



Exemple pratique 1: Rinco Ultrasonics AG, Romanshorn

Portrait: fabrication de soudeuses à ultrasons pour matières synthétiques, 78 employés en Suisse

Mesures prises: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, job-sharing, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents, développement du personnel

Rinco Ultrasonics propose l'horaire mobile avant 8 h 30 et après 16 h 30. A l'atelier de mécanique, il est aussi possible de travailler le matin ou le soir avec des horaires plus décalés. L'entreprise compte de nombreux employés à temps partiel et deux réceptionnistes qui se partagent le poste, en assurant une suppléance mutuelle pendant les vacances. L'entreprise propose un congé paternité payé de cinq jours et la possibilité de faire suivre le congé maternité ou paternité d'un congé parental non payé, ou encore de réduire le taux d'occupation.

Rien de bien extraordinaire, direz-vous. Mais ce qui fait de Rinco Ultrasonics un cas d'école, c'est la conviction de la cheffe du personnel, Beatrix Thoma, qu'il existe toujours une solution. «Les deux parties doivent faire preuve de souplesse, dit-elle, et manifester la volonté d'arriver à une solution. Ici, la communication est une chose très importante. Pour peu qu'on sache s'écouter, une solution de compromis est toujours possible.» En 2002, l'entreprise a été désignée «championne de la famille» dans le canton de Thurgovie. La conciliation du travail et de la famille est un objectif inscrit dans le règlement du personnel. Les parents peuvent ainsi s'en prévaloir s'il leur faut d'urgence du temps pour veiller un enfant malade, par exemple. Au moment du passage du jardin d'enfants à l'école, ils peuvent aussi modifier l'organisation de leur temps de travail et l'adapter aux nouveaux besoins.

Ce n'est pas par altruisme que Rinco Ultrasonics a opté pour cette politique. «Un des buts était de fidéliser les collaborateurs à l'entreprise. Notre taux de rotation est faible et la satisfaction est élevée, explique Beatrix Thoma; par ailleurs, le prix qui nous a été décerné a renforcé l'image de l'entreprise. Nous sommes devenus soudain connus, à Romanshorn. Nous avons donc l'espoir que, même en cas d'assèchement du marché du travail, des personnes compétentes frapperont toujours à notre porte.»



Exemple pratique 2: Affolter Holding SA, Malleray

Portrait: entreprise familiale de la troisième génération, qui développe et produit des composants de machines électroniques et mécaniques, ainsi que des appareils micro-mécaniques, 120 employés

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel

A l'origine, ce sont des difficultés sur le marché de l'emploi qui ont incité Affolter à offrir des après-midi libres pour embaucher des ouvrières d'atelier. Aujourd'hui, l'entreprise propose 30 modèles de temps de travail. La plupart des employés à temps partiel ont congé un ou deux après-midi par semaine, mais tous utilisent l'horaire mobile. Les périodes de présence obligatoire vont de 8 h 30 à 11 h et de 14 à 16 h. Un cadre rentre lui aussi à 11 h pour préparer le repas. Il est également possible d'accumuler un solde positif pendant les périodes de gros travail, puis de le réduire quand la famille en a besoin. Un solde négatif peut aussi persister un certain temps.

«Il faut que les gens aient le temps d'exercer leurs responsabilités familiales. Chez nous, ils le trouvent assez facilement. Nous nous arrangeons toujours», déclare Nicolas Curty, chef du personnel. «Tant que nous dialoguons, nous comprenons les problèmes des gens. Si je dis non tout de suite, la personne est frustrée. Et une personne frustrée est moins productive, moins motivée, donc moins rentable.» Aujourd'hui, les horaires favorables à la famille sont entrés dans les mœurs de l'entreprise. Nicolas Curty a toutefois dû apprendre à fixer des limites. Trop de désirs particuliers compliquaient le système et provoquaient des conflits au sein du personnel. Désormais, les règles sont les mêmes pour tout le monde.

L'entreprise n'a jamais calculé si sa prévenance était payante. Elle part cependant de l'idée que c'est le cas. Les coûts, qui interviennent dans la phase de planification, sont surtout de nature administrative. Et les gens doivent se concerter davantage. Un des bénéfices concrets est qu'il n'y a pratiquement pas d'absentéisme. Par ailleurs, quand elle recrute, l'entreprise n'a presque jamais besoin de passer une annonce – les gens viennent d'eux-mêmes.



