

Note critique

Cédric Morel

étudiant MBA 2004-2006

Avril 2005

Sur une étude de 2001:

Concilier travail et famille

un déficit pour les milieux du travail

Du Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre du Québec, Canada

Cours de Gestion des Ressources Humaines

donné par Stéphane Haefliger

MBA HEC Lausanne

1 RÉSUMÉ

Cette étude montre qu'il est devenu, au cours des 20 dernières années, de plus en plus de personnes cherche à concilier leur vie professionnelle et familiale, et que c'est un souhait que de nombreux parents mettent parmi leurs toutes premières priorités. Le but de cette étude est de proposer au monde du travail des plans d'action concrets permettant de faciliter cette conciliation. Ces plans d'action peuvent se résumer en un mot : flexibilité. Des exemples réels viennent appuyer ces propositions et démontrent qu'au final employé(e) comme employeur se retrouve gagnant.

2 INTRODUCTION

2.1 Introduction

La conciliation entre vie professionnelle et familiale est un sujet d'actualité car de plus en plus de femmes veulent pouvoir suivre une carrière professionnelle tout en ayant des enfants, alors qu'il y a 20 ans, elles n'avaient simplement pas le choix. La difficulté était d'abandonner toute idée de carrière professionnelle à l'arrivée du premier enfant. Les hommes assument aussi une part grandissante des tâches ménagères et veulent participer à l'éducation de leurs enfants. Et ceci alors que les entreprises demandent toujours plus à leurs employé(e)s. L'époque où la femme arrêta de travailler une fois son premier enfant né est révolue. Aujourd'hui encore le monde du travail ne facilite pas la tâche de ses employé(e)s qui veulent avoir des enfants, tout en continuant à s'investir pleinement dans leur profession. Avec comme conséquence finale des « burnouts », de l'absentéisme et une motivation très faible. Les entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer ce problème. Mais comment est-ce qu'une entreprise peut aider ses employé(e)s à concilier ces deux parties de leur vie ? Et par là-même économiser sur le long terme, car l'absentéisme et le roulement des employés coûtent cher aux entreprises. Cette étude offre un plan d'action aux entreprises prêtes à faire ce pas.

2.2 Choix du sujet

Travaillant dans une start-up qui a une structure très flexible (où de toutes façons les employés travaillent souvent plus d'heures que demandé, mais qui en contre partie peuvent organiser leur temps de travail comme bon leurs semblent), la réduction de mon temps de travail pour faire ce MBA, n'a pas été un problème. Par contre, ma femme qui travaillait pour une organisation internationale de protection de la nature, aurait voulu réduire son temps de travail à 50% après la naissance de notre premier enfant. Son employeur n'a pas accepté, alors que la personne qui l'a remplacée pendant son congé maternité était disposée de faire l'autre 50%, et qu'elle avait le soutien de ses chefs directs.

Etant convaincu qu'une certaine flexibilité permet aux entreprises de faire des économies, je me suis lancé à la recherche d'un livre traitant de ce sujet. Est-ce qu'elles avaient déjà estimé les frais que la rotation d'employé(e)s engendre (recherche de nouveau collaborateur, formation, etc...) ?

Je n'ai pas été capable de trouver un livre adéquat, par contre plusieurs études traitant de ce sujet sont disponibles sur Internet (voir pour en savoir plus.) L'étude choisie m'a beaucoup plu car très détaillée et spécialement orientée pour les entreprises et formulée comme un plan d'action.

Je tiens à remercier Madame Stéphanie Siggen du Bureau de l'égalité du Département de l'Economie de l'Etat de Vaud pour m'avoir informé de l'existence de cette étude.

2.3 Résumé de l'étude

Cette étude part de cinq constats principaux :

- Il devient plus difficile actuellement de concilier les exigences du travail avec les obligations parentales et familiales ;
- Cette difficulté croissante entraîne des conséquences coûteuses autant pour les entreprises que pour les employé(e)s et leur familles ;

- Les milieux du travail ont une responsabilité et un rôle à jouer en matière de conciliation travail-famille ;
- Les pratiques favorisant la conciliation des responsabilités familiales et du travail sont avantageuses autant pour les entreprises que pour les travailleurs et les travailleuses ;
- Compte tenu des avantages à en tirer, ces pratiques devraient être plus répandues qu'elles ne le sont actuellement au sein des milieux de travail.

