter son management.

Par peur d'être taxées de paternalisme ou par volonté de préserver la liberté individuelle de leurs salariés, les entreprises ont longtemps considéré qu'elles n'avaient pas à se soucier de ce que vivaient leurs salariés en dehors du travail. Elles ne se sont donc pas intéressées - ou de façon indirecte, via la participation aux œuvres sociales du CE, par exemple - à tout ce qui relevait du « hors-travail » : responsabilités familiales, vie associative, aspirations personnelles... laissant au salarié le soin de résoudre l'équation qui allait lui permettre de tout concilier.

CE MODÈLE DE LA « SÉPARATION » APPARAÎT AUJOURD'HUI DÉPASSÉ.

Le développement de l'activité féminine, l'émergence des doubles carrières ont profondément ébranlé le modèle familial et ont conduit à une redistribution des rôles traditionnels au sein des couples : hommes et femmes partagent désormais responsabilités familiales et professionnelles et « jonglent » quotidiennement entre leurs différentes tâches.

Cet exercice d'équilibriste est rendu plus périlleux encore du fait des transformations des modes d'organisation et des conditions de travail qui sont intervenus ces dernières années : flexibilité, mobilité, disponibilité...

Les salariés parents développent donc de nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise en matière d'équilibre vie familiale et vie professionnelle. Ils aspirent aussi, notamment pour ceux des nouvelles générations, à plus de reconnaissance, plus d'autonomie, plus de soutien de la part de leur manager de proximité.

Prenant acte de la perméabilité croissante des sphères privées et professionnelles, la Commission Entrepreneurs, Entreprises et Société du MEDEF a souhaité réfléchir aux transformations récentes qui ont touché les familles et les modes d'organisation et à leurs implications en termes d'équilibre vie privée - vie professionnelle. Elle a aussi cherché à identifier les bonnes pratiques mises en œuvre par certaines entreprises afin de les valoriser et les diffuser.

Il semble en effet – plus encore dans le contexte actuel de montée de la défiance à l'égard de l'économie de marché - que l'entreprise qui veut attirer, motiver et fidéliser les meilleurs talents doit aujourd'hui se préoccuper de cette recherche de sens, savoir cultiver l'adhésion et la confiance de ses équipes. Elle doit notamment s'interroger sur l'impact que ses pratiques vont avoir sur la qualité de vie au travail et hors travail de ses salariés. Il en va de sa performance globale, mais aussi de son image, car elle est à la fois acteur et bénéficiaire de l'épanouissement de ces derniers.

Bien entendu, la situation des managers et des gestionnaires des ressources humaines confrontés à cette demande nouvelle d'équilibre n'est pas simple : comment identifier précisément les attentes des salariés, comment les satisfaire sans être intrusif ? Comment créer, au jour le jour, les conditions d'une bonne coordination entre vie personnelle et professionnelle ?

IL N'EXISTE SANS DOUTE PAS DE SOLUTION « CLÉ EN MAIN ».

Un premier réflexe consiste à penser qu'il y a forcément une grande différence de moyens et donc de résultats entre les structures de petite taille ou de taille moyenne et les grands groupes, mais on peut aussi considérer que la réflexion sur le management procède d'une démarche comparable dans toutes les structures, quelle que soit leur taille: c'est l'option retenue par la Commission Entrepreneurs, Entreprises et Société.

En tout état de cause, pour que le travail ne soit pas seulement vécu comme source d'insatisfactions et de tensions, qu'il devienne un élément à part entière du développement individuel et que chacun puisse s'engager au mieux dans son projet professionnel, l'entreprise a tout intérêt à se préoccuper de l'articulation harmonieuse des intérêts personnels et professionnels de ses salariés.

Interpeller les chefs d'entreprise sur les enjeux liés à cette nouvelle problématique, aider le manager à mieux comprendre les attentes de ses collaborateurs et l'inviter à réfléchir à la manière dont il pourrait faire évoluer son management en lui présentant des exemples de bonnes pratiques, telles sont les ambitions de ce rapport qui se décompose en trois temps : un état des lieux sur le décloisonnement actuel entre sphère professionnelle et sphère personnelle; une réflexion sur les enjeux de la prise en compte, par les entreprises, de la problématique de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée; un retour d'expériences sur les outils, les modalités concrètes de mise en œuvre et les conditions de réussite des politiques de promotion du bien-être menées par des entreprises.

I. VIE AU TRAVAIL, VIE DE FAMILLE : NOUVELLES DONNES, NOUVELLES ATTENTES, NOUVELLES FRONTIÈRES...

Le bouleversement des modèles familiaux, les attentes des nouvelles générations vis-à-vis de l'entreprise, l'émergence de nouvelles organisations sont autant de raisons de repenser l'articulation travail-vie privée.

1. CES FAMILLES QUI SE TRANSFORMENT...

LA FIN DU MODÈLE FAMILIAL DU « BREADWINNER »

Parmi les mutations des modes de vie qui concourent au décloisonnement croissant des sphères personnelles et professionnelles, la progression de l'activité féminine et la diffusion d'un modèle familial où les deux parents sont actifs, sont sans doute les plus symptomatiques des changements qui attendent les entreprises et leur organisation.

Selon l'Insee, 70% des couples travaillent à deux en 2008 alors qu'ils n'étaient que 59,9% en 1992.

Ce chiffre témoigne, en premier lieu, de la volonté des femmes de rejoindre le marché du travail et d'y être considérées à l'égal de leurs homologues masculins. **83% des femmes de 25 à 49 ans sont aujourd'hui actives** et entendent bien prouver leur valeur sur le marché du travail : de plus en plus diplômées, elles sont aussi mieux armées que ne l'étaient leurs aînées pour mener de belles carrières. **Il atteste également d'une évolution de la famille où les rôles du père et de la mère, après avoir été spécialisés ne sont plus aussi fortement marqués mais plutôt en interpénétration sur les plans affectif, pédagogique et social, notamment en matière d'activité professionnelle³.**

Si, jusque dans les années 1970, le modèle du père 'pourvoyeur de revenus' et de la mère en charge du foyer et de l'éducation des enfants était la norme, ce n'est aujourd'hui plus le cas.

Selon le cabinet de conseil Equilibres, qui a réalisé début 2008, une enquête intitulée « **les pères managers en quête d'équilibre. Portrait d'une génération qui entend réconcilier travail et paternité** »⁴, les pères

3. « *Mieux articuler vie familiale et vie professionnelle* », Rapport au premier ministre, Valérie Pécresse, Février 2007.

4. Sondage de l'Institut LH2 réalisé auprès de 400 pères cadres âgés de 30 à 40 ans. Ce sondage a été complété par 60 interviews de cadres et 60 interviews de DRH.

«pourvoyeurs de revenus », dont l'identité s'est construite à travers le travail ne représenteraient plus que 15%. La majorité d'entre eux (52%) seraient des 'équilibristes' qui expérimentent la paternité et sa difficile conciliation avec la vie professionnelle ou des 'égalitaires' (à 33%).

Le succès du congé de paternité (66% des pères ont eu recours au congé paternité en 2004)⁵ et la volonté désormais affichée de certains pères de s'investir dans les soins et l'éducation de leurs enfants (85% d'entre eux revendiquent la possibilité de s'investir au quotidien et de façon autonome dans les soins et l'éducation de leurs enfants)⁶ rend bien compte de cette volonté, désormais partagée par les hommes et par les femmes, d'exercer conjointement des responsabilités familiales et professionnelles.

Comme en attestent les résultats du premier Observatoire de la parentalité, publiés en Février 2009, peu d'entreprises semblent avoir pris conscience de cette mutation : si 97% des salariés parents affirment que l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est un sujet de préoccupation important, 72% considèrent que l'entreprise pour laquelle ils travaillent ne fait pas beaucoup de choses pour faciliter cet équilibre. **Près de 50% ne se sentent d'ailleurs pas écoutés sur ce thème : les entreprises, semble-t-il, ne sont pas adaptées à la nouvelle réalité des familles.** Pourtant, elles y auraient intérêt, car si la famille tient toujours une grande place dans le cœur des français, elle n'a jamais été aussi malmenée qu'aujourd'hui et l'entreprise ne peut qu'en souffrir.

En ce qu'elle constitue une communauté de vie d'une part, par le rôle du père et de la mère d'autre part, la famille a toujours été le premier lieu d'intégration sociale. Relayée par l'école, c'est en son sein que le jeune peut devenir autonome, responsable, capable de relations harmonieuses et par conséquent en mesure d'être acteur dans la société. C'est en effet dans ces deux lieux que se construit la personnalité de l'enfant, mais aussi que s'établissent les fondements de sa vie sociale par l'éducation (estime de soi, discernement, gestion du désir et de la frustration, sens de la responsabilité, acceptation des règles, des contraintes, des interdits, de la nécessaire participation au bien commun, à la reconnaissance des autres...).

5. Le congé de paternité, *Etude de la DREES N°442*, - Novembre 2005.

6. Les pères managers en quête d'équilibre. Portrait d'une génération qui entend réconcilier travail et famille, *Enquête EQUILIBRES*, - février 2008.

Or, sous l'effet des changements démographiques, économiques, mais aussi de l'évolution des référentiels de valeurs et des comportements, la famille s'est beaucoup transformée ces dernières décennies : croissance du nombre de familles monoparentales, développement des familles recomposées etc. Divorces et gardes alternées concourent aussi au partage de la parentalité. Par ailleurs, si le droit et les politiques familiales ont cherché à accompagner ces changements, la famille connaît aujourd'hui une crise qui l'empêche d'assumer et d'assurer convenablement sa fonction de premier lieu d'intégration. **Les nouvelles générations arrivent ainsi trop souvent en entreprise sans maîtriser les fondamentaux de la vie en société, c'est donc à cette dernière qu'il appartient de mettre en place le management qui permettra aux jeunes d'être à l'aise dans ce nouveau milieu, de donner le meilleur d'eux-mêmes et de découvrir le plaisir d'entreprendre.**

Pour cela, elle doit être attentive aux attentes des nouvelles générations à son égard : en termes de reconnaissance de leur travail d'une part, en termes de respect de l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle d'autre part, car pour les salariés le bien-être c'est autant la qualité de vie au travail que la qualité de vie hors-travail.

2. NOUVELLES GÉNÉRATIONS, NOUVELLES ATTENTES VIS-À-VIS DU TRAVAIL

Le rapport « Places aux jeunes », réalisé par le MEDEF et l'ANDRH en 2008 a tenté de mettre en exergue les attentes de cette nouvelle génération vis-à-vis de leur activité professionnelle. Il montre que les aspirations des jeunes vis-à-vis de leur travail ont beaucoup changé : ils ne lui demandent plus simplement de subvenir à leurs besoins, mais d'avoir du sens et d'en donner. Comprendre le « pourquoi » de sa mission, la juger pertinente et centrale pour le bon fonctionnement de son équipe, être évalué avec objectivité et équité, se sentir reconnu pour ce qu'on fait ... semblent être des éléments essentiels pour garantir, à ces jeunes, le plaisir au travail qu'ils réclament. **Ils sont donc particulièrement sensibles à l'attention que leur porte leur entourage de travail, notamment leur manager.** Ils accordent aussi beaucoup d'importance à l'aspect relationnel de leur activité professionnelle et à l'ambiance qui règne dans l'entreprise et dans leur équipe : **ils rêvent d'une entreprise où il fait bon vivre.**

Indépendamment de cette exigence accrue vis-à-vis de la qualité de vie au travail, le rapport à l'entreprise évolue également, il est devenu moins affectif, plus calculé : donner son temps, son énergie à son employeur, d'accord,

mais pour quoi en échange ? **Il convient aujourd'hui de s'interroger sur l'évolution de l'implication des individus au travail, sur les différentes formes d'engagement envers l'entreprise.**

Lorsqu'ils sont interpellés sur les activités qui comptent le plus dans leur vie, les français placent toujours le travail derrière la famille, mais avant les amis, les loisirs ou encore la religion et la politique⁷ : il reste donc valorisé comme clé indispensable d'insertion sociale, d'épanouissement personnel et d'autonomie. Mais « **l'éthique sacrificielle du travail** » qui a pu marquer **la génération précédente a bel et bien disparu chez les nouvelles générations**. Plus que le travail lui-même, ce sont les conditions de son exercice qui suscitent des réactions chez les plus jeunes : présence (voire présentéisme), disponibilité et mobilité extensives... sont aujourd'hui des modèles d'implication dépassés. A tel point que certains renoncent même à des postes à fortes responsabilités ou à des carrières internationales, au prétexte que cela contrarierait leurs plans personnels⁸.

7. Les français interrogés sur les activités qui comptent le plus dans leur vie placent la famille (88%) devant le travail (68%) et nettement devant les amis (50%) ou les loisirs (37%), « *Les valeurs des français. Evolutions de 1980 à 2000* », P. Brechon, Armand Colin, 2003.

