

Comment travailler avec l'entreprise sur l'articulation des temps de vie ?

Cet article reprend le contenu d'interventions réalisées auprès des partenaires du projet ARTEVER sur les enjeux et les arguments économiques et sociaux pouvant mobiliser les très petites entreprises sur le sujet de l'articulation des temps. L'objectif était double : familiariser ces acteurs du secteur public, social ou de la formation au monde des entreprises, à leurs contraintes et les guider dans l'approche des dirigeants sur leur territoire.

Le temps de travail, au cœur des enjeux de production de l'entreprise

Les nouveaux modèles productifs imposent de nouveaux critères de performance aux entreprises. Les capacités mises en avant sont l'inventivité, la créativité et la compétence. Cette « nouvelle productivité » est axée sur le besoin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité, d'assurer une flexibilité (besoin de s'adapter et de réagir à l'imprévu), de respecter des délais (besoin de réactivité). L'objectif de l'entreprise est aujourd'hui de produire à la demande.

Pour les salariés, l'acte de travailler se densifie : le souci de qualité exige un engagement plus grand, une responsabilisation (travail par objectif) et un travail de plus en plus complexe avec la réalisation de tâches de plus en plus connexes (polyvalence). L'organisation du temps de travail constitue un levier permettant à l'entreprise de mieux s'ajuster : adaptation des horaires d'ouverture à la clientèle, utilisation plus intensive des équipements au travers des horaires postés...

La compétition sur le temps avec une garantie des délais et une difficulté de prévoir représentent le quotidien des entreprises. Pour y faire face, deux choix s'offrent à elle : être dans une logique de flexibilité quantitative externe ou dans une logique de flexibilité quantitative interne.

La flexibilité externe va conduire à faire varier les effectifs en fonction des besoins. Les conséquences sont l'explosion des contrats précaires, la montée de la sous-traitance (essentiellement en production), l'externalisation de certains métiers (services de nettoyage, ressources humaines...). L'entreprise se réduit au métier propre avec la maîtrise des deux couronnes (effectifs et sous-traitance).

Dans le cadre de la flexibilité interne, on agit sur le temps de travail en le modulant. On travaille plus quand l'activité est forte et inversement. Normalement, cela suppose qu'il y ait un accord de modulation, précisant les données économiques justifiant la modulation et le délai de prévenance. On constate alors une moindre précarité et sous-traitance. Toutefois le temps des salariés est non choisi, le temps du client prime.

Quelles sont les conséquences sur l'articulation des temps de vie ?

On peut s'interroger sur la manière dont les questions d'articulation des temps de vie et d'égalité professionnelle ont été abordées dans le cadre des négociations sur l'annualisation du temps de travail, notamment à l'occasion de la mise en œuvre 35 heures. Cela a sans doute été une occasion qui a été ratée de « démocratiser » ces problématiques. Les débats auraient du mettre en évidence le fait que les temps des différents acteurs en présence (salariés, clients, fournisseurs, dirigeants, services à la population...) sont de plus en plus contradictoires. Aujourd'hui, ces intérêts obligent à un dialogue social territorial d'un nouveau type ne niant pas cette contradiction mais mettant en avant les intérêts communs notamment à partir du vecteur « territoire ».

Pourquoi l'entreprise doit-elle agir en matière d'articulation des temps ?

Un des premiers enjeux est celui de son **attractivité** sur le territoire, d'autant si l'entreprise rencontre des difficultés de recrutement, de fidélisation de ses salariés dans un contexte de baisse de la population active et du départ massif des seniors en retraite.

La population active en Europe qui comptait 169 millions d'actifs en 1995 passera à 154 millions d'actifs en 2050. En France, 5 millions de personnes partiront en retraite d'ici à 2010. D'ici 2015, 42 % des actifs devraient avoir cessé leur activité. La pénurie de main d'œuvre qualifiée, le besoin de recruter massivement risquent de déboucher sur une logique de surenchère entre entreprises. Les femmes et les jeunes constituent un vivier de main d'œuvre mais sont porteurs de valeurs et d'un rapport au travail différent des salariés en partance. De nombreuses études montrent que les jeunes ne mettent plus leur activité professionnelle au cœur de leur existence mais souhaitent disposer d'un temps égal pour la famille, les amis, la qualité de vie... Ils rejettent l'autoritarisme incarné par les « petits chefs », battent en brèche l'ancienne vision de la hiérarchie, privilégient l'intérêt du travail, l'ambiance, l'enrichissement mutuel dans leur choix d'entreprises (logique de gagnant/gagnant). Ces comportements déteignent sur leurs aînés et confortent les attentes des femmes : le salarié déjà intégré va également revendiquer la recherche d'un équilibre vie professionnelle et vie privée et son attachement à un management humain. Le fidéliser pour les entreprises constitue un véritable défi pour leur avenir. Le rapport de force employeur/salarié peut à terme s'inverser.