Puis présente et explique le plan d'action proposé, à savoir :

- Informer et sensibiliser davantage les milieux du travail
- Renforcer la concertation entre employeurs, employé(e)s et syndicats ;
- Soutenir les milieux du travail par des politiques publiques appropriées.

La dernière section de cette étude propose des outils permettant à chaque milieu du travail d'adopter des mesures appropriées en tenant compte de son contexte et de ses besoins spécifiques ainsi qu'une démarche pour les élaborer et les implanter.

3 DESCRIPTION DE L'ÉTUDE

3.1 Concilier travail et famille: un déficit pour le monde du travail

3.1.1 La conciliation travail-famille est plus difficile qu'avant

Au cours de 20 dernières années, plusieurs changements ont été observés :

- De plus en plus de parents pensent ne pas avoir assez de temps à accorder à leur famille (27% en 1991 à 46 % en 1999).
- Les familles bi-parentales où les 2 parents travaillent est passé de 1/3 à 2/3 des familles.
- Le taux d'activité des mères ayant des enfants de moins de 16 ans est passé de 37% (en 1976) à 70% (en 1997).
- Les pères cherchent à s'impliquer de plus en plus directement dans les responsabilités familiales.
- En raison du vieillissement de la population, de plus en plus d'hommes et de femmes ont des responsabilités à l'égard de parents âgés.

Du côté du monde du travail, divers changements ont aussi eu lieu :

- Des études ont montré que le stress au travail est non seulement lié aux nombres d'heures travaillées mais aussi à la façon dont ces heures sont réparties. En effet, lorsque l'horaire de travail varie constamment sans préavis suffisant, la conciliation peut devenir un défi impossible.
- Le travail de nuit ou en fin de semaine a pour effet de placer les parents en marge de la vie sociale.
- L'étalement urbain a pour effet d'allonger le temps requis pour se rendre au travail et pour retourner ensuite chez soi, réduisant du coup le temps consacré à sa famille.
- L'allongement des heures d'ouverture des commerces, bien qu'un avantage pour les parents qui n'y travaillent pas, est une difficulté supplémentaire à concilier avec, par exemple, les horaires de garderie.

3.1.2 Conséquence de cette difficulté : un prix élevé pour les employés et pour les entreprises

Plusieurs enquêtes démontrent qu'un nombre croissant de parents en emploi souffrent d'un niveau de stress excessif suite à la difficulté de concilier travail et famille, dont les conséquences sont ressenties sur plusieurs plans:

- Santé physique et mentale : fatigue, insomnie, « burnout », dépression ;
- Financier et professionnel : réductions des possibilités d'embauche ou avancement, pertes de revenu suite à la réduction du temps de travail, prise de congé sans solde ;
- Relationnel et affectif : détérioration des relations parents-enfants, disponibilité réduite pour le/la partenaire, la famille et les amis.

Il est prouvé que les entreprises subissent aussi les contrecoups du conflit travail-famille et qu'elles en paient le prix. Les coûts se traduisent, entre autres, en termes :

- D'absentéisme et de retard ;
- De diminution de la motivation au travail ;
- De roulement élevé du personnel ;
- De refus d'affectation et de promotion ;
- De formation insuffisante de la main d'œuvre en raison du manque de temps à y consacrer.

La figure 1 illustre la réalité de l'interférence croissante des rôles entre celui de parent et celui de travailleur.

3.1.3 Rôle et responsabilité des milieux de travail

Trop souvent encore, on suppose que la conciliation travail-famille est une uniquement affaire de femmes. Cependant, plusieurs partis peuvent assumer leur part et s'adapter en conséquence :

- Les hommes en acceptant un partage plus équitable des responsabilités familiales.
- L'Etat en offrant des services éducatifs et de garde de la petite enfance, des congés parentaux, des services municipaux et scolaires, des services sociaux et sanitaires, les normes du travail et des mesures fiscales à l'égard des familles.
- Les milieux du travail en prenant certaines mesures comme l'aménagement du temps de travail, les congés et avantages sociaux, les garderies en milieu de travail, l'adaptation des pratiques de gestion (planification des réunions). La principale demande au milieu du travail est de faire preuve de souplesse, spécialement dans les horaires de travail et dans l'organisation du travail.