8. Résultats de l'enquête Universum réalisée auprès des cadres débutants des diplômés d'école de commerce, de gestion ou d'école d'ingénieur. Tandis qu'en 2007, l'objectif de faire carrière à l'international était placé en 2nde position parmi ces jeunes, en 2008, ils plaçaient cette objectif en cinquième position. (« Une antienne : équilibrer vie privée et vie professionnelle », *Le Monde de l'Economie*, 14 Octobre 2008).

L'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE-VIE PROFESSIONNELLE : OBJECTIF N°1 DES JEUNES DIPLÔMÉS

Parmi ces neuf objectifs de carrière, lesquels sont les plus importants selon vous ? (trois choix possibles).

Réponses en pourcentage

	Ecoles de Commerce	Ecoles d'ingénieurs
Equilibre vie privée-vie professionnelle	61.0	61.7
Etre autonome et indépendant	36.9	26.7
Devenir manager	35.75	40.2
Etre entreprenant et créatif	27.2	23.0
Avoir une carrière internationale	25.7	23.1
Avoir la sécurité de l'emploi	24	18.9
Etre compétitif et faire face à des défis	23.6	28.1
Devenir un expert	19.1	34.9
Se dévouer à une cause ou se sentir utile	17.7	18.7

Ce que les jeunes attendent de leur employeur, c'est qu'il ne leur demande pas de tout sacrifier au travail. Pour plus de 60% d'entre eux, jeunes parents qui accompagnent leurs enfants à l'école le matin ou célibataires festifs, l'équilibre vie privée-vie personnelle est en effet indispensable. Selon l'enquête cadre-

emploi 2007, 57% des 18-39 ans se disent même prêts à abandonner une partie de leur salaire pour améliorer leur qualité de vie.

Qu'ils soient parents ou pas, il semble que le travail ne puisse plus satisfaire toutes les attentes que les individus nourrissent à son égard: les jeunes générations sont en quête d'un bonheur fondé sur la réussite professionnelle, mais aussi sur l'équilibre personnel. Les entreprises ont-elles pris conscience de ces mutations ? Les évaluent-elles à leur juste valeur ? Rien n'est moins sûr : l'indice de la qualité de vie au travail du baromètre du bien-être et de la motivation Accor Services /Ipsos est en baisse en 2007 par rapport à 2005. **Selon cette étude, tous les indicateurs liés à l'environnement professionnel se dégradent : la qualité de vie au travail, l'ambiance de travail, l'accomplissement, la fierté ou la satisfaction personnelle⁹. Le 1^{er} baromètre sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, réalisé en février 2009 par l'Observatoire de la parentalité en entreprise révèle aussi la forte insatisfaction des salariés à l'égard de leur employeur (Cf. §1).**

Plus qu'une tendance, c'est une lame de fond qui se dessine et qui risque de devenir problématique pour les managers, employeurs et directeurs des ressources humaines si ils n'y prennent pas garde. La prise en compte de ces nouvelles aspirations semble d'autant plus impérieuse que l'évolution des conditions de travail vers une flexibilité toujours plus grande a rendu encore plus poreuse les frontières entre les différentes sphères.

3. DES MODÈLES ORGANISATIONNELS QUI ÉVOLUENT

Sous l'effet des impératifs économiques actuels, qui se traduisent notamment par des critères de « juste à temps » et de production continue et intensive, les entreprises sont contraintes à exiger plus de flexibilité de la part de leur organisation.

Développement de l'autonomie et des responsabilités, progression des horaires atypiques (horaires irréguliers, travail de nuit, de soirée, en équipe tournante...), diversification des horaires de travail selon les besoins de la production, sont supposés répondre aussi bien aux besoins de l'organisation qu'à ceux de ses salariés, mais **elles peuvent aussi générer des tensions**

9. « *Vie personnelle et vie professionnelle, vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* », M. Dumas, Editions EMS Management et Société, 2008

et du stress négatif, faute de maîtrise suffisante des outils et des horaires.

La généralisation du mode de fonctionnement des équipes par projet entraîne parfois des débordements non contrôlés : dans cette organisation aplatie et non hiérarchisée où la coordination des individus passe par la qualité des relations qu'il entretient avec ses différents partenaires, **le temps n'est plus la mesure du travail effectué**. D'autres paramètres permettent de mesurer ce dernier : le respect des délais fixés pour un projet, la tenue des jalons, le maintien des objectifs de coût etc., mais ceux-ci ne rendent compte que de façon imparfaite de l'engagement que l'individu a effectivement consenti pour que le projet se déroule sans encombre¹⁰.

Il existe un danger à voir les frontières entre sphères professionnelles et personnelles se brouiller, d'autant que ces nouvelles formes d'organisation du travail et d'engagement ont été accompagnées de l'émergence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC): téléphone mobile, ordinateurs portables, Blackberry qui font que chez soi, sur la plage, en tous lieux, on peut encore travailler.

Ces débordements peuvent générer de véritables dépendances, néfastes pour l'équilibre personnel des individus ; ils peuvent aussi mettre les relations de couples et les relations sociales d'une façon générale, en péril.

DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES... GARE À L'ADDICTION !

« Mon nom est Luc. Je suis drogué au Blackberry. Je travaille toute la journée avec lui, c'est devenu une extension de mon bras... et ma femme doit crier la nuit pour être certaine que je n'y touche plus » confie cet internaute sur crackberry.com, un forum Internet des maniaques du petit boîtier. L'expression « crackberry » fait d'ailleurs référence au crack, à la drogue¹¹.

Devant une telle intrusion de la vie professionnelle au sein de la vie privée, certaines organisations syndicales (notamment la CFDT) en appellent à un « droit à la déconnexion », les consultants en organisation du travail en appellent, eux, à une utilisation modérée et réglementée des NTIC, pour ne pas faire de la vie des salariés un enfer.

10. Cf. P.Veltz, *le nouveau monde industriel* (2000), L.Boltanski, E.Chiapello, *Le nouvel Esprit du capitalisme* (1999), T.Périlleux, *les tensions de la flexibilité* (2001).

11. « Ces cadres drogués au Blackberry », *Entreprise et carrière N°908*, Juin 2008.

De tels modèles d'investissements professionnels sont effectivement difficiles à tenir sur le long terme, d'autant que **les rythmes de carrière auxquels sont tenues les nouvelles générations sont particulièrement exigeants**. Alors même qu'on leur demande de travailler plus longtemps dans la vie, les jeunes, dans l'entreprise, sont confrontés à une « période de démonstration » qui s'est sensiblement rétractée – entre 25 et 38 ans- seuil à partir duquel on a tendance à dire que leur carrière est tracée. Passé cet âge, s'ils n'ont pas accédé à des postes de responsabilité, il est trop tard, leur fait-on comprendre, implicitement¹². Cela les oblige à de lourds investissements personnels couplés à une exigence d'hyperactivité qui peut être préjudiciable à leur santé et à la construction de leur vie personnelle, dont les fondements, s'établissent au même moment.

Ce problème prend encore plus d'acuité pour les femmes qui occupent des postes à responsabilités et qui doivent concilier leurs grossesses et les besoins de jeunes enfants avec la gestion de leurs carrières et celles de leur mari, puisque le modèle de la famille biactive devient de plus en plus fréquent¹³.

Avec des conditions de travail et rythmes de carrière, souvent plus exigeants physiquement et moralement, le risque est grand que les salariés y perdent en équilibre. Pour résoudre l'équation, **certains réalisent donc des arbitrages mais le sentiment d'écartèlement est fréquent car ces choix, sous tension, pèsent souvent sur les parcours professionnels** (des carrières sont mises entre parenthèses, certain(e)s renoncent à une promotion) mais aussi sur les organisations familiales (des couples se défont, certains renoncent à avoir des enfants, en réduisent le nombre ...) et la vie sociale.

RYTHMES DE CARRIÈRE ET VIE PRIVÉE : DES CHOIX SOUS TENSION

**« Mon mari et moi avons sacrifié toute vie sociale pendant 10 ans »
Laurence Danon, Présidente de la Commission Nouvelles
Génération du MEDEF, membre du directoire de Rothschild
Corporate Finance.**

12. Des travaux réalisés dans de grands groupes français ont montré que l'âge restait l'un des principaux déterminants de carrière : EDF-GDF (Guillaume, Pochic, 2007, 2008) ; PSA Peugeot-Citroën (Charbeau, de Larquier, 2006).

13. Colle R., Frimousse S., Peretti J-M, *Les défis de l'articulation vie privée-vie professionnelle des couples à double carrière*, 17^{ème} congrès de l'AGRH, Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006.

« Il y a dix ans d'écart entre mes deux enfants donc à la naissance du deuxième, le premier était déjà un peu autonome. Je voyageais tout le temps. A l'époque, mon mari travaillait à New York. Pendant 5 ans on a été tous les deux assez fatigués. Lui rentrait un week-end sur deux. Moi j'étais obligée de passer pratiquement une semaine par mois aux Etats-Unis. Cela fut vraiment dur, mais finalement tout s'est bien passé pour les enfants et pour nous. Mon mari et moi, nous avons sacrifié toute vie sociale pendant 10 ans. Les moments en dehors du travail, c'était pour nous et notre famille. »

« J'ai mis ma carrière entre parenthèses »

Marie T., 34 ans, technicienne dans l'industrie.

« On m'a proposé il y a quelques semaines un poste d'expert... un poste de cadre qui nécessitait pas mal de déplacements en province. Ce poste j'en rêvais depuis que je suis entrée dans cette entreprise, mais j'ai hésité, j'avais 'le cul entre deux chaises' parce j'en avais envie, et puis j'avais mon petit côté ambitieux qui me disait, « Marie, t'as envie d'y aller, vas-y », mais d'un autre côté, mon petit garçon a besoin de moi, a besoin de temps et mon conjoint ne m'aide pas forcément, donc là, j'étais tiraillée, je ne savais plus ou j'en étais... j'ai envie de réussir ma vie professionnelle, mais j'ai pas non plus envie que ce soit une nounou qui élève mes enfants... Forcément, ça a créé une tension énorme au sein de notre couple, quelque fois le soir, on ne se parlait plus... j'ai finalement décidé de renoncer, j'ai mis ma carrière entre parenthèses. »

« Mon investissement professionnel n'est sans doute pas étranger à la rupture de mon couple »

Paul E., 45 ans, Ingénieur dans l'industrie.

« J'ai passé les 15 premières années de ma vie professionnelle à courir après les responsabilités : arriver au meilleur niveau au tournant de la quarantaine pour éviter de me retrouver sur un poste bidon... Il y a 4 ans de ça, on m'a proposé une nouvelle mutation en Europe de l'Est, il y avait un poste de directeur en jeu, j'étais fou de joie, j'ai répondu oui, sans même demander l'avis de ma femme. Pour moi, ce poste, c'était le rêve d'une vie. En réalité, ma femme n'a pas partagé mon enthousiasme et elle a refusé de me suivre avec nos deux enfants, une Xième fois, oserais-je dire... Notre couple n'a pas résisté à l'éloignement et au bout d'un an et demi, ma femme demandait le divorce. Aujourd'hui, je suis vidé et j'envisage même de demander un 4/5ème pour m'occuper de mes enfants. Même si mon couple traversait des hauts et des bas, je considère que mon investissement professionnel n'a pas été étranger à la rupture de mon couple. »

Le constat sonne comme une évidence : le déséquilibre entre vie professionnelle et vie familiale est toujours source de mal-être. Au mieux, dans le cas d'une évolution professionnelle désirée, la contrainte professionnelle est intériorisée voire minimisée, au pire, elle génère des doutes et du stress qui aboutissent parfois à des choix lourds de conséquences. Ces décisions -pourrait-on penser- ne concernent à priori que l'individu, mais il serait naïf de considérer qu'elles sont sans impact sur l'entreprise : le renoncement d'un individu à occuper un poste pour lequel il serait qualifié relève du gâchis de compétence et génère sans nul doute des frustrations, tandis que l'intrusion incessante des problèmes personnels crée de l'inefficacité au travail. De toute évidence, il est de l'intérêt des entreprises d'agir sur le sujet...

II. PROMOUVOIR LE BIEN-ÊTRE DE SES SALARIÉS : UN NOUVEAU DÉFI POUR L'ENTREPRISE ?

Parler de bien-être au travail ! Voilà qui peut paraître surprenant, choquant même pour certains. Pourquoi l'entreprise aurait-elle à se préoccuper du bien-être de ses salariés ? Ce n'est, a priori, pas de son ressort... Penser cela, c'est oublier que l'entreprise a une responsabilité en matière de santé et de sécurité au travail. C'est aussi se priver d'un formidable levier pour le management et la performance globale de l'entreprise.

1. PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS

L'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé à la fois physique et mentale des salariés au travail. De plus, il a, en la matière, une obligation de résultat qui s'étend aujourd'hui aux risques psychiques (cass. soc. 21 juin 2006, n° 05-43914, BC V n° 223 ; cass. civ. 2^e ch., 22 février 2007, n° 05-13771, BC II n° 54).