Exemple pratique 3: Dentaltechnik Fellmann AG, Sursee

Portrait: laboratoire de technique dentaire, 18 employés

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, aide à l'accueil des enfants

Les mesures prises par ce laboratoire de technique dentaire trouvent leur origine dans le besoin d'évasion du directeur, Stephan Fellmann, qui se manifestait surtout quand il faisait beau et que le travail n'était pas urgent. «Si, dans une petite entreprise, le patron bosse de 6 heures du matin à 8 heures du soir et que les collaborateurs rentrent déjà chez eux l'après-midi, ce n'est pas drôle du tout!» Mais il y avait aussi des gens bien formés, qui souhaitaient travailler à temps partiel après la naissance de leurs enfants et qui sont restés des piliers de l'entreprise. Stephan Fellmann a donc adapté l'organisation de son laboratoire aux besoins. «C'est quand même ce qui distingue la petite entreprise, de pouvoir trouver une solution qui arrange tout le monde. Le plus difficile, c'est que les deux parties doivent pouvoir se mettre dans la peau de l'autre, le patron comme l'employé.»

Les employés à temps partiel travaillent avec une énergie différente, a-t-il constaté. Et il leur est plus facile d'accroître temporairement leur taux d'occupation lors de périodes de pointe. «Inversement, il arrive qu'un enfant tombe malade. Nous trouvons alors aussi une solution.» Stephan Fellmann a à cœur de savoir comment vont ses gens. Dans un laboratoire de technique dentaire, les commandes urgentes sont le pain quotidien. Le directeur répartit les tâches, mais laisse ensuite les employés organiser eux-mêmes les détails. Cela fonctionne parce que les règles sont claires. Aujourd'hui, l'entreprise a adopté l'horaire annualisé, assorti d'un système de pointage. Ainsi, la grande liberté laissée aux employés s'accompagne de la transparence et de l'équité nécessaires.



Exemple pratique 4: Ecoservices SA, Carouge

Portrait: bureau d'ingénieurs spécialisé dans le conseil en environnement et la sécurité, 19 employés

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents, télétravail

Dans le secteur de la construction, les entreprises qui se fixent un taux d'occupation maximum de 80% et interdisent en principe les heures supplémentaires ne courent pas les rues. Si ces règles existent chez Ecoservices, c'est que les deux fondateurs étaient de futurs pères qui désiraient se consacrer aussi à leurs enfants. Elles sont restées en vigueur longtemps après la phase de la petite enfance, de même que la compréhension pour les problèmes de compatibilité travail-famille. La politique d'attention à la famille paraît encore contenter tout le monde, malgré la perte de salaire. «La motivation est meilleure, il y a moins d'absences et de passages à vide. Les gens travaillent de façon concentrée», explique Carole Z'Graggen Linser, qui participe à l'entreprise en tant qu'associée.

Pour réaliser le temps partiel, il a fallu réorganiser le travail. C'est que les chantiers ne tournent pas à temps partiel, eux. Les ingénieurs impliqués doivent être disponibles toute la semaine. «L'important est que notre bureau s'organise bien. Deux personnes sont toujours au courant d'un mandat, afin qu'il y ait toujours quelqu'un pour répondre à la clientèle», explique Carole Z'Graggen Linser. Elle estime que le facteur de coût principal des mesures visant à mieux concilier travail et famille chez Ecoservices réside dans l'énergie qu'il a fallu investir pour l'organisation. Le fait que les deux participants à un projet doivent communiquer constamment a certes son coût, mais aussi ses avantages: la suppléance est assurée d'emblée en cas d'absence ou de vacances.



Exemple pratique 5: Metron AG, Brugg

Portrait: entreprise de services d'architecture, développement territorial, transports, paysage et environnement, 120 employés

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, job-sharing, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents, développement du personnel, télétravail, aide à l'accueil des enfants

Même avec plus de 120 collaborateurs, Metron reste une entreprise largement co-gérée. Les conditions de travail favorables à la famille ont été élaborées et adoptées en commun par les collaborateurs et le conseil d'administration. Elles sont consignées dans le règlement du personnel et font partie de la culture d'entreprise. Le travail à temps partiel va de soi, même au niveau directorial, ce qui a permis en particulier aux femmes de faire carrière, comme en est convaincue Esther Arnet, membre de la direction du holding et engagée à 75%.

Même la position des horaires est variable. Il n'y a pas de périodes de présence obligatoire, les heures travaillées sont imputées au projet correspondant. D'entente avec la direction, les collaborateurs peuvent aussi travailler à domicile via le télétravail (remote access). Cette souplesse exige beaucoup d'organisation et de discipline au travail, de même qu'un sens élevé des responsabilités. «Les priorités sont la qualité des produits, l'exécution professionnelle des mandats et la satisfaction des clients», note Esther Arnet.