3.1.4 Les mesures de conciliation travail-famille : un intérêt commun

Les avantages qu'apporte une amélioration de la conciliation travail-famille sont nombreux. Les mesures à mettre en oeuvre devraient être vues non pas comme une contrainte et comme une occasion à saisir pour améliorer les conditions de travail et le fonctionnement de l'entreprise.

Il s'agit pour les ressources humaines d'intégrer la dimension travail-famille dans la gestion courante de l'organisation.

Cependant, il est indispensable que les acteurs impliqués (employeurs, employé(e)s et syndicats) travaillent ensemble au développement, à la mise en place et au suivi des mesures de conciliation les mieux adaptées à l'entreprise et aux travailleurs.

3.1.5 Une adaptation qui tarde à se faire au sein des milieux du travail

Même si la majorité des acteurs s'accorde à dire que la conciliation travail-famille est un problème, et que des mesures sont à prendre. Encore peu de changements ont été observés. La principale raison de cette immobilité est l'absence de prise de conscience des milieux du travail de l'intérêt bien réel qu'ils ont à favoriser et à soutenir activement la conciliation des obligations familiales avec celles du travail.

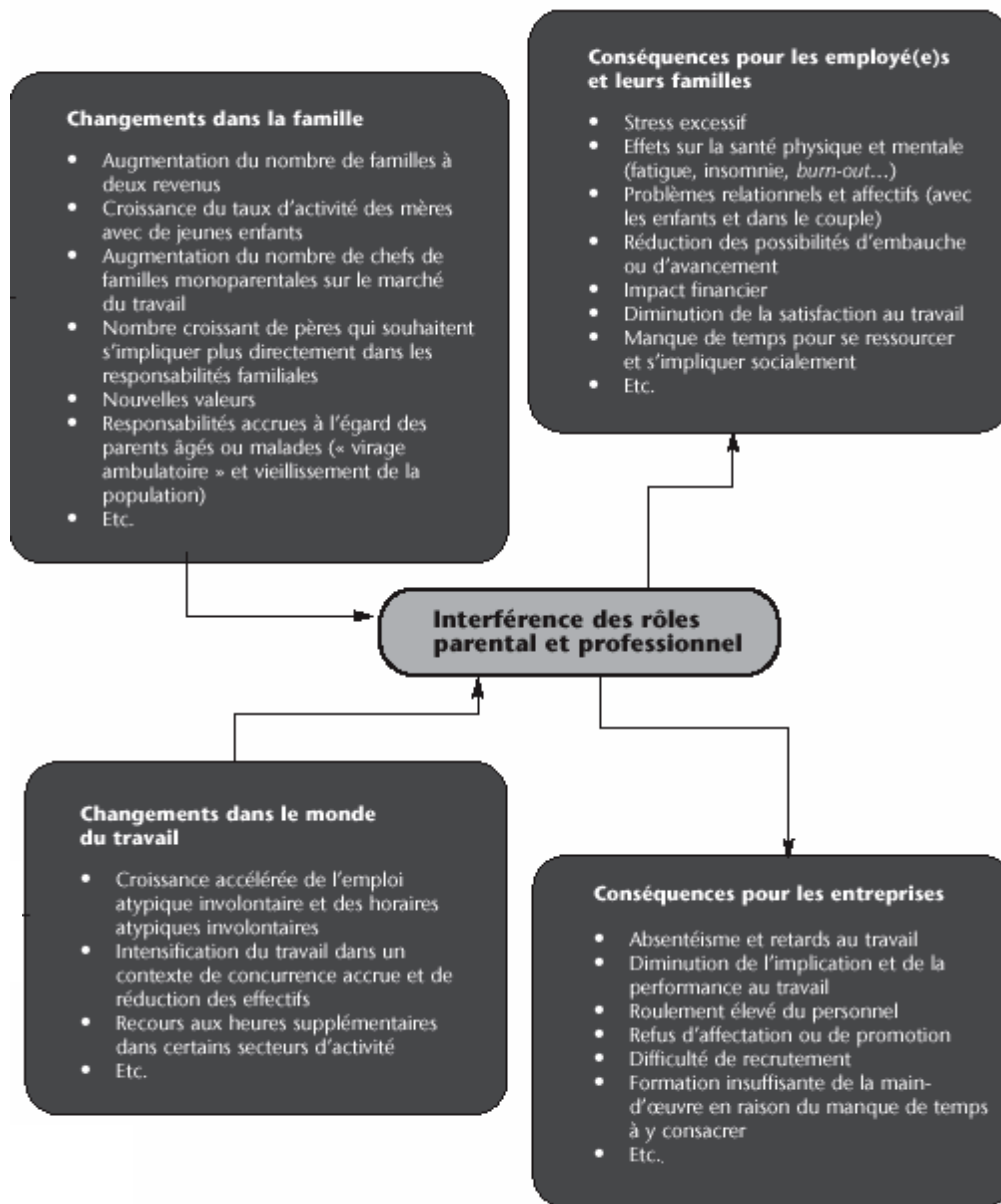


Figure 1. Résumé schématisé de la tension grandissante entre famille et travail

3.2 Plan d'action pour accélérer le développement des pratiques de conciliation travail-famille au sein des milieux du travail.

3.2.1 Informer et sensibiliser davantage le monde du travail

Depuis les années 80, des efforts ont été consentis par les différents acteurs, cependant, le travail d'information et de sensibilisation doit être poursuivi et renforcé. La mise à disposition d'information (expériences pertinentes et données statistiques) est un élément clé de ce processus.

3.2.2 Renforcer la concertation patronale-syndicale à tous les niveaux

Aucunes vraies mesures de conciliation ne verront le jour sans un climat de confiance et de dialogue entre les employeurs, employé(e)s et syndicat. Les besoins de chacun doivent être en pris en compte lors la conception et la mise en place de ces mesures.