La signature, en novembre 2008, par tous les partenaires sociaux de l'Accord National Interprofessionnel sur le stress au travail rappelle l'obligation incombant à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés, mais il vise aussi à améliorer la prise de conscience du phénomène et sa prévention en fournissant à l'entreprise des outils pour identifier et éliminer certains maux et tensions liés au travail.

LUTTER CONTRE LE STRESS LIÉ AU TRAVAIL : LES PRINCIPES DE L'ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 24 NOVEMBRE 2008

. Première étape : identifier les causes du stress

L'employeur identifie le stress lié au travail en mettant en place différents indicateurs. Il peut s'agir, par exemple :

- d'un niveau élevé d'absentéisme et de turnover ,
- de l'existence de conflits personnels ou de plaintes fréquentes des salariés,
- d'un taux de fréquence des accidents du travail élevé,

- d'une augmentation significative des visites spontanées auprès du médecin du travail.

L'augmentation significative de ces indicateurs peut révéler du stress au travail, tout comme des actes violents même peu nombreux.

. Deuxième étape : analyser les causes du stress

Après avoir détecté le stress dans son entreprise, l'employeur doit en analyser les facteurs, à savoir :

- l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassements excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à la disposition des salariés, charge de travail réelle manifestement excessive, objectifs disproportionnés ou mal définis, mise sous pression systématique),
- les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur),
- la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, communication difficile entre les acteurs).
- dans son analyse, l'employeur prend aussi en compte les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pas pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de concilier vie personnelle et vie professionnelle).

. Troisième étape : adopter les mesures nécessaires

Dès que l'employeur a identifié puis analysé un problème de stress au travail, c'est à lui de prendre les mesures pour le prévenir, l'éliminer ou à défaut le réduire. L'employeur peut, notamment, prendre des mesures visant à :

- améliorer l'organisation, les processus et les conditions de travail,
- assurer un soutien adéquat de la direction aux salariés,
- donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail,
- assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle du travail.

Au-delà des obligations juridiques qui lui sont faites, il peut aussi être judicieux, pour l'entreprise, de favoriser l'épanouissement personnel de ses salariés : l'attention qui leur est portée est source de performance individuelle et collective, c'est aussi un formidable levier pour un management durable et une source d'enrichissement pour l'entreprise.

2. LA PROMOTION DU BIEN-ÊTRE : POUR UNE ORGANISATION PLUS EFFICIENTE

Les conflits entre travail et vie personnelle, peuvent être à l'origine d'une détresse personnelle et professionnelle, mais ils peuvent aussi entraîner des dysfonctionnements organisationnels coûteux pour l'entreprise : manque de concentration, baisse de la productivité, fuite par la toile, hausse des coûts liés à l'absentéisme et aux problèmes de santé, résistance à la mobilité et aux promotions, rotation élevée du personnel.

L'utilisation d'Internet au bureau : la fuite par la toile.

Olfeo, fournisseur d'une passerelle française de sécurité Internet, réalise depuis 2007 une étude sur la réalité du Web en entreprise¹⁴. En voici les principaux résultats pour l'année 2008, ils révèlent une utilisation croissante d'Internet au bureau, pour un usage personnel.

- Le temps passé sur Internet au bureau est passé de 66 minutes à 90 minutes par jour entre 2008 et 2007, soit une augmentation de 36%.
- 73% de l'utilisation du web est à usage non professionnel.
- L'utilisation non professionnelle du web représente 66 minutes par jour (contre 49 minutes en 2007) soit 5H30 par semaine ou encore 33 jours par an et par employé.
- 70 % des internautes passent en moyenne 1H50 par jour à naviguer à des fins non professionnelles.
- Les médias et l'actualité, les consultations bancaires, les loisirs et les sites de partage audio, vidéo de streaming sont en hausse tandis que les sites de téléchargement, blog, forums, chats sont en diminution.

14. Cette étude est disponible à partir du lien suivant :

<http://www.globalsecuritymag.fr/3eme-enquete-Olfeo-Utilisation-d,20090115,6981>

Les résultats de cette étude convergent avec celles menées par d'autres instituts (Médiamétrie, Sofres).

Le temps consacré, dans l'entreprise, à des occupations personnelles-évalué à 37% du temps professionnel selon une étude récente du cabinet Mercer¹⁵ est sans doute révélateur d'une volonté d'échapper aux contraintes de l'activité quotidienne par la toile, le virtuel ; c'est aussi le moyen de reporter ou d'importer au travail une partie des tâches que l'on peine à boucler sur son temps domestique, mais bien sûr, ce n'est pas sans coût pour l'entreprise.

Garantir le mieux-être au travail, respecter et faciliter l'articulation des temps sociaux pourraient permettre, dans un premier temps, de transformer ces temps de vacation en temps productif, de recentrer l'activité professionnelle sur sa vocation première : la création de valeur.

En outre, à plus long terme, l'entreprise pourrait tirer profit des multiples compétences que son salarié développe en dehors de la sphère professionnelle. Il semble, en effet, nécessaire de changer l'idée que l'on a des relations entre sphères professionnelle et domestique dans l'entreprise. L'investissement dans le hors travail, en particulier dans la sphère familiale ou bien encore dans une activité associative, n'est pas un signe de désengagement de l'entreprise. Insister sur les risques de conflits entre vie professionnelle et vie personnelle –comme c'est souvent le cas-, c'est négliger les possibilités de synergie entre ces deux mondes, c'est oublier un peu vite le fait que **travail et hors travail contribuent à enrichir la personne, qui doit être considérée comme unique et entière. Le 'hors travail' nourrit aussi l'individu : il lui permet de se ressourcer, d'entretenir sa propre performance, sur le long terme et donc celle de la collectivité.**

Les entreprises qui engagent majoritairement de jeunes diplômés l'ont d'ailleurs bien compris : une vie sociale bien garnie est souvent le signe d'une ouverture d'esprit, d'un réseau et d'un capital social intéressants pour l'entreprise. Aussi, ils ne se concentrent plus seulement sur les compétences professionnelles traditionnelles, mais sur l'originalité des personnalités, leurs talents cachés, leur atypisme !

De la même façon, certains considèrent que la vie de famille permet de développer les compétences organisationnelles et relationnelles indispensables

15. Etude citée par l'Agence Nationale des services à la personne, Février 2008.

au bon fonctionnement des entreprises¹⁶. Recruter une mère de famille, ce n'est pas forcément s'encombrer de quelqu'un qui sera plus absent du fait des maladies de ses enfants, c'est peut-être aussi engager quelqu'un qui sera plus performant – par contrainte- dans l'organisation de son temps.

« Les recruteurs sont venus chercher les qualités que j'avais développées en tant qu'entraîneur d'équipe de foot »

Laurent D., Responsable d'équipe dans l'industrie

« A un moment donné, l'entreprise cherchait des chefs d'équipe. L'objectif, c'était de recruter de bons professionnels, des gens qui connaissent le métier, bien sûr, mais pour gérer une équipe, avoir des compétences purement techniques ne suffit pas. En tant qu'entraîneur d'une équipe de football depuis X années, j'avais de bonnes bases pour coacher une équipe ; en tant que trésorier de mon club, je savais aussi gérer un budget : ce sont ces qualités que les recruteurs sont venus chercher chez moi et c'est évident que ce sont des ressources pour tenir mon poste au quotidien...par exemple, quand on a des pics d'activité, un coup dur, je sais motiver mes collaborateurs, les encourager.»

« Mes enfants m'ont appris à être plus à l'écoute des gens »

Florence – Manager en production dans l'industrie

« Avant d'avoir mes enfants, j'étais sensible aux personnes, mais j'étais moins directe dans mes rapports avec les gens, moins organisée aussi. Aujourd'hui, lorsque j'ai une consigne à donner, je suis plus attentive. Mes enfants m'ont appris à être plus à l'écoute des gens, m'ont enseigné la patience, mais aussi la pédagogie. Plus à l'écoute et mieux organisée, je pense que mon management est aussi plus efficace ».

Enfin, le « hors travail » peut aussi générer une estime de soi, une fierté et des expériences qui favorisent la performance dans le travail. En ce qu'elles offrent à l'individu la possibilité de sortir de son univers, de son quotidien dans le travail, **ces expériences peuvent permettre de développer la créativité, le sens de la critique, mais aussi les capacités d'organisation des collaborateurs.** Ainsi, certaines entreprises prennent conscience que l'épanouissement de leurs salariés dans des activités hors travail est source

16. C'est l'idée défendue par J.Bichot et D.Lensel dans *Atout Famille*, Presse de la renaissance (2007).

de performance pour l'entreprise : Boiron, accorde, par exemple une aide « aux projets personnels à caractère original » sous forme de temps libre ou de coup de pouce financier, PSA Peugeot Citroën attribue des « Trophées Solidarités » à ceux de ses salariés qui ont développé un projet à caractère solidaire et le mécénat de compétences séduit de plus en plus d'entreprises. Vinci, Club Méditerranée, Altran, Deloitte, HSBC, La Mondiale, Bouygues Telecom... ces entreprises, aussi différentes soient-elles, ont toutes un point commun : celui de mettre ponctuellement à la disposition d'un organisme d'intérêt général un ou plusieurs salariés volontaires sur leur temps de travail. L'avantage fiscal¹⁷ lié à ce concept y est sans doute pour peu de chose dans son succès...

Beaucoup d'entreprises ont pris conscience de l'intérêt qu'il y a, à laisser ces compétences- acquises hors de la sphère professionnelle- se développer et s'exprimer : elles sont directement transférables à la sphère professionnelle et sont source de valeur. Cela peut également être un signal fort, à l'égard des parties prenantes, candidats au recrutement et investisseurs notamment, de plus en plus sensibles à l'importance qu'accorde l'employeur à l'épanouissement de ses salariés.

3. UN SIGNAL FORT À L'ÉGARD DES PARTIES PRENANTES

Nonobstant la crise, il est clair que pour attirer, conserver et tirer profit des meilleurs talents, le travail ne doit pas seulement être source d'insatisfactions et de tensions. Ecouter les aspirations des nouvelles générations, assurer un meilleur équilibre des temps au quotidien et tout au long de la carrière sont des stratégies, développées par nombre d'entreprises. **Favorables à leur « marque employeur », elles sont des arguments clés pour séduire les salariés.** En témoigne le succès de publication de certains classements annuels des entreprises où il fait bon travailler (Great Place to Work)¹⁸, où il fait bon travailler lorsque l'on est mère de famille (Working mother).

17. La déduction fiscale prévue par la loi de 1^{er} Août 2004 est égale à 60% du salaire chargé au prorata du temps de travail consacré par le salarié à l'organisme bénéficiaire, dans la limite de 0,5% du chiffre d'affaires hors taxes. Pour plus d'information sur le mécénat de compétences, voir « Partenariats de solidarité : optimiser l'implication des collaborateurs », Guide publié par l'IMS-Entreprendre pour la cité.

18. Pour la France, le palmarès 2008 des « Best Workplaces France » a été établi par le Great Place to Work[®] Institute France et publié par Réussir/LE FIGARO le 17 mars 2008 et par *Réussir/L'EXPRESS* le 20 mars 2008.

Le phénomène présente d'ailleurs une double facette : d'un côté, les jeunes – en particulier ceux qui postulent dans des secteurs en tension – tiennent ouvertement compte du bénéfice matériel que représente pour eux des mesures facilitant la vie personnelle et familiale ; d'un autre côté, la même politique qui permet d'attirer les talents permet aussi de les retenir : l'entreprise qui saura satisfaire les attentes de ses salariés aura toutes les chances de préserver leurs compétences, ce qui constituera un avantage comparatif sur le long terme.

GREAT PLACE TO WORK

ÉVALUER LES ENTREPRISES SUR LA PRISE EN COMPTE DU BIEN-ÊTRE DE LEURS SALARIÉS

La confiance entre les dirigeants et les salariés est un levier fondamental de la motivation des salariés. Le Great Place to Work® Institute France établit chaque année un palmarès des entreprises où il fait bon travailler (résultats ensuite reportés au niveau mondial). Une «Great Workplace» est ainsi définie comme une entreprise où les salariés «font confiance à leur encadrement, sont fiers de leur travail, et se réjouissent d'avoir à travailler avec leurs collègues».

Le classement proposé repose sur l'idée que la qualité d'un cadre de travail peut se mesurer au travers de trois modes de relations liés entre eux :

- La relation entre les salariés et les dirigeants.
- La relation entre les salariés et leur travail/leur entreprise.
- La relation entre les salariés eux-mêmes.

Cette logique économique recoupe les finalités de la responsabilité sociale, qui pèsent sur les entreprises et notamment sur les grands groupes. Car, on le sait, **les grandes entreprises sont désormais évaluées sur l'intégration des préoccupations sociales, économiques et environnementales dans leurs activités.**

Le rôle des agences de notation sociale telles que Vigeo, Eyris etc., est justement d'établir un certain nombre de critères extra-financiers à partir desquels l'entreprise va pouvoir être jugée comme socialement ou familialement responsable : protection de la maternité, politique de gestion des temps, programmes d'aide à la famille et à la santé etc. Il existe donc un vrai bénéfice d'image à afficher une politique favorable au bien-être de ses salariés. Négliger ce sujet pourrait, à l'inverse, être interprété comme de la légèreté.