La philosophie de l'entreprise comprend aussi des prestations sociales élargies, comme des prestations surobligatoires en cas de congé maternité et paternité, des allocations spéciales pour les familles monoparentales, et la possibilité pour les enfants de prendre le repas de midi dans l'entreprise. Esther Arnet voit dans cet engagement en faveur de la compatibilité travail-famille un avantage comparatif. «D'excellents spécialistes viennent chez nous, et ils y restent.»



Exemple pratique 6: Studio di ingegneria Sciarini, Vira Gambarogno

Portrait: bureau d'ingénieurs de génie civil, 26 employés

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail

«Considérer hommes et femmes comme égaux ne m'a jamais posé de problème. C'est peut-être lié au fait d'avoir eu trois filles», déclare le propriétaire, Gianfranco Sciarini. Il aimerait bien qu'une de ses filles reprenne un jour l'affaire, mais celle qui est ingénieure vient d'avoir son deuxième bébé et veut mater. Elle ne vient ces temps que quand son père a besoin d'elle.

Il ne tient pas à ce qu'on lui rédige des règlements ou des chartes sur la manière de mieux concilier travail et famille. «Je ne cherche de solution que quand les problèmes se présentent et j'essaie alors de trouver un arrangement convenable. Il y a toujours un moyen de s'arranger. Je ne tiens pas à jouer au patron, je préfère me comporter en ami ou en père. Telle est ma philosophie. Et jusqu'ici, les faits m'ont plutôt donné raison.» Le principe de Gianfranco Sciarini est simple: si tout le monde est content, cela rapporte. Le travail sera bien fait, ce qui permet de maintenir un haut niveau de qualité. Cela rejaillit à son tour sur la réputation de l'entreprise et profite à la clientèle.

En fin de compte, le personnel organise son temps de travail un peu comme il le désire. Un jour, ils ont décidé tous ensemble qu'ils aimeraient être libres le vendredi après-midi. Depuis, la semaine de travail s'arrête officiellement vendredi à midi. Les horaires ont simplement été aménagés différemment. Mais quiconque le souhaite peut quand même travailler. Sa secrétaire à temps partiel et sa belle-sœur, par exemple, adaptent leurs heures de présence à l'horaire scolaire des enfants. Un collaborateur voulait s'occuper lui-même de ses enfants une partie du temps. L'entreprise lui a acheté un ordinateur pour qu'il puisse travailler à la maison. C'est là qu'il expédie une partie de son travail, en soirée. Le système exige de la confiance, mais il n'y a jamais eu d'abus jusqu'ici.



Exemple pratique 7: Hôtel Bel-Air, Praz-Vully

Portrait: hôtel, restaurant et cave à vin, entreprise familiale, 35 employés

Mesures: flexibilité du temps de travail, congé pour les parents, aide à l'accueil des enfants

«Nous n'avons pas de mesures formelles, avoue le patron, Roland Chervet, nous traitons les cas au fur et à mesure.» Il est conscient du fait que les horaires de la restauration compliquent la vie de famille. C'est pourquoi il veille au moins à la faciliter – dans les limites du possible –, par exemple en fixant les congés les jours où les enfants ont les leurs.

L'hôtel Bel-Air avait organisé quelque temps un service de garde pour les enfants des collaborateurs. Ils pouvaient prendre les repas avec leurs parents et disposer de la plage privée de l'hôtel pendant la longue pause de midi. Cette offre a été supprimée quand la demande a disparu. Cinq collaboratrices ont déjà eu des enfants. Le contact a été maintenu pendant le congé maternité. Celles qui veulent continuer à travailler peuvent reprendre le même travail qu'avant. «Nous discutons alors du taux d'occupation et de l'organisation de l'horaire. Je crois que l'entreprise profite de ce que ses collaborateurs ont une vie de famille satisfaisante. Nous y gagnons tous. La situation de la famille se répercute sur le travail des employés.»

Roland Chervet considère comme bénéfique que ses collaborateurs aiment leur travail et que la plupart soient déjà là depuis de nombreuses années. Il ne veut pas entendre parler de coût. «C'est donnant-donnant, il n'y a pas vraiment de coût.»



