

LE TEMPS

Carrières

L'entreprise gagne à investir dans la famille

Par Catherine Dubouloz

Permettre aux employés de concilier vie privée et professionnelle engendre un retour sur investissement de 8%.

C'est une première en Suisse. Une étude a calculé ce qu'une politique des ressources humaines favorable à la famille rapporte à l'entreprise qui la met en place. Verdict: 8% de retour sur investissement. Cette analyse coût-bénéfice, présentée le 31 octobre dernier à Berne, a été réalisée par la société bâloise Prognos, à la demande de plusieurs grandes entreprises (Migros, Novartis, le Groupe Raiffeisen, La Poste), auxquelles s'est joint le Département fédéral de l'économie, puis d'autres sociétés comme Nestlé, la SSR, Victorinox ou l'EPFZ.

Le rapport s'éloigne de toute considération sociale, éthique ou morale pour se concentrer sur l'impact économique des mesures qui permettent aux employés de mieux concilier leur vie privée et professionnelle. Il s'agit de faire prendre conscience au monde économique que «des mesures favorables à la famille [...] doivent être reconnues comme un élément central d'une politique des ressources humaines (RH) efficiente».

Elle passe par des horaires de travail et/ou des lieux de travail flexibles; des congés parentaux allant au-delà des normes légales, assortis de programmes de réintégration dans l'entreprise; des aides à la garde des enfants ou encore d'autres solutions. Décryptage.

k Pourquoi cette politique est-elle rentable?

Le modèle de calcul conçu par Prognos a déjà été utilisé en Allemagne. Il a montré que des mesures favorables à la famille s'y traduisaient par un retour sur investissement de 25%.

En Suisse, les chercheurs se sont basés sur les données fournies par une vingtaine d'entreprises, puis ils ont construit l'exemple fictif d'une société employant 1500 personnes, dont 43% de femmes. Pour cet employeur, le retour sur investissement s'est monté à 8%. Le coût des mesures favorables à la famille s'est élevé à 247000 francs, le bénéfice à 266923 francs.

En mettant sur pied une politique qui permet l'aménagement du temps de travail, les employeurs favorisent le retour des mères après la naissance de leur(s) enfant(s); ils leur permettent d'augmenter leur temps de travail et de poursuivre une carrière de haut niveau.

k Sur quels éléments portent les économies?

Les femmes interrompent encore souvent leur activité professionnelle après la naissance de leur(s) enfant(s). Et lorsqu'elles reprennent le travail, cela se traduit très majoritairement par une activité à temps partiel, à un faible taux (50% et moins). Ce phénomène limite considérablement les chances d'avancement professionnel; dans certains cas, cela signe l'arrêt de mort d'une carrière, selon l'étude. Pour progresser, il faut en effet travailler à des taux d'emploi de 70% et plus.

Une politique des RH favorable à la famille joue un rôle correcteur: elle permet de faire revenir et de conserver les femmes à leur poste; de limiter les rotations de personnel; de mieux repourvoir les postes qualifiés à l'interne. L'employeur pourra donc réduire ou éviter les coûts de recrutement, d'engagement, de formation et d'intégration des nouveaux collaborateurs, ainsi que sur les coûts du personnel de remplacement (si les mères travaillent à 30, 40 ou 50%, il faut compenser les heures

perdues; pas forcément si elles ont un taux d'activité de 80 ou 90%).

k Cette politique est-elle chère à mettre en place?

Un certain nombre d'éléments de la politique favorable à la famille ont un coût. La conception, la planification et l'organisation des horaires flexibles et du temps partiel à large échelle, par exemple. Les mesures allant au-delà des 14 semaines de congé maternité et des autres congés légaux aussi (le Groupe Raiffeisen offre par exemple 5 jours de congé payé aux pères). De même que les congés supplémentaires pour maladie des enfants, l'aménagement des postes de travail pour le télétravail, les services de garde d'enfants soutenus par l'entreprise, les primes de naissance.

D'autres éléments ne coûtent rien: les congés maternité prolongés non rémunérés, l'organisation des réunions lorsque les employés à temps partiel sont là, les horaires flexibles, une fois le système installé.

k Les avantages sont-ils tous quantifiables?

Non. L'étude ne prend pas en compte les éléments intangibles non quantifiables. Mais les responsables des ressources humaines interrogés ont tous dit leur importance: il s'agit d'une motivation, d'une satisfaction, d'une loyauté et d'une fidélité accrues, et d'une plus grande disponibilité des salariés, reconnaissants envers leur employeur. De plus, il existe aussi un effet sur l'attractivité de l'entreprise dans le cadre du recrutement.

k Le temps partiel est déjà très répandu. Pourquoi faire plus?

«Plus un salarié peut adapter son temps de travail à ses propres besoins, plus il lui est facile de concilier vie professionnelle et vie familiale – surtout s'il a des enfants en bas âge», souligne l'étude. Elle plaide pour un renforcement de la «souveraineté du temps» de travail qui donne la possibilité aux parents de répartir leur temps de travail en fonction de leurs besoins. «Cela ne signifie pas, selon les auteurs, que l'entreprise ne pourra pas contrôler le temps de présence au travail.» Il s'agit surtout de renforcer les mesures de flexibilisation: partage des postes (ou «job sharing»), horaires flexibles (les salariés peuvent décider de leurs heures d'arrivée et de départ dans un laps de temps donné, entre 7 h et 8 h 30 du matin, par exemple), temps de travail annualisé, flexibilité des pauses, etc. La flexibilité permet de diminuer les absences et d'améliorer aussi la productivité lorsque les salariés sont présents. Déchargés des soucis d'organisation familiale, ceux-ci peuvent être plus concentrés sur leur travail.

k Faut-il créer des crèches d'entreprise?

Certaines grandes entreprises ou institutions, comme le groupe Raiffeisen, le Seco ou l'EPFZ, ont créé des crèches. Pour d'autres, cela coûterait trop cher et ne serait pas pertinent. Une bonne alternative est de réserver un certain nombre de places dans un lieu existant. Certaines entreprises offrent une aide au financement des solutions de garde pour les situations exceptionnelles, comme une maladie de l'enfant. La fondation qui s'occupe de la garde des enfants des collaborateurs de l'EPFZ et de l'Université de Zurich offre également des services d'accueil exceptionnel lors des congrès et conférences; elle garde les enfants scolarisés pendant les 13 semaines de vacances scolaires.

k Comment soutenir les pères?

Migros Zurich expérimente depuis 2004 un modèle pilote de congé paternité: les pères peuvent prendre jusqu'à 4 semaines de congé pendant la première année qui suit la naissance d'un enfant. Le congé est pour moitié payé par l'entreprise, pour moitié sans solde.

De manière générale, les pères sont de plus en plus nombreux à demander des temps partiels proche du plein temps (un 90%, par exemple, pour disposer d'un après-midi par semaine pour ses enfants), à vouloir bénéficier du télétravail, bref à utiliser aussi les possibilités de flexibilisation offertes par les entreprises. Mais souvent, ils craignent encore de se heurter à l'incompréhension de leurs collègues et de leurs supérieurs. C'est pourquoi, en ce moment charnière, l'exemplarité de la direction est très

importante, insiste l'étude. Dans tout ce dossier, d'ailleurs, l'engagement au plus haut niveau de la hiérarchie est capital pour le succès de la politique de conciliation.

LE TEMPS © 2012 Le Temps SA