Une fois admise l'idée que les entreprises ont un intérêt à s'intéresser à l'épanouissement de leurs salariés, reste à savoir comment elles peuvent s'y prendre. De quels moyens disposent-elles ? Jusqu'où doivent-elles aller ?

Le mieux est sans doute de regarder comment certaines entreprises – grands groupes et petites et moyennes structures – se sont saisies de la question.

III. PRENDRE EN COMPTE LES INTERACTIONS ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE, VEILLER À UNE MEILLEURE ARTICULATION : OUTILS ET PRATIQUES D'ENTREPRISES

Mettre à disposition des collaborateurs une palette de services, est une première façon de faciliter leur vie quotidienne. D'autres mesures, plus lourdes pour les entreprises, consistent à repenser les modes d'organisations du travail, pour permettre une meilleure maîtrise du temps de travail et donc une coordination plus facile entre vie privée et professionnelle au quotidien, mais aussi de façon plus durable, dans la perspective d'une gestion de carrière plus équilibrée. Enfin, parce que l'équilibre personnel passe aussi – et peut être avant tout- par une plus grande qualité de vie au travail, quelques entreprises ont développé résolument le « volet social » de leur politique de développement durable. La gestion des hommes intègre les émotions. Ces entreprises ont fait le choix d'être des organisations émotionnellement intelligentes.

Paradoxalement, ces politiques de bien-être au travail, chacune à leur niveau, suscitent souvent des réticences chez les salariés et les partenaires sociaux. Les entreprises se posent aussi la question de savoir jusqu'où elles doivent aller...

1. OFFRIR DES SERVICES POUR FACILITER LE QUOTIDIEN DES SALARIÉS

Libérer les salariés de leurs corvées quotidiennes et leur permettre d'être concentrés sur leur travail et donc d'être plus efficaces, tel est l'objectif de l'offre de service aujourd'hui proposée par certaines entreprises à leurs salariés. Cette offre, qui couple souvent avantages pratiques et financiers est très diversifiée : des prestations visant à améliorer le confort par la proximité des produits et services à la prise en charge de la garde des enfants, le spectre de ces aides est large et touche de plus ou moins près les salariés dans leur intimité.

CONCIERGERIE D'ENTREPRISE ET PLATE-FORME DE SERVICE

Déposer sa voiture au parking et la récupérer lavée le soir, faire ses courses alimentaires sur l'intranet, déléguer l'organisation de ses vacances ou encore faire envoyer un bouquet de fleurs à une amie depuis son bureau... plus la peine de sacrifier sa pause déjeuner ou de courir le soir à la sortie des bureaux,

le concierge s'occupe de tout !

Encore inconnu en France il y a 10 ans, le principe de la conciergerie d'entreprise fait d'ailleurs un tabac auprès de ceux qui en bénéficient : « **Quand j'en parle autour de moi, je fais beaucoup d'envieux, souligne une cadre des ressources humaines entrée il y a 20 ans chez Cofidis** »¹⁹. Il faut dire que le concept est simple et peut séduire tous ceux qui cherchent à se simplifier le quotidien : l'entreprise paie un accès physique ou virtuel à une offre de services évitant aux salariés d'avoir à se déplacer pour les besoins du quotidien (pressing, cordonnerie, assistance téléphonique administrative...), de devoir gérer des situations d'urgence (dépannage véhicule, plomberie, serrurerie). Le prix des services est à la charge des salariés, mais ils sont souvent moins chers que ceux du marché, l'entreprise prenant souvent à sa charge une partie des frais.

Appréciée par ceux qui en bénéficient, la conciergerie est aussi un moyen d'attirer les candidats lors du recrutement lorsque les lieux de travail sont excentrés des centres villes ou des centres commerciaux par exemple. Enfin, elle permet également de fidéliser ses troupes en offrant des avantages en nature, sans passer par la hausse de salaires.

AIDER À LA GARDE D'ENFANT

L'aide à la garde des enfants participe également du soutien qui peut être apporté aux salariés, par leur entreprise. La crèche d'entreprise est d'ailleurs très populaire auprès des salariés qui la plébiscitent à plus de 60% comme l'une des solutions que les entreprises devraient privilégier pour permettre aux parents de mieux concilier travail et vie familiale²⁰. Fini le parcours du combattant pour trouver une place en crèche à leurs enfants, l'angoisse du retour du congé maternité et le stress des horaires de fermeture de la crèche.

Lorsque l'entreprise s'occupe de la garde des enfants, les salariés sont libérés de tous ces soucis, moins absents et plus efficaces dans leur travail. Pour toutes ces raisons, certaines entreprises se sont engagées très tôt dans cette démarche -c'est par exemple le cas du Crédit Agricole (cf ci-dessous)- et même lorsqu'elles n'ont pas passé le cap de la crèche d'entreprise, nombreuses sont celles qui ont engagé une évaluation des besoins sur le sujet ou ont développé des aides pour permettre aux parents de faire garder leurs enfants :

19. Interrogée dans *Le Parisien* du 19 janvier 2009.

20. Sondage réalisé pour l'ORSE par l'Institut BVA par téléphone- 3 et 4 octobre 2008, *La Tribune*, 27 Novembre 2008.

aide à la recherche d'une nourrice agréée ou participation financière aux frais déboursés pour la garde des enfants.

« Favoriser, grâce à l'accueil des enfants en centre de loisirs, la gestion des évènements prévisibles et de ceux qui le sont moins »

Entretien avec J-L Badezet, Responsable des Activités Sociales Groupe Crédit Agricole S.A.

« La problématique de la conciliation Vie Professionnelle- Vie privée couvre de nombreux thèmes. L'aide à la garde des enfants est une préoccupation de longue date pour le Crédit Agricole et ses filiales²¹ : la première crèche du Crédit Lyonnais date de 1946. Confronté à un déménagement de ses locaux en région parisienne, le Crédit Agricole a également mis 55 berceaux à disposition de ses salariés de Saint-Quentin en Yvelines, dès 1978.

Plus récemment, des berceaux ont été réservés au sein d'une crèche interentreprises pour les salariés du site de Boulogne-La Défense (Calyon) et un projet est en cours chez Sofinco à Evry.

Une des originalités de notre dispositif d'aide à la parentalité est d'avoir proposé, en sus de l'aide à la garde des très jeunes enfants, une aide aux loisirs pour les enfants de 3 à 12 ans. Ainsi, depuis 1978, le Crédit Agricole permet à 120 enfants du personnel d'accéder à un centre de loisirs les mercredis, les petites et grandes vacances, mais aussi les jours de grève des transports et des enseignants. Cette action qui favorise la gestion des évènements prévisibles - et de ceux qui le sont moins - rencontre un vif succès ; elle permet aussi de limiter l'absentéisme.

Enfin, toujours sur la question de la garde d'enfants et parce que toutes nos filiales ne disposent pas de telles infrastructures, certaines d'entre elles mettent à disposition des salariés des Chèques Emploi Universels (CESU) ou proposent des primes pour le recours aux modes de garde externes (assistantes maternelles, crèches, etc.) »

21. Les actions engagées sur ce thème impliquent Crédit Agricole SA (c'est-à-dire Crédit Agricole S.A. et ses filiales : LCL, Sofinco, etc., mais pas les Caisses Régionales) soit 43 000 personnes en France.

Crèches, assistants personnels d'entreprises, ces démarches sont rarement mal perçues par ceux qui en bénéficient, car il s'agit avant tout d'une offre de service, à laquelle chacun est libre de souscrire. Leur développement reste néanmoins confidentiel, du fait de leur coût notamment : en 2005, seuls 2% des employeurs déclaraient mettre un service de garde au service de leurs salariés (Source : Ined, Enquête Famille et employeurs) ; en 2006, seules 6% des entreprises françaises – 13% de celles employant plus de 500 salariés – déclaraient offrir des services à leurs salariés sur leur lieu de travail qu'il s'agisse de crèches d'entreprise ou de conciergerie (Source : Etude de l'observatoire des Caisses d'Epargne). **Seules les grandes entreprises, dotées d'un Comité d'Entreprise au budget conséquent, semblent en effet en capacité de proposer ce type de mesures.**

Ces offres de services sont-elles condamnées à rester un privilège réservé aux seuls salariés des grands groupes ? Non...des solutions existent pour les employeurs des petites structures qui ont envie de faire bouger les lignes.

« Offrir aux salariés des petites entreprises les mêmes services que ceux offerts à ceux évoluant dans de grands groupes ».
Entretien avec Françoise Franceschini, MEDEF Var

Le MEDEF Var est très en pointe sur les questions d'articulation vie privée/vie professionnelle. Pouvez-vous détailler les services que vous proposez aux salariés ?

Oui c'est vrai, nous réfléchissons depuis longtemps à ces questions dans le Var. Il y a d'abord une longue tradition sociale qui remonte aux années 1937-1938 à l'initiative de l'un des présidents de l'UPV qui avait une réelle fibre sociale et s'intéressait de très près au bien-être des salariés. C'est en vertu de cette tradition que nous nous sommes beaucoup investis par exemple en faveur de l'insertion des personnes handicapées.

Ensuite, comme vous le savez, les entreprises du Var sont en grande majorité des entreprises de très petite taille (93% d'entre elles ont moins de dix salariés). Et donc, au-delà de cette tradition sociale, l'une des priorités qui guident notre action, c'est d'offrir aux salariés des petites entreprises les mêmes services que ceux offerts à ceux des grands groupes. C'est le sens de deux de nos

dispositifs les plus emblématiques : la carte Odysée et le service d'assistantat social.

Pouvez-vous nous expliquer en quoi cela consiste ?

La carte Odysée, c'est très simple. L'idée, c'est de fournir aux salariés des entreprises adhérentes de l'UPV des loisirs à tarifs préférentiels. C'est l'entreprise qui paie la carte Odysée. Quand une entreprise adhère, elle nous envoie la liste de ses collaborateurs et l'on édite alors une carte par salarié avec un numéro personnel.

De là, à partir de sa carte, le salarié peut tout à la fois commander ses loisirs par Internet, les choisir de l'un de nos neuf bureaux disséminés dans le département ou les acheter directement sur place sur présentation de sa carte. Encore une fois, initialement, le dispositif visait les petites entreprises ne disposant pas de CE. Mais, étant donné le caractère étendu de l'offre de loisirs proposés (900 différents), de nombreuses grandes entreprises disposant d'un CE ont rejoint le programme. Autre signe de son succès : le dispositif s'étend à d'autres régions comme la région PACA, le Nord peut-être prochainement.

En revanche, **il faut s'assurer des vrais besoins de ses salariés avant de lancer une telle démarche** : en termes de garde d'enfants comme en matière de services à la personne, les salariés peuvent avoir des besoins très divers. En faire une évaluation préalable permet à la fois, de faire connaître les intentions de l'employeur sur ces thèmes, d'informer les collaborateurs sur les actions qui sont envisagées, de recueillir leurs réactions...

Michel Gauducheau, Responsable du service Conseil Social de Fleury-Michon rapporte ainsi qu'en 2001, suite aux besoins qui étaient régulièrement rapportés à la direction du groupe en termes de garde d'enfants, cette dernière a émis le projet d'ouvrir une crèche interentreprises. Lancée à titre expérimental sur l'un des sites dans un premier temps, il était prévu que cette expérience soit étendue, si elle avait été concluante. En réalité, les réunions d'information qui ont été organisées ont rassemblé peu de personnes et les partenaires sociaux y ont vu la possibilité que l'entreprise mette en place une organisation du travail plus contraignante, le projet n'a donc pas vu le jour. Crainte d'une ingérence de l'entreprise dans leur intimité ? Manque d'information ? **La consultation préalable des collaborateurs permet surtout à l'entreprise volontaire de**

ne pas se tromper de solution.

INDIVIDUALISER L'AIDE OFFERTE AUX SALARIÉS GRÂCE AU CESU

Une façon de répondre aux besoins spécifiques de chaque salarié peut consister à leur laisser la liberté de bénéficier des aides de l'entreprise pour les activités qui les intéressent. **Le Chèque Emploi Service Universel (CESU) préfinancé est alors une autre solution possible: elle consiste pour l'employeur à donner ou à vendre à un prix inférieur à sa valeur nominale, un titre de paiement qui va permettre aux salariés qui les utilisent de rémunérer des travaux très diversifiés :** garde d'enfants, soutien scolaire, repassage, ménage, aide administrative etc. **En outre, ce dispositif permet un certain nombre d'avantages fiscaux pour le salarié comme pour l'employeur.**

LE CHÈQUE EMPLOI SERVICE UNIVERSEL : QUELS AVANTAGES POUR LES SALARIÉS ET LES EMPLOYEURS ?

