



ETUDE AUPRÈS D'UN ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES SUISSES

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

berufundfamilie

betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik

beruf und familie

betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse
familienfreundlicher Unternehmenspolitik

Impressum

Editeur

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

Adresse de commande

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

Réalisation

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

prognos

Rédaction

Cornelia Hürzeler,
Fédération des coopératives Migros

Traduction

Axone, Genève, www.axone.ch

Relecture/correction

text control, Zurich, www.textcontrol.ch

Graphiques

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

Photographies

Studio de photographie Felix Wey, Wohlen

Impression

Kasimir Meyer AG, Wohlen, www.kasi.ch

Comité de projet
de l'étude:

MIGROS

LA POSTE

NOVARTIS

RAIFFEISEN

EVD DFE

Management summary

Initiative et comité de projet

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

Résultat

Les mesures familiales sont fondamentalement payantes pour l'entreprise. Un modèle de calcul, pour lequel ont été collectées des données en provenance d'un échantillon de sociétés et d'organismes de toute la Suisse, a permis de montrer que les avantages immédiats d'une politique de ressources humaines favorable à la vie familiale dépassaient les coûts induits par celle-ci. Dans le cadre du modèle de calcul, et sur la base d'hypothèses réalistes, l'étude fait ressortir un retour sur investissement de 8%.

Les effets positifs pour l'entreprise se traduisent par un taux de retour plus élevé des salariés à leur poste après la naissance d'un enfant, par l'allongement du temps de travail lors de la réintégration de l'entreprise et par une fréquence plus marquée des carrières menées en interne.

L'entreprise type Familles SA, qui compte 1500 salariés, dépense chaque année la somme de 247 000 francs pour sa politique de promotion de la vie familiale, mais réalise, selon des hypothèses réalistes, des économies de l'ordre de 266 900 francs.

Il convient de préciser, dans la présentation des résultats de l'étude, que celle-ci repose généralement sur des hypothèses prudentes. Il faut également mentionner tout particulièrement le fait que les effets positifs significatifs mais non quantifiables n'ont pas été pris en compte. Il s'agit avant tout des conséquences bénéfiques sur la motivation, sur la loyauté et sur la disponibilité des salariés, dont l'importance est confirmée par les responsables des ressources humaines interrogés. De même, les effets fondamentalement quantifiables sur l'attractivité de l'entreprise dans le cadre du recrutement des collaborateurs n'ont pas été pris en compte dans l'analyse plus restreinte, en raison de leur forte corrélation avec le secteur ou la situation géographique de l'entreprise.

Bonnes pratiques

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

Provenance des données

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

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

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

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

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

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

Ont été mesurés en particulier les effets positifs suivants:

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

Mesures

Effets