3.2.3 Soutenir les milieux du travail par des politiques publiques appropriées

Un régime d'assurance parentale adéquat doit être institué. Les congés parentaux ne devraient pas être assimilés à une situation de chômage (situation au Canada). Ce nouveau régime devrait être accessible à un plus grand nombre de salarié(e)s en assouplissant les conditions d'admissibilité.

Le gouvernement devrait développer des mesures incitant les milieux du travail à mettre en place volontairement des pratiques de conciliation travail-famille.

3.3 Implanter des mesures de conciliation travail-famille sur les lieux de travail

Chaque entreprise et employé(e)s ayant des besoins spécifiques, il n'y a pas de démarche unique de mise en œuvre de mesure de conciliation travail-famille. Le modèle suivant est proposé à titre d'exemple uniquement.

Planification

- Créer un comité conjoint formé d'un ou de plusieurs représentants de l'employeur et des employé(e)s qui sera chargé de la mise en œuvre et du suivi des mesures;
- Établir le profil familial et les attentes des travailleurs et des travailleuses;
- Obtenir les données essentielles sur le milieu de travail et les contraintes de l'entreprise;
- Dresser l'inventaire des pratiques déjà existantes dans l'entreprise.

Élaboration et implantation

- Procéder à la conception formelle du programme;
- Choisir les mesures en tenant compte des bénéficiaires qui leur sont liés et de leurs coûts de mise en place;
- Définir le cadre et les modalités d'application des mesures;
- Implanter les mesures en commençant si possible par un projet-pilote;
- Promouvoir et faire connaître les mesures.

Évaluation et suivi

Il importe d'effectuer un suivi régulier des mesures en les modifiant au besoin.

Au terme d'une première phase :

- Faire le point sur les mesures au moyen d'un questionnaire au personnel;
- Établir une comparaison statistique « avant-après » à partir d'indicateurs-clés.