Pour le salarié :

- Cette aide de l'entreprise n'est pas imposable au titre de l'impôt sur le revenu, il s'agit donc d'une hausse nette de son pouvoir d'achat.
- Si l'abondement de l'entreprise est partiel, 50% des sommes que les salariés versent au titre de leur participation au CESU préfinancé sont déduites de leur impôt sur le revenu
- Enfin, ils bénéficient d'un taux de TVA réduit à 5,5% s'ils font appel à une entreprise ou à une association de service agréée.

Pour l'employeur :

- Les aides versées par l'employeur pour le financement de services à la personne ne sont pas soumises aux cotisations sociales, dans la limite d'un plafond annuel de 1830 € par bénéficiaire.
- Les entreprises bénéficient d'un crédit d'impôt de 25 % des aides versées. Ce crédit d'impôt sur les sociétés d'un maximum de 500 000 € par exercice prend en compte les dépenses effectuées par l'entreprise, d'une part pour offrir à ses salariés des services sur leur lieu de travail (crèche d'entreprise, services de conciergerie d'entreprise), d'autre part la contribution versée par l'entreprise pour financer tout ou partie de la valeur de CESU « préfinancés » attribués aux salariés.

Par exemple, pour un abondement de 100 € :

La dépense est déductible de l'impôt sur les sociétés, soit une économie d'impôt de 33 € (taux de 33,33%).

L'entreprise bénéficie d'un crédit d'impôt de 25% des sommes versées, soit

25 €. Ce qui aboutit à un coût net pour l'entreprise de seulement 42 €, pour 100 € versés.

Le MEDEF Ariège, en partenariat avec la DDTEFP, l'ANSP (L'Agence Nationale Service à la Personne) et la CCI a mis en place une action de promotion du CESU préfinancé auprès des entreprises. Cette information est donnée au cours de réunions collectives par bassins d'emplois et par rendez-vous individualisés. Ce système est idéal pour les petites entreprises qui se soucient du bien-être de leurs salariés et qui n'auraient pas les moyens d'investir dans une offre plus structurée. D'ailleurs, parmi les entreprises qui ont décidé d'adopter ce service, on notait en 2007, une très forte proportion de TPE de moins de 50 salariés (70%)²². Elle permet aussi de répondre à une demande plus diversifiée, à des besoins plus ponctuels et peut également intéresser les comités d'entreprise.

Enfin, il n'est pas nécessaire de mettre en œuvre de gros moyens pour simplifier le quotidien de ses salariés :

- Fleury Michon propose une information régulière à ses collaborateurs sur les aides dispensées par d'autres acteurs (mairies, départements, caisses d'allocations familiales) ;
- Renault centralise les initiatives individuelles, par le biais d'un site Internet, pour mieux organiser le covoiturage en région parisienne ;
- Areva met en place des plans de déplacements, des navettes intersites ...

Preuve, s'il en fallait une, que le soutien au salarié ne passe pas forcément par des dispositifs coûteux.

PRÉCAUTIONS D'USAGE À L'ATTENTION DES ENTREPRISES DÉSIREUSES DE RÉPONDRE AU BESOIN D'ÉQUILIBRE DE SES SALARIÉS PAR L'OFFRE DE SERVICES :

- Penser à informer les salariés sur les dispositifs existants proposés par les organismes publics... éventuellement prendre contact avec eux et organiser des séances d'information.
- Evaluer correctement les besoins des salariés pour mieux anticiper l'offre de services (réalisation d'une enquête interne, boîte à idées)
- Se rapprocher des autres employeurs du bassin d'emploi pour créer des synergies et proposer aux salariés des petites entreprises une même offre que les grandes entreprises

22. Etude Business Force Conseil, Juin 2008.

Au-delà de ces actions limitées à la sphère matérielle, non intime, de la vie privée, certaines entreprises, conscientes de l'émergence de nouvelles situations de souffrance, liées au travail ou à la sphère personnelle (problèmes familiaux, surendettement, addictions, hygiène alimentaire) se sont progressivement engagées dans une aide plus individualisée... mais beaucoup restent frileuses à l'idée de faire intrusion dans l'intimité de leurs salariés.

DES RESSOURCES MATÉRIELLES A L'AIDE INDIVIDUALISÉE : LA TIMIDE PERCÉE DES PROGRAMMES D'AIDES AUX EMPLOYÉS

Sur le modèle des pays anglo-saxons, qui mettent en œuvre des Programmes d'Aide aux Employés (PAE), certaines entreprises tentent de mettre en place des dispositifs dont l'objectif est de favoriser l'accès des salariés, de leurs conjoints ou de leurs enfants à des services d'écoute psychologique ou d'assistance – assurés par des tiers- .

En France, quelques entreprises commencent timidement à décliner des programmes d'hygiène alimentaire : depuis avril 2006, date de la mise en ligne du site Intranet « mieux vivre » dédié à l'amélioration de l'hygiène de vie, la boîte mail du service développement durable de d'AXA ne désemplit pas. Cet intranet fournit aux 16 000 salariés du groupe d'assurance français de l'information nutritionnelle et des conseils de remise en forme. Le Crédit agricole, Kraftfoods, Nestlé ou encore PSA Peugeot Citroën ont également lancé de tels programmes et proposent à leurs salariés des bilans nutritionnels volontaires et des coachings personnalisés pour perdre du poids, arrêter de fumer...la santé au travail découle de cette politique axée sur le bien-être, mais ces actions restent anecdotiques et peu d'entre elles s'attaquent, de façon aussi structurée, aux questions de l'accompagnement psychologique.

Contrairement aux entreprises anglo-saxonnes, qui mettent en œuvre des politiques formelles axées sur l'image de marque et la rentabilité économique de l'employeur et qui investissent davantage les questions de bien-être physiques et psychiques, la gestion du 'hors-travail' reste une question peu abordée par les entreprises françaises. Une grande majorité des employeurs ne se sentent pas toujours légitimes pour aborder ce sujet qui reste sensible, presque tabou.

Des entretiens menés sur ce thème²³ montrent qu'ils protestent énergiquement à l'idée qu'ils pourraient « gérer » la vie personnelle de leurs salariés : N'y a-t-il pas un risque à trop en faire ? À surprotéger ses salariés ? Les collaborateurs ne risquent-ils pas de vivre comme une ingérence dans leur vie privée le fait, par exemple, qu'on les coache de plus en plus fréquemment ? Ne risquent-ils pas de se sentir fragilisés ou piégés si l'entreprise prend en charge, même partiellement, ce qui relève de leur vie personnelle ? Les salariés et les syndicats restent eux-aussi relativement frileux à une intrusion dans le « hors travail » par les employeurs qui pourrait porter atteinte à leur liberté individuelle.

Est-ce à dire que les entreprises françaises ne font rien pour aider leurs salariés en souffrance physique ou psychologique ? Non...mais elles agissent différemment et **elles communiquent relativement peu sur le sujet.**

Lorsque l'on creuse un peu la question avec elles, on s'aperçoit qu'elles sont, en réalité, **nombreuses à mettre à la disposition de leurs salariés, en interne, des assistantes sociales.** On s'aperçoit surtout que le rôle de ces acteurs change : autrefois centré sur la prise en charge, leur rôle tend de plus en plus vers l'écoute, le conseil et la médiation.

C'est ainsi que chez Total, les assistantes sociales ont été rebaptisées « consultantes sociales ». Pur folklore pourrait-on croire, mais non cette transformation relève bien, selon elles, d'une évolution de leur métier : les situations qu'elles ont à gérer en priorité sont relatives aux problèmes familiaux (divorce, maladie du conjoint, handicap d'un enfant), au surendettement et à la question du logement²⁴ : ce qui signifie que, moyennant des garanties de confidentialité, que ce type de profession nécessite par déontologie, les salariés ne semblent pas hésiter à pousser la porte de ces services pour demander de l'aide.

En même temps, on peut se poser la question de savoir si ces services parviennent réellement à répondre à toutes les souffrances, certaines entreprises n'hésitent donc pas à faire appel à des professionnels dès lors qu'elles ne se sentent plus légitimes pour répondre aux besoins de leurs salariés.

23. « Ces entreprises qui mettent leurs salariés au régime », Entreprises et carrières, N°904/905 du 29 avril au 12 mai 2008.

24. A.Ollier-Malaterre, 2007. *Gérer le hors-travail ? pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail-hors travail*, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, CNAM.

Très récemment, ASP entreprises, une société de conseil spécialisée dans le développement des conditions de qualité de vie au travail a développé le concept des « tickets psy », « **à la demande de sociétés clientes qui recherchaient des solutions pour assurer un soutien psychologique de salariés** »²⁵ : des carnets de tickets sont distribués par le médecin du travail, soit que ce dernier les leur propose, soit qu'ils en fassent la demande. Ils donnent droit gratuitement à 5 ou 10 consultations chez un praticien sélectionné par le cabinet de conseil et, bien entendu, la démarche est couverte par le secret médical. .

L'attrait de ces prestations offertes dans le cadre d'un Programme d'Aide aux Employés serait semble-t-il d'autant plus grand que l'offre serait diversifiée, ce qui suppose sans doute de réfléchir à l'intervention d'une structure externe à l'entreprise susceptible de les centraliser.

Toutefois, **en France, le réflexe qui consiste à externaliser l'aide apportée aux salariés ne semble pas encore entré dans les mœurs** : malgré l'émergence récente de cabinets spécialisés dans la mise en place de PAE, qui vantent leur capacité à fournir une aide personnalisée et discrète aux salariés, cette démarche est perçue avec méfiance par les salariés qui redoutent peut-être qu'en externalisant ces dispositifs, l'entreprise ne se dédouane des problèmes qu'ils rencontrent. En tout état de cause, il semble qu'une telle démarche ne puisse trouver une vraie crédibilité que si elle s'accompagne d'une organisation du travail attentive à la thématique de la conciliation et d'un management respectueux des hommes.

2. INTÉGRER LE « HORS TRAVAIL » DANS LA GESTION DE L'ORGANISATION

Interrogés à plusieurs occasions sur les mesures favorables à une meilleure articulation entre travail et vie personnelle et/ou familiale²⁶, un grand nombre de salariés considèrent que l'aménagement et la réduction du temps de travail sont essentiels. Selon le sondage réalisé par BVA pour l'ORSE en Octobre 2008, cette solution est même celle qui est privilégiée par 64% des salariés, avant l'aide à la garde des enfants ou à l'allongement du congé maternité, par exemple.

25. « Total offre à son service social un rôle de médiation » *Entreprise et carrières*, N°917, 26 Août- 1^{er} septembre 2008.

26. Valentine Burzynski, Directrice générale d'ASP interrogée dans *Le Monde* du 19 février 2009.

Dans ce domaine, les entreprises peuvent jouer un rôle, mais leur action est fortement encadrée par les dispositions légales concernant le temps de travail, ainsi que par les négociations collectives à divers niveaux. Leur marge de manœuvre est, par ailleurs, dépendante du mode d'organisation de la production ou des services et donc du secteur d'activité. L'exercice est difficile, mais certaines entreprises ont préféré, lorsqu'elles le pouvaient, laisser le choix de leur organisation à leurs collaborateurs.

ACCOMPAGNER ET FAVORISER LA PARENTALITÉ

Dans de nombreux accords sur l'égalité professionnelle, les entreprises font état de leur ambition de mieux gérer la parentalité dans leurs structures. Outre l'offre de services de garde d'enfants ponctuels ou réguliers, ces accords évoquent souvent les conditions de départs et de retour de la jeune mère dans l'entreprise : **informer la salariée, dès les premiers jours de sa grossesse de ses droits et devoirs, lui permettre de garder le contact avec l'entreprise si elle le souhaite** (via l'envoi d'e-mails, du journal interne de l'entreprise), **organiser une période de recouvrement pour son remplacement sont des actions favorables à un départ bien organisé, donc mieux vécu.**

Tous les moyens doivent ensuite être mis à sa disposition pour revenir dans les meilleures conditions possibles : dans des conditions fixées par la loi, le jeune parent peut s'il le souhaite opter pour un congé parental d'éducation ou réduire son temps de travail. Certaines entreprises vont plus loin et **étendent les droits en matière de congé maternité et/ou de congé parental.**

C'est par exemple le cas de L'Oréal qui fait bénéficier l'ensemble de ses collaboratrices en congé maternité d'un congé supplémentaire, portant ainsi les délais de 16 à 20 semaines et qui étend aussi le dispositif du congé parental jusqu'au 12^{ème} anniversaire de l'enfant ; c'est aussi le cas de Fleury-Michon qui, en sus de prendre le relais de la CAF dans les versements de l'allocation parentale d'éducation sur une période plus longue (jusqu'à trois ans pour le 1^{er} enfant, jusqu'à 5 ans pour le 2nd et jusqu'à 7 ans à temps partiel pour le 3^{ème} et au-delà), s'engage également à verser aux organismes de retraite complémentaire, les cotisations patronales correspondant à la période du congé parental et à accompagner le salarié dans sa réinsertion professionnelle.

Ces mesures connaissent un vrai succès auprès des salariés de ces entreprises : chez L'Oréal, la mise en place des 'mercredis père et mère de famille' permet aux parents de s'absenter un, deux ou trois ou quatre mercredis par mois si nécessaire. Ce dispositif représente 43% des motifs de temps partiels et l'idée progresse que ce type d'aménagement devrait être proposé à tous, sans condition de parentalité.