Le deuxième enjeu est en relation avec la densification du travail et les problèmes de conciliation des temps de vie qui conduisent au turn-over, à l'absentéisme, au stress, aux accidents du travail... autant de disfonctionnements qui coûtent à l'entreprise et réduisent sa productivité. Or la mise en œuvre d'une politique sociale, notamment parentale, à travers la mise en place de modes de garde, l'accompagnement à la reprise après un congé de maternité, des aides financières (chèques déjeuner, vacances, CESU...), des services de conciergerie (repassage, entretien du véhicule, démarches administratives...) renforce la satisfaction et le sentiment d'appartenance des salarié(e)s à l'entreprise. L'adhésion des salariés est alors plus aisée ainsi que leur acceptation du changement et des contraintes. Cela est à terme source de réduction des coûts et de meilleure **productivité**.

Enfin, dans le cadre du développement durable, les entreprises ont intérêt à développer leur **Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)** pour accroître leurs performances commerciales et financières, pour réduire à terme les risques industriels et écologiques et renforcer leur compétitivité. Les PME ont également intérêt à intégrer ce concept dans leur stratégie à partir du moment où la RSE influe sur l'image et la réputation de l'entreprise, sur la motivation de ses salariés actuels ou potentiels et de celle de ses clients. Elle influe aussi sur les possibilités de financement et de co-traitance (avec des Grandes Entreprises de plus en plus soumises à des cotations éthiques) ainsi que sur les possibilités de réponse aux appels d'offres dans le cadre des marchés publics (voir notamment les clauses d'insertion socioprofessionnelle).

Convaincre un dirigeant d'entreprise d'agir en matière d'articulation des temps de vie

Démarches préalables

- Se déplacer dans l'entreprise et non la convier à une réunion d'information sur cette thématique.
- Rencontrer le responsable des ressources humaines ou la direction si il n'y a pas de service RH.
- S'il est difficile d'obtenir un rendez-vous, tenter de s'appuyer sur un chef d'entreprise sensibilisé à cette thématique qui mobilisera son réseau formel et/ou informel.

Conduite de l'entretien

- Faire parler son interlocuteur de son entreprise afin de connaître son type de production, rythmes de travail, conditions de travail, marché, effectif, pyramide des âges, politique de recrutement, climat social, type d'accompagnement social (1 % logement, santé, lutte contre l'illettrisme... et en termes de services aux salariés).
- Identifier « quel est son problème ? » car l'entreprise sera réceptive à toute forme de proposition si celle-ci vient répondre à l'un de ses problèmes.
- Faire le lien avec une de ces problématiques et le service que vous apportez (gardes d'enfants, transports...).
- Là c'est le professionnel qui lui apporte des éléments concrets sur le service (fonctionnement, coût).
- Donner des exemples d'entreprises qui ont agi.

Des leviers pour convaincre

- Rappel de l'accord branches interprofessionnelles du 1^{er} mars 2004 qui stipule dans son premier article : « les entreprises chercheront à développer des solu-

tions innovantes dans le domaine des services au personnel (actions conjointes avec le CE, partenariat avec les collectivités locales) ».

- La loi sur l'égalité salariale de février 2006 comporte 4 priorités dont celle de réconcilier vie professionnelle et vie familiale.
- Une législation incitative suite à la conférence de la famille (crédit d'impôt et contrat enfance entreprise).
- Mobilisation d'aide au conseil en égalité professionnelle pour les entreprises de moins de 300 salariés. L'articulation des temps de vie étant un des axes d'un plan d'action en faveur de l'égalité.

Points de vigilance

- Vérifier que l'on a le bon interlocuteur (à savoir celui qui possède le pouvoir d'agir).
- Avoir le langage de son destinataire (pas trop « social », ni trop offensif).
- Avoir un positionnement « d'égal à égal » et non celui qui s'estime déjà content d'être reçu.
- L'entreprise va souvent avancer comme prétexte, pour gagner du temps et ne pas répondre négativement, qu'il lui est nécessaire de connaître au préalable les besoins de ses salariés en terme de mode de gardes. Hors, nous savons qu'il est difficile de les évaluer précisément et que ceux-ci ne reflètent pas forcément la réalité.
- Il faut insister sur le fait que l'entreprise doit inscrire cette action dans sa stratégie d'entreprise en ayant bien identifié les enjeux.