4 CRITIQUE PERSONNELLE DE L'ÉTUDE

Cette étude a été principalement écrite pour les milieux du travail. Elle est structurée et présentée de manière claire afin de faciliter sa lecture à des managers souvent trop occupés pour lire ce genre de documents. C'est une véritable incitation à l'action, d'ailleurs un des sous-titres est « Plan d'action ».

Elle commence par une présentation bien argumentée de la situation actuelle, en présentant les problèmes qu'ont les salarié(e)s à concilier travail et famille et que ces problèmes se traduisent en coûts pour les milieux du travail et les employés. Cette présentation des coûts à supporter par les milieux du travail est l'élément qui me tenait à cœur. Aucun ouvrage présentant cet aspect de manière plus complète n'a été trouvé. Il s'agit selon moi d'un élément important qui mériterait d'être étudié de manière quantitative, de manière à chiffrer les coûts que l'absence de telles mesures engendre pour les entreprises. Or, en raison des variations d'une entreprise à l'autre ce genre d'analyses est difficilement comparable, ce qui en expliquerait peut-être l'absence.

Suite à la lecture de cette étude, un responsable des ressources humaines a alors en ses mains plusieurs pistes possibles pour prendre en main ce problème qui se présente certainement dans son entreprise. De plus cette étude présente une dizaine d'expériences vécues et donne en annexe un bon nombre de mesures dont il peut s'inspirer.

La seconde cible de cette étude est le gouvernement qui a un rôle à jouer dans l'incitation à la mise en place de mesure aidant à concilier travail et famille. Le gouvernement est directement intéressé à ce que sa population ne décroisse pas (suite à une baisse de la natalité) et que les milieux du travail puissent améliorer les conditions de travail de leurs employé(e)s tout en réalisant des économies.

Cette étude oublie par contre certains points qui me semble importants comme :

- La conciliation travail-famille n'est pas plus difficile qu'il y a 20 ans. Nos mères n'avaient simplement pas le choix. Elles n'avaient aucune possibilité de concilier travail et famille. Elles se devaient d'arrêter de travailler à la naissance de leur premier enfant. La difficulté n'était alors pas dans la conciliation, mais dans le deuil d'une carrière professionnelle.
- L'âge des parents à la naissance de leur premier enfant a aussi augmenté au cours des 20 dernières années. Cet enfant arrivant maintenant à un âge où l'employé(e) a eu le temps d'acquérir des responsabilités et où il (elle) est probablement déjà passablement stressé par son emploi.
- L'augmentation des coûts de la santé (et pas seulement l'augmentation de la durée de vie, comme précisé par l'étude) vont obliger de plus en plus d'employé(e)s de prendre du temps pour s'occuper de leurs parents vieillissants.
- Un autre point positif est que les technologies de communication (Internet, ADSL, téléphones portables) permettent aux employé(e)s de certaines professions de travailler à domicile et ainsi de ne pas perdre de temps en transport.

5 CONCLUSION

La lecture de cette étude est conseillée à tous parents, managers des ressources humaines, et responsables de la politique familiale au sein du gouvernement. Elle regorge de beaucoup d'idées pour faciliter la conciliation travail-famille. Suite à la lecture de cette étude, je suis convaincu que la mise en place de ces mesures rend chaque parties gagnantes. Cependant une étude quantitative des coûts que l'absence de mesures engendre satisferait mon esprit d'ingénieur.

6 POUR EN SAVOIR PLUS

D'autres études similaires peuvent être trouvées sur les liens suivants :

<http://www.cctm.gouv.qc.ca/publications/publication.htm>

www.rhdcc.qc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/psait/ctv/01accueil.shtml&hs=wnc

www.cfe.gouv.qc.ca/publications/pdf/autres_famille_travail_conciliation.pdf

www.messf.gouv.qc.ca/services-a-la-famille/conciliation-travail-famille/milieu-travail/mesures-conciliation.asp

<http://www.via2.ch/savoirplus.htm>

7 RÉFÉRENCES

Plan d'action - Concilier travail et famille : Un défi pour les milieux de travail, une étude du Conseil consultatif du travail et de la main d'œuvre du Québec, Canada

www.cctm.gouv.qc.ca/publications/broch_8.5x11_final2.pdf