Enfin, convaincues que la coparentalité passe par l'affirmation du rôle essentiel des pères dès les premiers mois de leurs enfants, certaines entreprises telles Alstom, Schneider Electric... se sont engagées à **promouvoir la paternité, en informant les pères sur le congé auquel ils ont droit lors de l'arrivée de leur enfant, et éventuellement, en complétant les indemnités journalières versées par la sécurité sociale pour leur garantir un maintien de salaire sur cette période de 11 jours.**

«DIVERSIFIER LES PARCOURS EN INTÉGRANT LES RESPIRATIONS PROFESSIONNELLES : FLEXIBILISER LES TEMPS DE TRAVAIL ET LES PARCOURS»

Indépendamment des questions de parentalité, l'engagement en faveur d'un meilleur équilibre oriente aussi les politiques d'aménagement des temps en entreprise. **Faire en sorte que l'organisation du travail soit la moins pénalisante possible, permettre une plus grande flexibilité de temps de travail et des carrières, c'est donner le choix à l'individu de mener sa vie comme il l'entend, c'est donc favoriser le bien-être individuel.**

Comme le suggère Emmanuelle Liévremont, Directrice de la diversité et de l'apprentissage chez L'Oréal, dans la perspective d'un allongement irrémédiable de la vie professionnelle, l'organisation de respirations professionnelles devient un argument clé pour une gestion durable des hommes « *après 10, 15, 20 ans d'investissement professionnel, certains salariés peuvent vouloir poursuivre avec une vie professionnelle à temps plein, d'autres peuvent avoir envie de 'prendre l'air', en s'investissant dans une activité associative...* », il est donc « ***nécessaire de réfléchir à la façon d'intégrer, aux parcours professionnels, ces nouvelles opportunités, que les salariés peuvent avoir envie de saisir*** ». Comment favoriser une telle diversité des parcours ?

- **Tenir compte du fait que tout le monde ne fonctionne pas au même rythme est une première étape.**

Il peut être judicieux, pour favoriser la performance d'un de ses salariés et lui permettre de conjuguer vie professionnelle et vie personnelle, de **lui accorder un temps partiel** s'il le souhaite : **organiser cette journée en fonction de ses besoins et de ceux de l'entreprise de façon hebdomadaire, annuelle ou même en fonction des vacances scolaires sont des solutions proposées par certaines entreprises.**

**« Une journée tous les 15 jours pour profiter de la vie, c'est vraiment l'idéal »
Anne C., 54 ans, cadre en logistique dans l'industrie**

« Après l'épisode de ma maladie et avec l'arrivée de mon 2ème petit-fils, j'ai décidé de lever le pied pour pouvoir en profiter. J'avais la chance de ne pas habiter loin de ma fille et je voulais tenir un vrai rôle auprès de mes petits-enfants sans pour autant abandonner mon travail. D'un autre côté, être absente une journée par semaine me semblait incompatible avec mon poste qui réclame une forte présence auprès de mon équipe, j'ai donc décidé, pour un temps, à l'essai et en accord avec ma hiérarchie de poser un jour de RTT tous les 15 jours. L'expérience ayant été concluante, j'ai pu demander, avec son soutien un temps partiel en 9/10ème : tous les 15 jours, je prends donc mon mercredi, pour pouvoir partager du temps avec eux. Moi qui ne m'étais jamais arrêtée plus que nécessaire pour mes grossesses, jamais je n'aurais imaginé faire ça pour mes petits enfants...c'est formidable. »

Parce que les temps partiels, même s'ils se répandent, restent souvent peu compatibles avec de lourdes responsabilités et peuvent même peser, à long terme, sur les parcours, par manque de visibilité, certaines entreprises **proposent des modalités de travail plus flexibles mais à temps plein.**

Mettre en place des horaires individualisés et/ou variables (définir des plages horaires fixes et mobiles pour donner le choix des horaires de début et de fin de journée), **organiser des semaines compressées sur quatre jours de la semaine au lieu de cinq, ou neuf jours de la quinzaine au lieu de dix permet une plus grande souplesse d'organisation, souvent précieuse pour faire face aux urgences de la vie quotidienne.** 36 % des entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête INED Familles et Employeurs de 2005 déclarent d'ailleurs mettre en place de tels horaires flexibles à disposition d'une partie au moins de leurs salariés. **Favoriser le**

télétravail régulier ou occasionnel est une solution plus rare (seules 10 % des entreprises déclarent l'avoir mise en place), qui peut permettre au salarié de trouver de nouvelles marges d'action en termes d'équilibre. C'est aussi une solution avantageuse pour l'entreprise car cela lui permet d'économiser sur ses frais de fonctionnement.

Offrir ce choix, c'est aussi rompre avec les habituels critères de gestion (cadres/non-cadres, jeunes/séniors) pour appréhender le salarié dans sa singularité à différents moments de sa vie professionnelle.

Pierre Benarouche, 47 ans, Responsable Qualité chez Hama, à Poincy en Seine et Marne²⁷

Ce matin, Pierre Benarouche oublie sa voiture et les 50km qu'il fait pour aller travailler. Nous sommes jeudi et, tasse de café en main à 8H30, le responsable qualité d'HAMA, s'installe dans son séjour.

« Je commence souvent plus tôt que les autres jours, car je n'ai pas l'impondérable du trajet » Depuis septembre, ce cadre a choisi de travailler chez lui un jour par semaine. A la rentrée, en effet, le PDG de HAMA, PME de 190 personnes basée en Seine et Marne, a proposé à ses salariés d'organiser leurs rythmes de travail différemment : soit en 36 heures sur quatre jours, soit cinq jours dont une journée à domicile. Pierre Benarouche va ainsi économiser près de 5 000 km par an... et pas mal de stress. **« La principale difficulté était technique, mais le service informatique a trouvé une solution pour que j'accède aux mêmes informations qu'au bureau »**. Ce jour-là, il se consacre de préférence à un dossier de fond qui demande du temps et de la concentration. Et à 18 heures, je suis disponible pour ma famille. Cet aménagement lui donne entière satisfaction, et le « sentiment d'être dans une entreprise à l'avant-garde. »

Toutefois, il ne faudrait pas chercher toutes les solutions aux problèmes de déséquilibre dans la mise en place de l'organisation flexible. La flexibilité à elle-seule ne suffit pas :

- Elle suppose certaines aptitudes d'organisation et un certain niveau de maturité de la part des salariés, une capacité à se fixer des limites qui n'est plus seulement dictée par les contraintes de l'organisation du travail de l'entreprise.
- Ensuite, pour avoir un impact réel sur l'amélioration du bien-être des salariés, il faut que cette flexibilité ne soit plus stigmatisée dans

27. Hama est le leader français de l'accessoire numérique. Témoignage récolté par *Le Parisien*, lundi 19 janvier 2009

l'entreprise.

- « **Rompre avec l'idée que de tels aménagements reflètent une baisse de la motivation et de l'implication dans le travail** », c'est aussi faciliter ces choix (Emmanuelle Liévremont, Directrice de la diversité et de l'apprentissage chez L'Oréal)

Au-delà de la possibilité offerte aux salariés de choisir leur organisation, il semble en effet plus que nécessaire de changer les mentalités, de **faire bouger les lignes en montrant que respirations professionnelles ne riment pas nécessairement avec désengagement et rupture avec l'entreprise.**

Or les employeurs des établissements enquêtés déclarent très fréquemment tenir compte des attentes personnelles de leurs salariés pour la définition des horaires, les changements de postes, la mobilité interne, l'attribution du temps partiel ou la planification des congés (Enquête famille employeurs, INED, 2005), mais leurs réponses suggèrent que la prise en compte de la vie familiale des salariés est rarement systématique, ne concerne pas l'ensemble des salariés et se négocie souvent au cas par cas²⁸. Aux questions qui leur sont posées, ils répondent plus volontiers par « oui, dans certains cas » que « oui, pour tous les salariés ». Ainsi 57% des salariés ont un employeur qui dit tenir compte de la vie familiale des salariés pour l'organisation des horaires, mais ils ne sont que 9% à dire que tel est le cas « **pour tous les salariés** ».

Comment faire bouger les choses, si les actions ne sont pas systématiques et si les aménagements ne sont pris qu'au cas par cas ? Un certain nombre d'entreprises ont réfléchi à cette question et suggèrent quelques pistes de solutions.

L'engagement formalisé des entreprises dans le cadre d'un accord d'entreprise en faveur d'un aménagement horaire particulier (télétravail, semaine de quatre jours, temps de travail choisi) ou bien encore la signature de la charte de la parentalité²⁹, sont des signes forts qui marquent la volonté des entreprises de s'engager sur la thématique de l'équilibre.

28. Eydoux A., Gomel B., Letablier M-T, « Activités sociales et aménagements temporels, l'action des entreprises en faveur de la conciliation travail-vie familiale de leurs salariés », *Recherches et Prévisions de la CNAF N°98*, Juin 2008.

29. Initiée en avril 2008 par le Ministère du travail, la charte de la parentalité avait convaincu 70 entreprises- de grands groupes pour la plupart- en février 2009 (Source : observatoire de la parentalité)

Ainsi, Renault, mais aussi General Electric ont décidé d'encadrer, par un accord, l'usage du télétravail : au-delà du fait que ces accords précisent les droits et devoirs du télétravailleur, ils interpellent aussi l'ensemble des salariés et des managers sur de nouveaux modes d'efficacité au travail.

Le programme interne pour la prise en compte des nouveaux modes de travail dans lequel a été inséré l'accord sur le télétravail chez Renault s'intitule d'ailleurs 'travailler autrement'. Au même titre, la charte de la parentalité peut constituer un levier pour le changement des mentalités à l'égard des aménagements horaires, mais aussi pour le renouvellement des méthodes de management.

**« Faire de la signature de la charte de la parentalité un levier pour renouveler nos méthodes de management et nos habitudes de travail »
J-L Badezet, responsable des activités sociales au crédit Agricole**

« Dans le Groupe Crédit Agricole S.A., nous ne bénéficions pas d'une stratégie RH centralisée : selon la filiale, ou la taille du site, DG ou DRH peuvent décider ou non, de s'emparer de ces sujets ; en revanche, nous essayons de les sensibiliser à certains thèmes. Concernant la charte de la parentalité, par exemple, nous ne l'avons pas signée au niveau du groupe Crédit Agricole SA : notre objectif à venir est de la faire signer par chaque entité, de façon à ce que chacune se sente impliquée dans la démarche. Une part non négligeable de ce document évoque de nouveaux outils de management, de nouvelles habitudes de travail et va au-delà de la question de la parentalité. Par le biais de la signature de cette charte, nous espérons susciter un vrai travail de fond, dans chacune de nos entités. Nous espérons en faire un levier pour renouveler nos méthodes de management, mais aussi pour donner au Crédit Agricole, l'image d'une entreprise moderne, qui va à la rencontre des nouvelles attentes de ses salariés ou de ses futurs salariés. »

▪ Réviser les critères d'évolution professionnelle et casser l'idée d'un rythme idéal de carrière permettrait aussi de diversifier les profils en évitant de stigmatiser ces périodes de respirations professionnelles.

Aujourd'hui, les hauts potentiels sont repérés vers l'âge de 30 ans et promus

aux postes à responsabilité lorsqu'ils se sont expatriés- les écarts à la norme sont très peu tolérés-.

« Il faut arrêter d'avoir des schémas a priori sur la courbe des carrières et laisser à chacun le choix d'organiser sa vie au rythme qu'il choisit »

Marianne Naud, Directrice de la politique sociale chez AREVA

« Il faut arrêter d'avoir des schémas a priori sur la courbe des carrières, de ne retenir pour l'attribution des postes intéressants que les collaborateurs qui ont eu un profil de carrière en ascendance régulière et rapide. Il faut laisser la possibilité à chacun d'avoir des choix différents des choix standards, d'organiser sa vie professionnelle au rythme qu'il choisit. C'est une réflexion qui est en train de monter chez Areva, même si elle n'est pas encore structurée, mais c'est un vrai sujet. Il est temps de comprendre qu'un salarié confronté par exemple à la fin de vie de l'un de ses parents, à la naissance d'un enfant puisse lever le pied pour une certaine période. Et surtout, il faut répandre l'idée que ce moindre investissement ne doit pas pénaliser sa carrière. C'est très important. De même, le fait d'avoir suspendu sa carrière pour un tour du monde n'est pas forcément un critère négatif au moment du recrutement. »

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL QUOTIDIENNE ATTENTIVE AU RYTHME DE VIE DES SALARIÉS

Frôler les murs pour aller chercher son enfant à la crèche à six heures, s'excuser de quitter une réunion alors qu'il est 21 heures, éviter de programmer son week-end trop à l'avance par peur d'avoir à tout annuler à cause d'une urgence : toutes ces situations, liées à l'organisation du temps de travail peuvent générer du stress pour les salariés. Certaines entreprises ont donc décidé d'établir un certain nombre de règles d'hygiène concernant la conduite de réunions, les déplacements, les horaires de travail...

