



Manuel PME

Travail et famille

Mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises

Gain

Faites de la conciliation travail-famille une combinaison gagnante, pour votre entreprise et vos collaborateurs

Mesures

Choisissez les mesures qui vous conviennent le mieux – il existe de nombreuses possibilités

Oui, mais ...

Trouvez des solutions – même si la situation semble a priori défavorable

Support

Profitez des aides pratiques

Une prestation de service du SECO



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Avec le soutien de

sgv^{usam}
Schweizerischer Gewerbeverband
Union suisse des arts et métiers


SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE

Manuel PME Travail et famille

*Mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale
dans les petites et moyennes entreprises*

Gain

Faites de la conciliation travail-famille une combinaison gagnante, pour votre entreprise et vos collaborateurs

Mesures

Choisissez les mesures qui vous conviennent le mieux – il existe de nombreuses possibilités

Oui, mais...

Trouvez des solutions – même si la situation semble a priori défavorable

Support

Profitez des aides pratiques

Une prestation de service du SECO



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Avec le soutien de

sgv  **usam**
Schweizerischer Gewerbeverband
Union suisse des arts et métiers


SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE

L'amélioration de la conciliation des vies professionnelle et familiale est une priorité politique pour notre pays. Les enjeux sont nombreux et croissants, non seulement pour notre société, mais aussi pour notre économie. Il en va ainsi de la croissance économique, du bon fonctionnement du marché du travail et d'une meilleure utilisation du capital humain existant. Les entreprises ont un rôle à jouer pour réaliser des progrès dans ce domaine, principalement par le développement de conditions de travail favorables à la famille.



Les PME ont tout intérêt à s'engager sur cette voie. Une gestion d'entreprise qui prend en compte la compatibilité travail-famille peut y trouver bien des sources d'avantages concurrentiels. Pour n'avancer que quelques exemples: une plus large répartition des responsabilités et du savoir-faire diminue les risques pour l'entreprise. L'amélioration de la motivation et de l'engagement des collaborateurs augmente leur productivité. La baisse des absences et de la rotation des employés permet une diminution des dépenses de recrutement et d'initiation du personnel. Les mesures favorables à la famille améliorent l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail.

Les PME ne disposent certes pas de ressources comparables à celles des grandes entreprises. Elles ne peuvent souvent pas mettre en œuvre de vastes programmes. Elles tiennent dans leurs mains cependant d'autres atouts, non moins importants: l'absence de formalités et de barrières hiérarchiques, des contacts directs et généralement une bonne connaissance réciproque entre patron et employés. Cela permet une grande souplesse, l'identification rapide des besoins des uns et des autres et la découverte aisée de solutions adaptées à chaque cas.

Avec le présent manuel, la Confédération vous fournit, à vous responsable de PME, une aide ciblée pour développer des mesures dans votre entreprise. Je vous invite à utiliser cet instrument de travail: sa présentation est claire et son caractère pragmatique, il vous expose aussi l'expérience pratique de plusieurs PME. La conciliation du travail et de la famille est un gage de votre succès, comme de celui de l'ensemble de l'économie!

Doris Leuthard
Conseillère fédérale
Cheffe du Département fédéral de l'économie

L'Union suisse des arts et métiers et l'Union patronale suisse considèrent la conciliation du travail et de la famille comme un défi important du monde du travail de demain. Il existe, pour les PME, mille et une façons de répondre avec souplesse aux besoins de leurs employés tout en tenant compte des impératifs de gestion d'entreprise. Une grande partie de ces mesures ne coûtent pas cher. Une PME peut introduire des solutions petit à petit, de manière simple et rapide, et tirer le bilan de ces expériences avant d'en développer de nouvelles.



Bien des patrons de PME ont déjà identifié l'intérêt que présente une gestion d'entreprise favorable à la famille. Nombreux sont cependant ceux encore qui pensent que les conditions propres à la taille et à l'activité de leur exploitation s'opposent à l'introduction de telles mesures. Ils évoquent notamment les heures d'ouverture et de service, l'exploitation des infrastructures coûteuses, le travail du week-end, de nuit et par roulement. Ils mentionnent également la nécessité d'une collaboration étroite entre les collaborateurs, les remplacements difficiles, la fluctuation du volume de travail et la pression des délais, les changements imprévus, la petite taille de l'entreprise, le manque d'expérience dans leur branche et le manque d'intérêt des collaborateurs pour de telles pratiques. Un des points forts du présent manuel est de leur montrer que la situation n'est pas nécessairement défavorable et qu'il existe très souvent une solution.