L'articulation des temps au service du marketing social

Ces trois enjeux doivent pousser l'entreprise à investir dans un management plus dynamique, moderne et prospectif. Dans ce cadre, la prise en compte de l'articulation des temps de vie et de l'égalité professionnelle est un outil de marketing social. L'employeur devient unique (et donc précieux) par sa capacité à allier productivité et développement social. La difficulté réside dans la rupture où tout au moins le décalage entre les attentes des entreprises vis-à-vis des salariés et le comportement des salariés par rapport aux entreprises. Les entreprises attendent de la disponibilité ou de la flexibilité, de la productivité et de la performance, de la polyvalence, de la loyauté et de la fidélité, de la mobilité. Les salariés sont plutôt opportunistes, méfiants, à la recherche de reconnaissance mais vont calculer leur degré d'implication, d'adhésion notamment au regard de la conciliation des temps de vie et/ou des revenus ou avantages proposés. Le salarié devient de plus en plus un salarié-individu, un salarié-consommateur, infidèle, exigeant en termes d'avantages sociaux, de formation, d'évolution...

Le territoire est un point d'ancrage pour les deux parties en présence : l'attachement des salariés au territoire réduit les risques de turn over pour l'entreprise. Par ailleurs, en milieu rural notamment et pour les TPE et PME, il n'est pas concevable de développer une politique sociale sans s'appuyer sur

les élus locaux et les services à la population existants. Le marketing social peut donc être la source d'un dialogue social territorial.

L'entreprise ne peut pas agir seule, il est nécessaire qu'elle se fasse accompagner. Elle a besoin d'expertise sur la réalité sociale, l'égalité femme/homme, de connaître les acteurs territoriaux et les institutions sociales, de rechercher des financements spécifiques pour acquérir la légitimité à agir dans la sphère sociale.

Des acteurs associatifs, publics ou privés peuvent accompagner les entreprises dans ce domaine. Les expériences conduites dans le cadre du projet Equal piloté par le Conseil général du Finistère ¹ ou par le cabinet Perfégat permettent de définir une méthode d'approche et d'écoute des dirigeants visant à les convaincre d'agir en faveur de l'articulation des temps ou tout au moins de s'associer à une réflexion collective et territoriale sur le sujet ².

Des enjeux de représentation territoriale et de marketing social pour les Très Petites Entreprises

L'articulation des temps dans les TPE interroge à la fois l'individu entrepreneur et l'entité entreprise. Dans le cas de l'entrepreneur(e) individuel(le), les temps professionnels et personnels sont très entremêlés. Pour l'entrepreneur(e), la réflexion peut porter à la fois sur la libération de temps pour travailler (problème rencontré notamment chez les femmes travaillant chez elle) ou pour sa vie privée : la pratique de loisirs, l'amélioration de la santé (prendre soin de soi, limiter le stress, la culpabilité). Cela peut aussi favoriser la formation, la participation citoyenne et notamment la représentation professionnelle ou politique. Le projet ARTEVER s'interroge plus particulièrement sur la question de la représentation des TPE dans les instances territoriales et sur le type d'accompagnement à mettre en place pour inciter les dirigeants de TPE à être plus présents dans ces lieux de dialogue où leurs intérêts sont peu pris en compte.

En ce qui concerne la pérennité et le développement des TPE, il faut souligner que l'emploi salarié dans les TPE reste marqué par un temps de travail plus élevé ³ malgré un fort taux de postes à temps partiel⁴ majoritairement occupés par les femmes. Travailler sur l'articulation des temps peut conduire aussi la TPE à s'engager dans une démarche de marketing social qui n'est pas, contrairement à ce qui est véhiculé, réservée aux grandes entreprises. Les TPE peuvent en effet faire bénéficier leurs salariés d'une politique sociale (réservation de places dans une crèche, cofinancement du CESU, de chèques vacances, chèques déjeuners, aide à la mobilité...). Compte tenu de la baisse de la population active, les TPE/PME ne pourront faire face à la concurrence des grandes entreprises ou des services publics dans leur recherche de main d'œuvre, sans la mise en place de ce type d'avantages salariaux. Les territoires ruraux seront faiblement protégés sauf là où la mobilité est réduite. Le projet ARTEVER peut alors permettre aux chambres consulaires et aux autres structures d'accompagnement de s'approprier cet enjeu de marketing social au service de la compétitivité économique et territoriale des TPE.

Rédigé par Isabelle Guéguen

Codirigeante de Perfégat (www.perfegal.fr)

¹ Projet Equal « Développement des conditions favorables à l'activité professionnelle des femmes » piloté par le Conseil général du Finistère de 2001 à 2005.

² Voir expérience du cercle local de concertation sur le Pays de Morlaix.

³ En 2004, la durée moyenne de travail d'un salarié à temps complet est ainsi de 36,9 heures. Source : DARES, L'emploi dans les TPE en Juin 2004, Premières Synthèses Informations, février 2006.

⁴ 27,2 % des salariés sont employés à temps partiel.