Limitier les déplacements en favorisant l'usage des visio et audio-conférences, officialiser des plages horaires acceptables pour les réunions et sensibiliser les managers à une bonne gestion de ces dernières sont autant de solutions simples mais efficaces pour une gestion des temps de chacun. Certaines entreprises fournissent ainsi des guides pour un usage pertinent des réunions et rappellent toute l'importance

d'un ordre du jour, d'un nombre limité de participants, du respect des horaires, du relevé de décisions. D'autres imaginent une charte interne pour la maîtrise du temps de travail : **« pour une meilleure maîtrise de temps de travail, il est recommandé que les réunions commencent, sauf exception et sauf pour les dirigeants, au plus tard à 17 heures du lundi au jeudi et à 16 heures le vendredi. Ces pratiques ont pour but de préserver la vie personnelle »** explique Jean-Luc Vergne, DRH de PSA Peugeot Citroën.

Ambitieuses, ces pratiques le sont, car l'objectif de ces actions est bien que la valorisation du résultat prenne enfin le pas sur la nécessité d'être présent à toutes les réunions, il s'agit donc de changer les règles d'implication au travail et d'en finir avec le présentisme...mais leur application effective repose sur une vraie sensibilisation du manager à ces problématiques : pour que les mentalités évoluent, rien de tel qu'une impulsion venue d'en haut ! On ne vantera jamais assez les vertus de l'exemplarité. Si les managers partent à des heures raisonnables et le font savoir, s'ils n'hésitent pas à liquider tous les congés qui leur sont dus, il y a fort à parier que les salariés seront eux-mêmes plus à l'aise pour le faire.

« Pour en finir avec ces pratiques d'un autre âge, il n'y a pas d'autre solution que de montrer l'exemple »

Christine M, 42 ans, cadre supérieur, Industrie.

« J'ai pris la direction d'un service dans lequel je travaillais : mon ancien chef ne partait jamais du bureau avant 20 heures et de ce fait, la plupart de mes collègues attendaient son départ pour lui emboîter le pas. Ayant deux enfants en bas âge, je ne pouvais pas tenir ce rythme, je me limitais donc à des horaires raisonnables. Lorsque j'ai pris la direction de ce service, je n'ai rien changé à mes anciennes habitudes : en cas de nécessité ou d'urgence, je peux rester. Si j'ai un dossier à boucler, je peux même partir avec mon ordinateur sous le bras et travailler en temps masqué le soir, une fois que mes enfants sont au lit. Sinon, à 18H30, au plus tard je suis partie et j'invite mes collaborateurs à faire de même... le présentisme est une pratique qui est pour moi révélatrice d'un profond malaise dans une équipe et typiquement française. J'ai des amis qui ont de très bons postes dans des boîtes américaines et qui n'en reviennent pas des horaires qui se pratiquent ici. Pour eux, ceux qui partent tard sont des incompetents qui ne savent pas s'organiser. Pour en finir avec ces pratiques d'un autre âge, il n'y a pas d'autre solution que de montrer l'exemple. »

Cette exemplarité, les managers et les responsables RH doivent aussi en faire preuve en matière d'usage des NTIC : donner la possibilité à son salarié de travailler de chez soi, en télétravail par exemple, en lui offrant un portable, une connexion internet, un blackberry...oui, mais à condition que ça n'empiète pas trop sur sa liberté personnelle. Etablir des règles relatives aux heures à partir desquelles le salarié n'est plus tenu de consulter ses mails, préciser les conditions dans lesquels il peut être joint par téléphone en dehors du temps de travail.

De façon générale, **mettre en place une organisation concertée et responsable est souvent bien vécu par les salariés**. Chez Bain and Company France, cabinet de conseil en stratégie, au début de chaque projet, chaque consultant est invité à évoquer ses contraintes pour que l'agenda de l'équipe en tienne compte. Chez Carrefour, on fait confiance aux caissières pour auto-organiser les plannings grâce aux horaires en îlots. Les salariées de chaque «îlot», qui présentent des profils complémentaires (étudiantes, mères de famille, seniors ...) choisissent leurs plages horaires sur six semaines, avec comme impératif une ouverture et une fermeture de caisse par semaine. Le planning est fixé après arbitrage. Le bénéfice, souligne un responsable de Carrefour, rejaillit sur l'entreprise, qui fidélise ses salariées.

Même contraints d'annualiser ou de moduler leur production, certains employeurs sont particulièrement sensibles au respect des personnes et de leur vie privée : ainsi, chez HENAFF ou chez Fleury-Michon, on a à cœur de ne pas trop empiéter sur le temps libre de ses salariés. Respecter les délais de prévenance pour éviter de prendre les salariés au dépourvu, agir avec souplesse en cas de situation exceptionnelle et/ou dans l'attribution des jours de RTT sont, par exemple, des principes simples à mettre en œuvre comme l'explique Jean-Jacques Henaff, PDG de HENAFF SA: « ***Depuis plus de 20 ans, nous pratiquons la modulation du travail sur l'année. Dans ce cadre, nous essayons toujours d'anticiper au mieux la production, pour donner un planning dès que possible aux salariés (plus d'un mois avant généralement) et faciliter leur organisation familiale. En outre, si le poste le permet, nous sommes ouverts à toutes les demandes d'aménagements du temps de travail qui seraient déposées par les salariés. Enfin, nous essayons aussi d'avoir une gestion assez souple des RTT : aussi proche que possible des souhaits des salariés*** –en

particulier pour les mères de famille. »

3. LAISSER UNE PLACE AUX ÉMOTIONS DANS LE MANAGEMENT

« C'est évident que le contexte managérial, les relations de proximité que les managers entretiennent avec les membres de leurs équipes jouent un grand rôle dans la prise en compte des événements qui peuvent interférer avec la vie professionnelle », confie Emmanuelle Liévreumont, Directrice Diversité et Apprentissage chez L'oréal. Et si, au-delà des dispositifs (plus ou moins sophistiqués) d'aide aux salariés, d'aménagements du temps de travail et des engagements formalisés, pris au plus haut niveau de l'entreprise, l'équilibre vie professionnelle-vie privée passait aussi et peut-être avant tout par le respect de la personne ? C'est en tout cas ce que révèlent un grand nombre de témoignages que nous avons récoltés : **favoriser l'équilibre, créer les conditions d'un engagement durable et du bien-être des salariés, c'est aussi et surtout une question de proximité.**

LIBÉRER LA PAROLE

« Dans mon équipe, il est fréquent qu'un collaborateur me prévienne : demain soir, je pars plus tôt, c'est moi qui vais chercher mon fils à la crèche » explique Jean-Louis Muller en charge du management et du leadership à la Cegos³⁰. La même liberté à évoquer ses contraintes et problèmes personnels est également développée par Caroline Detalle, directrice marketing et communication du cabinet de conseil en stratégie Bain and Company : *« Nous exerçons un métier où ce qui compte, ce sont les hommes. Nous travaillons sur des projets exigeants en termes de pression, d'horaires et de déplacements, d'où l'importance du bien-être des collaborateurs...formaliser la démarche libère la parole et évite les frustrations ».* **Entretenir une bonne écoute pour évacuer les sources de stress inutiles,** c'est sans doute ce qui permet à Bain and Company d'afficher aujourd'hui un taux de turnover de 15% contre 20% en moyenne dans le secteur du conseil³¹.

Quelques règles simples peuvent suffire à faciliter cette démarche d'échange :

30. « Ces entreprises au petits soins pour leurs salariés », *Le Parisien*, 19 Janvier 2009.

31. « Le bien-être au service de la performance », *Entreprises et carrières N°935/936*, du 16 décembre au 12 janvier 2009.

. Instaurer 10 minutes d'écoute à la prise de poste, pour permettre à

l'encadrement de proximité de montrer à l'équipe qu'il est prêt à entendre ce que chacun peut avoir à dire, le cas échéant sur des difficultés personnelles.

. Veiller à ce que les équipes soient limitées en taille, encadrées par une personne attentive à l'égard de ses collaborateurs pour faciliter la proximité.

L'éloignement spatial et/ou géographique du manager est également un facteur très handicapant pour assurer au quotidien le respect de la personne dans son entièreté.

. Veiller à ce que cette attitude d'écoute et d'échange se diffuse dans l'équipe et dans l'entreprise et faire en sorte que la capacité à nouer des liens et à être attentif à l'autre soit valorisée en tant que telle : parce qu'il est de la responsabilité de tous les membres d'une équipe d'être vigilant à ce que la qualité de vie au travail soit agréable.

ÉCOUTER ET GÉRER LES ÉMOTIONS

Construire une relation durable avec un collaborateur passe certes par l'écoute, mais surtout par le fait de lui donner du choix et des conseils.

« Donner aux collaborateurs le moyen de pouvoir dire et chercher, avec eux, une solution »

Charlotte Duda, Présidente de l'ANDRH.

« Dans ma carrière, j'ai toujours abordé avec le management la question du respect de la personne dans sa globalité, notamment sous l'angle disciplinaire et plus précisément face aux problèmes d'absentéisme. Quand un salarié est souvent absent, 9 fois sur 10, il y a derrière son absence un problème personnel. J'invite les managers à organiser leur entretien avec le salarié qui a été absent dans l'objectif de comprendre et d'échanger à propos de ces absences. Je leur recommande de donner à leurs collaborateurs les moyens de « pouvoir dire », et de chercher avec eux une solution. Et cela déclenche dans l'entreprise une atmosphère de détente tout à fait remarquable. Le but de l'entretien ne doit pas être de sévir mais de comprendre pour mieux soutenir ».

Pour Tanji Wranik, Psychologue du travail, les émotions jouent un rôle important dans le travail : elles influencent nos décisions, nos comportements

et nos relations avec les autres³². Les émotions peuvent être provoquées par des éléments extérieurs (problèmes familiaux, de santé ou autres), mais elles peuvent aussi être provoquées par les pratiques RH.

Il convient donc, pour l'entreprise, d'accompagner l'expression de ces émotions. Par exemple, on peut créer un sentiment d'insécurité ou d'incompétence par manque d'information...

Les pratiques managériales à développer sont donc celles qui créent de la sécurité, celles qui donnent confiance :

. Savoir apaiser les collaborateurs qui prennent trop à cœur leur travail au point de mettre leur équilibre personnel en péril et le soutenir au besoin, face à d'autres est un exemple. **« Il m'est arrivé de dire à un collaborateur : Attention mon gars, garde du recul vis-à-vis du client, sers le à hauteur de nos engagements, mais ne t'en fais pas à sa place, ça lui est préjudiciable. »**, nous confie Michel Zarka, Directeur d'Oliver Wyman Delta Organization & Leadership, cabinet de consultants en stratégie.

. Autoriser un « droit à l'erreur », faire confiance à l'autre dans sa capacité à apprendre de ses échecs participe aussi à la mise en confiance d'un salarié et à son mieux-être. Beaucoup d'entreprises veulent sincèrement développer une démarche de confiance, sans se rendre compte que tous leurs processus RH, leur mode de pilotage reposent sur le contrôle et la méfiance. L'attitude de beaucoup d'employeurs à l'égard du télétravail est révélatrice de ce malaise : persiste toujours l'idée que lorsque l'on n'a pas son collaborateur sous les yeux, il ne travaille pas...

. Savoir être juste dans l'évaluation des compétences de ses salariés : éviter de « moyenner », mais choisir une dispersion des appréciations correspondant à la réalité.

32. « Les émotions jouent un rôle important au travail », Entreprises et carrières N°938, du 20 au 26 janvier 2009.

DÉVELOPPER ET VALORISER L'EXPÉRIENCE

Le respect des collaborateurs de tous niveaux passe probablement par une organisation spécifique, que nous pourrions qualifier d'« émotionnellement intelligente ». Cette capacité d'écoute et de réponse aux problèmes que peut rencontrer le salarié dépend essentiellement de la maturité du manager : selon Amy Lyman, co-fondatrice et directrice de recherche du « Great Place to work », **la réputation d'une entreprise auprès de ses employés et la loyauté de ces derniers envers elles reposent sur une clef de voûte solide : la confiance.** Cette confiance s'établit selon trois critères : la crédibilité des managers, le respect qu'ils témoignent aux employés et leur magnanimité (fairness) – ou, plus précisément la perception des employés sur ces trois aspects.

Les petites et moyennes entreprises pratiquent souvent, sans le savoir, une organisation « émotionnellement intelligente ». Parce que le patron est sur place, parce qu'on évite le reporting récurrent, vécu comme une preuve de l'incompréhension des activités de chacun voire comme un signe de méfiance à l'égard des équipes, parce que la simplicité des procédures RH laisse à chacun la possibilité de prendre de la liberté avec la consigne, parce qu'il est admis qu'il y ait une différence entre le prescrit et la pratique. Les petites et les moyennes entreprises exercent ainsi leur responsabilité sociale dans la proximité, à l'égard des familles des collaborateurs, à l'égard du voisinage... et à l'égard des salariés.