Exemple pratique 8: Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon

Portrait: grand garage pour véhicules utilitaires, 63 employés et 45 modèles de temps de travail

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, développement du personnel, aide à l'accueil des enfants

Le grand atout de Thomann AG est sa souplesse vis-à-vis de la clientèle. Le service de réparation est atteignable 24 heures sur 24 et 365 jours par an. «Tout le succès de l'affaire en dépend, mais ce serait impossible dans une entreprise normale», explique son directeur, Luzi Thomann. «Comme il nous faut du personnel souple, nous sommes nous-mêmes très attentifs aux préoccupations des familles.» Ce principe est inscrit dans la charte de gestion de qualité et sert d'argument lors des entretiens d'embauche.

Le travail à temps partiel et l'horaire flexible sont encore rares dans la branche. Ils sont cependant demandés aussi par les hommes. Le chef comptable travaille à mi-temps, le chef d'exploitation adjoint fait un plein-temps, mais en quatre jours seulement, pour garder les enfants le cinquième. La gageure, pour Luzi Thomann, est de bien harmoniser les différents modèles de temps de travail proposés afin de tirer le meilleur parti des capacités disponibles. A cet effet, il est prêt à devoir en faire un peu plus en termes d'administration et de communication. Ce qui augmente les coûts est le personnel à trouver pendant les cours de formation continue ainsi que les voitures de fonction, auxquelles les employés à temps partiel ont droit, eux aussi. Le directeur estime ces coûts à un quart de million par an, soit 2 à 3% du chiffre d'affaires. Mais si tous ces arrangements étaient supprimés, l'entreprise n'aurait pas non plus le succès qu'elle connaît. «Nous sommes bien conscients que tout cela ne fonctionne que parce que les employés et l'entreprise y trouvent leur compte.»



Exemple pratique 9: Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG, Sirnach

Portrait: entreprise familiale de la troisième génération, dirigée depuis 32 ans par le couple Brühwiler, 25 employés

Mesures: travail à temps partiel, job-sharing, aménagement de l'organisation du travail, développement du personnel

Le travail aux machines exige que le personnel soit présent à des heures données. Pour des raisons économiques, l'entreprise Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG voulait augmenter ces heures, mais sans surcharger les employés. Catherine Brühwiler a dû commencer par convaincre la direction qu'une solution serait d'offrir des emplois à temps partiel et d'embaucher des femmes. Elle était elle-même plus engagée dans l'entreprise après la phase de pouponnage. Aujourd'hui, personne ne regrette le changement survenu. «Grâce aux postes à temps partiel, nous sommes devenus très souples sans que personne ne doive faire d'heures supplémentaires, dit la copropriétaire. Nous pouvons mieux réagir aux fluctuations de la demande, tandis que les employés en profitent eux aussi.» Hommes et femmes font tous deux usage de cette offre inhabituelle dans la branche. Les employés à plein temps peuvent aussi aménager leurs heures de façon à avoir un après-midi libre.

La planification se fait toutes les semaines en fonction du volume de travail, mais les employés inscrivent auparavant leurs vœux sur un calendrier accessible à tous. Il en sera tenu compte dans la mesure du possible. Quand cela ne va pas, les collaborateurs échangent des heures entre eux et cela marche bien. La conciliation du travail et de la famille est également à l'ordre du jour quand l'entreprise passera comme prévu aux mains de la génération suivante. «N'est-ce pas déjà une spécialité des petites entreprises que d'être attentives à la famille? demande Catherine Brühwiler; il suffit de développer cette tendance.»



Exemple pratique 10: Bäckerei Mohn AG, Berg

Portrait: entreprise familiale depuis 112 ans; confection de produits de boulangerie, de spécialités au chocolat et de snacks; exploitation de différents cafés; 102 employés pour 68 postes à plein temps

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents

La boulangerie Mohn travaille aussi le week-end et la nuit. Ses horaires ne sont donc pas forcément favorables aux familles. Pourtant la division snacks est tenue uniquement par des mères de famille, soit une équipe de quatre à cinq personnes par jour, qui commencent le travail à 2 h du matin. A 7 h, elles auront confectionné un millier de sandwiches. Les ouvrières font leur horaire elles-mêmes. Elles échangent des heures entre elles et travaillent de façon relativement autonome. «Tant que ça marche, je n'ai pas de raison de changer quoi que ce soit», déclare le propriétaire, Roger Mohn.