« Montrer à un salarié que sa situation est préoccupante, ce n'est pas une forme d'intrusion, c'est simplement dire à la personne 'tu es quelqu'un qui compte'... »

Entretien avec Jean-Jacques Henaff, PDH de HENAFF SA (effectif de 195 personnes)

L'essentiel de vos actions, on l'a vu, concerne la qualité de vie au travail, les encadrants, les managers de proximité ont donc un vrai rôle à jouer pour relayer la philosophie de l'entreprise ?

Bien entendu. Le propre d'une petite entreprise, c'est que chacun se connaît, personne n'est un numéro. De ce fait, même si il n'y a pas d'assistance ou d'aide organisée pour le personnel, les cadres sont là et savent identifier les difficultés que rencontrent les personnes. D'ailleurs, nous attendons de notre personnel encadrant qu'il ait cette capacité d'écoute et qu'il adhère aux valeurs

que nous défendons. C'est aussi un moyen d'apprécier leur travail.

Est-ce que tous les personnels sont qualifiés pour gérer ces situations de souffrance ? Y sont-ils tous sensibles ?

Bien sûr, tous n'ont pas le même comportement par rapport aux difficultés que peuvent rencontrer leurs collaborateurs, mais si nécessaire, nous mettons à leur disposition des coachs pour les aider à débloquer ou mieux gérer les situations difficiles. A titre d'exemple, des tensions ont émergé dans certaines équipes ; elles auraient sans doute pu être évitées si les managers avaient été plus attentifs à certains signes de mésentente, nous avons donc fait appel à un grand cabinet extérieur pour dispenser des séances de coaching à quelques uns de nos cadres.

Par ailleurs, nous ne laissons aucune personne en souffrance physique ou psychologique. Si nous détectons un problème personnel ou professionnel, et que notre écoute ne suffit pas ou n'est pas adaptée, nous orienterons cette personne vers les services adéquats : il y a un an et demi, une de nos salariées, confrontée à des difficultés familiales, est tombée en dépression. Rapidement, son supérieur a perçu le problème et l'a orientée vers un psychologue avec qui nous travaillons depuis longtemps. Au quotidien, il l'a aussi épaulée et a mis une personne pour l'aider dans son travail pendant 6 mois. Cela permet de rassurer la personne, de lui redonner confiance mais c'est aussi très gratifiant pour nous, d'avoir simplement su être là quand la personne en avait besoin.

Est-ce que les salariés ne le vivent pas comme une ingérence de la part de l'entreprise ? Est-ce bien de son ressort ?

Bien sûr que c'est de notre ressort, c'est de notre devoir même de venir en aide à ces personnes. Quelquefois, nous avons même dû alerter l'entourage d'un salarié pour régler des problèmes d'alcoolisme ou d'addiction. Montrer que la situation est préoccupante ou qu'elle nous préoccupe, ce n'est pas une forme d'intrusion, c'est simplement dire à la personne 'tu es quelqu'un qui compte'. Promouvoir le bien-être de ses salariés, ce n'est pas forcément offrir une palette de services à ses salariés : les difficultés interpersonnelles ne peuvent se résoudre de façon aussi simple.

Parce que ces qualités ne s'improvisent pas, et que la même proximité est quelque fois difficile à créer, surtout dans les grands groupes, **certains ont justement décidé de sensibiliser leurs managers sur ce point, en leur offrant par exemple des séances de formation à l'écoute. La prise en compte de cette compétence intervient alors aussi dans l'évaluation**

de leur capacité à manager.

Marianne Naud, Directrice de la politique sociale chez AREVA, explique :
« au sein de l'Université d'Areva, notre encadrement est sensibilisé à ces questions. Clairement, aujourd'hui, on ne nomme plus un manager exclusivement sur ses compétences techniques ; les aptitudes relationnelles entrent largement en compte. Au-delà, toujours dans cette idée de détecter des situations de détresse, d'être à l'écoute des besoins et problèmes de nos collaborateurs ».

Chez L'Oréal aussi ces compétences deviennent centrales pour le recrutement et l'évolution des managers : *« depuis fin 2006, nous avons intégré parmi les compétences managériales attendues, le fait de 'manager avec générosité'. Aujourd'hui, nous attendons de nos managers qu'ils agissent avec respect et sensibilité, qu'ils portent attention au développement individuel de la personne en prenant notamment en compte le contexte dans lequel elle évolue, pour évaluer la performance. Nous souhaitons aussi que nos managers soient sensibles aux engagements qui ont été pris au niveau de l'entreprise (handicap, diversité, insertion professionnelle etc.) Etre généreux à l'égard des tiers, c'est aussi être capable d'intégrer la diversité dans son mode de*

management. C'est pourquoi nous avons organisé un module de sensibilisation à la diversité, dispensé sur deux jours par un organisme extérieur à tous les managers du groupe, pour les informer et les faire réfléchir sur les stéréotypes qu'ils peuvent éventuellement reproduire. » (Emmanuelle Liévremont)

Conclusion

La situation économique actuelle le confirme : nous sommes à la croisée des chemins. Pour gagner des marchés, pour résister et prospérer dans un monde complexe et en évolution permanente, pour survivre, l'entreprise du 21^{ème} siècle ne peut compter que sur l'humain.

A travers ce rapport, les membres de la commission Entrepreneurs, Entreprises et Société ont voulu porter à la connaissance des chefs d'entreprise, des managers et des responsables des ressources humaines -qui s'interrogent sur la relation particulière qui lie les Français au travail-, les pratiques d'entreprises qui ont décidé de s'intéresser à l'épanouissement et au bien-être de leurs collaborateurs. Décoder les attentes des salariés, mettre en place des solutions qui répondent à leurs besoins d'équilibre... les écouter et respecter leurs choix de vie, tout simplement : telles sont les pistes d'action qui sont proposées à la réflexion des chefs d'entreprises pour la mise en place d'un management respectueux des hommes. Un atout majeur pour le développement durable de nos entreprises.

On l'a compris, ce rapport ne propose pas de recette miracle. Il n'y a pas de solution toute faite. Mais plutôt matière à réfléchir. Pourquoi pas dans le cadre du dialogue social ?

ANNEXE

Chefs d'entreprise, managers, voici quelques questions pour vous

ÊTES-VOUS SUFFISAMMENT ATTENTIF À L'ÉQUILIBRE INDIVIDUEL DE VOS SALARIÉS ?

. Ai-je mis en place des formules à destination des salariés qui souhaiteraient, momentanément ou pas, mieux articuler vie professionnelle et personnelle ?

Ont-ils la possibilité d'aménager leurs horaires ?

Peuvent-ils opter pour un retour progressif au travail après un congé maternité ? Une longue maladie ?

. Mes managers sont-ils soucieux des contraintes professionnelles et personnelles qui pèsent sur leurs collaborateurs ?

Les salariés peuvent-ils évoquer librement et sans crainte les problèmes de conciliation qu'ils peuvent rencontrer ?

Sont-ils incités, par leur manager, à échanger et à rechercher avec eux des solutions concrètes aux problèmes personnels qui affecteraient leur travail ?

Sont-ils invités, par leur manager, à préserver leur vie personnelle : famille, loisir, vie associative ?

. Mes managers sont-ils préparés à écouter leurs collaborateurs ?
Sont-ils invités à tenir compte des difficultés personnelles de leurs salariés ?

Sont-ils conscients des attentes des nouvelles générations à l'égard du travail ? Savent-ils les écouter ?

Sont-ils sensibilisés à l'accompagnement d'un salarié malade ou confronté à la maladie d'un proche ? Ne devrais-je pas les former à cette écoute ?

Suis-je attentif à la capacité d'écoute de mes managers dans leur évaluation ?

. Le bien-être de mes salariés est-il quelque chose qui compte à mes yeux ?

L'organisation et le fonctionnement de mon entreprise permettent-ils à mes salariés d'être heureux ? Est-ce que je mesure la satisfaction de mes salariés ?

LE BIEN-ÊTRE DE VOS COLLABORATEURS EST IMPORTANT POUR VOUS, VOUS AVEZ ENGAGÉ DES ACTIONS SUR CE THÈME, DITES-LE LEUR..

. Mes collaborateurs connaissent-ils les actions et les programmes mis en place pour favoriser leur équilibre travail-vie personnelle ?

Sont-ils suffisamment informés ?

Ont-ils connaissance des aides proposées par la commune, le département, la région ?

. J'ai mis en place des aménagements horaires à destination des salariés de l'entreprise, mais dans les faits, sont-ils libres de lever le pied ?

Peuvent-ils opter pour ces formules sans crainte de mettre en péril leur carrière ?

Ne sont-ils pas stigmatisés, par leurs managers, au sein des équipes de travail ?

30 solutions pratiques pour concilier travail et vie personnelle

1. Télétravail : permettre au salarié de travailler à son domicile
2. Connexion Internet et abonnement téléphonique offerts par l'entreprise
3. Négociation possible des horaires d'arrivée et de départ avec le manager
4. Possibilité de temps partiel
5. Souplesse dans la prise des jours de RTT
6. Gestion attentive de la modulation des temps de travail : délais de prévenance suffisamment longs
7. Allongement des congés maternité
8. Retour progressif après un congé maternité
9. Horaires flexibles pendant les vacances scolaires
10. Sensibilisation des pères à la prise du congé paternité
11. Maintien du salaire des pères pendant le congé paternité
12. Congé personnel sans solde ou autofinancé pour réaliser un rêve, faire une pause
13. Semaine comprimée : effectuer le même nombre d'heures sur quatre jours au lieu de cinq
14. Gestion raisonnée des déplacements et des dépassements des horaires de travail (charte sur le temps de travail)
15. Prise en compte de contraintes individuelles dans la gestion des équipes projet
16. Accompagnement des personnes en longue maladie durant leur absence de l'entreprise et lors de leur retour

17. Mise à disposition des salariés de conseils de professionnels de santé : diététicien, tabacologue, psychologue
18. Conférences en entreprise : alimentation, stress, éducation des enfants, habitat, ergonomie
19. Conciergerie d'entreprise : service de boulangerie, nettoyage de véhicule, blanchisserie etc.
20. Salle de sport sur place ou abonnement à un club sportif
21. Services offerts ou subventionnés (CESU) pour une aide à domicile : informatique, service de garde, aide aux devoirs etc.
22. Crèche d'entreprise ou interentreprises
23. Congé pour enfant ou conjoint gravement malade
24. Service de garde d'urgence pour les imprévus privant la personne de son service de garde habituel (réseau de baby-sitter)
25. Accueil des enfants de collaborateurs en centres aérés pendant les périodes de vacances scolaires et les jours de grève
26. Soutien à l'activité associative, mécénat de compétences
27. Evaluation des managers sur leur capacité d'écoute
28. Evaluation des collaborateurs sur leurs compétences comportementales (leur capacité à faciliter les relations au sein de l'équipe)
29. Formation des managers à l'écoute
30. Casser les schémas de carrière préétablis.

Remerciements

Pierre Fonlupt, Président de la commission entrepreneurs, entreprises et société, et la **Direction entreprises et société** du MEDEF tiennent à remercier tout spécialement :

Jean-Eudes Tesson (Groupe Tesson), Président du groupe de travail entreprise et vie privé, Béatrice Bourges (Entreprises et Progrès), Henri Capdeville, Françoise Cocuelle (E.Grille), Henri de Pracomtal (Chene et Cie), François Delachaux (Delachaux S.A.), Xavier Delanglade (Fullsix), Michel Francony (ERDF), Jérôme Frantz (Frantz-Electrolyse), Alain Fribourg (Dirigeants et Investisseurs), Laure Hauseux (Inergy Automotive Systems), Charles-Benoit Heidsieck (Le Rameau), Matthieu Langeard (Finance for Entrepreneurs), Soumia Malinbaum (Keyrus), Elisabeth Mazzocchi (FNAIM), Danièle Rousseau (Gemo-communication), François-Xavier Rousseau (IDRH), Rafik-Charles RATHLE (Argos Fin),

ainsi que, pour leurs précieuses contributions :

Jean-Luc Badezet (Groupe Crédit Agricole SA), Michel Coquillion (CFTC), Laurence Danon (Edmond de Rothschild Corporate Finance), Charlotte Duda (ANDRH), Françoise Franceschini (Medef Var), Michel Gauducheau (Fleury-Michon), Jean-Jacques Henaff (Henaff SA), Emmanuelle Lièvement (L'Oréal), Marianne Naud (Areva), Michel Zarka (Oliver Wyman Delta Organization & Leadership).

MEDEF

55, avenue Bosquet

75330 - Paris Cedex 07

Tél : 01 53 59 19 19

Fax : 01 45 51 20 44

www.medef.fr

Contact :

Secrétariat de la Commission Entrepreneurs, Entreprises et Sociétés

Elise Da Conceicao

edaconceicao@medef.fr

Dépôt légal : Août 2009



MEDEF

Imprimé sur papier recyclé