Il ne voit que des avantages au fait que son entreprise emploie presque uniquement des personnes à temps partiel et une grande majorité de mères de famille, car cela aide à amortir les fortes fluctuations saisonnières. Et quand une collaboratrice ne peut pas venir travailler, par exemple parce qu'un enfant est malade, une autre prend immédiatement sa place. Grâce à l'esprit de corps et à la compréhension mutuelle, il n'y a pratiquement pas d'absentéisme. Et l'embauche est aussi plus facile. Les mères de famille sont bien formées, la plupart du temps, et sont très motivées à l'idée de pouvoir retravailler. «Nous atteignons ainsi une efficacité notablement plus élevée. Il n'y a pas de coût supplémentaire. L'entreprise prospère. Le seul souci est de mettre au courant le personnel appelé en renfort. Il importe aussi de communiquer clairement, ce qui exige un plus gros effort que si tous les postes étaient à plein temps.»

La boulangerie avait aussi une femme cadre. Quand elle est devenue mère, il y a deux ans, l'entreprise a cherché une solution qui lui permettrait de ne pas renoncer à travailler. Elle a donc repris la planification du personnel et de la production de la division confiserie, travail qu'elle peut effectuer à domicile. Elle ne vient sur place que quand elle le juge nécessaire.



Exemple pratique 11: Duttweiler Treuhand AG, Liestal

Portrait: fiduciaire, 8 employés

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, aide à l'accueil des enfants

Les personnes qui travaillent chez Duttweiler Treuhand ont des enfants. Toutes savent donc ce que c'est que d'élever une famille. Les mesures concrètes sont la conséquence de grossesses. «Tant que les solutions favorables à la famille fonctionnent, c'est moi qui en profite», avoue le directeur, Urs Duttweiler: «chaque départ me fait perdre du savoir-faire, des clients et un membre de l'équipe. Retrouver et former quelqu'un coûte plusieurs dizaines de milliers de francs.»

Concilier les emplois à temps partiel avec la forte pression inévitable en début d'année est un problème majeur. Les employés à plein temps font alors dix heures par jour et passent encore au bureau le samedi. L'équipe admet le statut spécial accordé à une employée à temps partiel, parce qu'elle en connaît la situation et que cette personne fait aussi l'effort de venir travailler quelques samedis. Une autre difficulté a été d'adapter les cahiers des charges aux taux d'occupation. «Il n'est plus possible d'emmener l'ancienne responsable des mandats vérifier des comptes à l'extérieur, explique Urs Duttweiler. Nous avons aussi dû lui retirer certains contacts avec la clientèle parce qu'elle n'avait plus la disponibilité nécessaire. Elle exerce désormais des activités plus subalternes. Ce n'a pas été un changement facile, ni pour elle, ni pour nous. Mais cette collaboratrice est toujours là et pourra relever son taux d'occupation par la suite.»

Personne n'a cependant demandé d'aide directe à l'accueil des enfants, parce que les collaborateurs voulaient s'en occuper eux-mêmes ou avaient trouvé des solutions privées. En contrepartie, la fiduciaire soutient financièrement et techniquement une association de familles de jour.



Exemple pratique 12: Praxis Bubenberg, Berne

Portrait: cabinet collectif de 10 médecins des deux sexes, 28 employés en tout

Mesures: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents, développement du personnel

Travailler dans un cabinet collectif est presque la seule possibilité pour un médecin de trouver un poste à temps partiel. Les coûts fixes d'ouverture d'un cabinet sont en effet si élevés qu'une personne seule ne peut les amortir en exerçant à temps partiel. L'atteignabilité en cas d'urgence est aussi plus facile à régler en groupe. Le cabinet Bubenberg reçoit tant de candidatures spontanées pour des postes à temps partiel qu'il ne recherche jamais activement de médecins. Les emplois à temps partiel prédominent aussi dans le personnel soignant non médical et parmi les assistantes. D'après le directeur, Adrian Wirthner, le problème est plutôt de disposer quand même de quelques pleintemps pour assurer la continuité.

Les problèmes se posent pour les séances de groupe, parce qu'il y a toujours des absents. Pour que chacun puisse communiquer ses questions, l'ordre du jour est annoncé à l'avance et donne lieu à un procès-verbal minutieux. Les informations internes circulent par courriel. Un problème récurrent est de savoir qui s'occupe des imprévus comme les urgences. Les actifs à plein temps se plaignent d'en faire souvent plus que leur dû. Concernant les vacances, les employés qui ont des enfants ont la priorité pendant les vacances scolaires, ce qui signifie de fait que personne d'autre ou presque ne peut prendre de congé au milieu de l'été. Malgré tout, chacun y trouve finalement son compte et reste. Dans les enquêtes auprès des patients, ce ne sont d'ailleurs pas les médecins à plein temps qui obtiennent régulièrement les meilleures notes, mais les doctresses à temps partiel.