Chaque PME doit pouvoir apporter librement des améliorations à sa manière de concilier travail et vie de famille, et cela en accord avec sa situation particulière. Une réglementation ou des directives étatiques ne rempliraient pas cet objectif. Nous nous réjouissons donc de l'initiative prise par le Département fédéral de l'économie de fournir un manuel aux PME pour les aider à développer, dans leur quotidien, la compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale. Nous tenons à apporter notre soutien à cet instrument de travail et vous encourageons vivement, patrons de PME, à en profiter et à vous lancer sur cette voie prometteuse!

Pierre Triponez
Directeur de l'Union suisse
des arts et métiers

Thomas Daum
Directeur de l'Union
patronale suisse

Sommaire

Avant-propos	La Conseillère fédérale Doris Leuthard, DFE	3
	Pierre Triponez, USAM, Thomas Daum, UPS	5
1 Gain	1.1 Des bénéfices supérieurs aux coûts	12
	1.2 Même les petits pas peuvent produire de grands effets	14
	1.3 Ce que ce manuel vous propose	15
2 Mesures	2.1 Flexibilité du temps de travail	20
	2.1.1 Horaire mobile	22
	2.1.2 Annualisation du temps de travail	22
	2.1.3 Brèves absences	23
	2.1.4 Jours de congé	23
	2.1.5 Vacances et jours fériés	24
	2.1.6 Réduction, allongement et décalage de l'horaire journalier	24
	2.2 Travail à temps partiel	26
	2.2.1 Principales variantes du travail à temps partiel	28
	2.2.2 Modification du taux d'occupation en toute simplicité	29
	2.2.3 Job-sharing	29
	2.3 Aménagement de l'organisation du travail	32
	2.3.1 Gestion autonome des équipes	33
	2.3.2 Contrôle des résultats plutôt que des temps de présence	33
	2.3.3 Circulation de l'information	34
	2.3.4 Planification des affectations	34
	2.3.5 Suppléances	35
	2.4 Congés pour les parents	37
	2.4.1 Congé maternité et congé paternité avec prolongation possible	39
	2.4.2 Congé parental	39
	2.4.3 Garder le contact	39
	2.4.4 Aide au retour en emploi	39
	2.5 Télétravail	40
	2.5.1 Emmener du travail à domicile	41
	2.5.2 Télétravail régulier à domicile	41
	2.5.3 Télétravail en déplacement	41
	2.5.4 Optimisation des déplacements	41
	2.6 Aide à l'accueil des enfants	43
	2.6.1 Accueil extra-familial régulier	44
	2.6.2 Accueil extra-familial en cas d'urgence	44
	2.6.3 Engagement en faveur d'infrastructures communales	45
	2.7 Climat d'entreprise	46
	2.7.1 Prendre en compte systématiquement les obligations familiales	47
	2.7.2 Prendre au sérieux les employés à temps partiel	47
	2.7.3 Lâcher la bride et faire confiance	47
	2.7.4 Adopter un style de communication ouvert	47
	2.7.5 Charte d'entreprise	48

2.8	Développement du personnel	50
2.8.1	Prise en compte des contingences familiales	51
2.8.2	Participation ouverte à tous	51
2.8.3	Aborder le sujet de la conciliation dans les entretiens avec les collaborateurs	51
2.9	Ce que vous pouvez encore faire	52
<hr/>		
3	Oui, mais...	
3.1	Heures d'ouverture et de service fixes	58
3.2	Exploitation de machines ou d'infrastructures coûteuses	60
3.3	Travail le week-end, de nuit et par roulement	62
3.4	Coopération étroite des collaborateurs entre eux	64
3.5	Suppléances difficiles	65
3.6	Fluctuation du volume de travail, pression des délais	66
3.7	Changements imprévus	68
3.8	L'entreprise est trop petite!	69
3.9	Impossible dans notre branche!	70
3.10	Pas de besoin chez nous	72
<hr/>		
4	Support	
4.1	Mise en œuvre concrète: les questions clés	76
4.2	Vue d'ensemble des mesures: description	79
4.3	Vue d'ensemble des mesures: coûts et bénéfiques, conseils pratiques	80
4.4	Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales	81
4.5	Instruments de travail	83
4.6	Services et conseils	101
4.7	Liens	104
4.8	Bibliographie	107
4.9	Contact auprès des entreprises interviewées et présentées	109
<hr/>		
Exemples pratiques		
	Rinco Ultrasonics AG, Romanshorn	16
	Affolter Holding SA, Malleray	25
	Dentaltechnik Fellmann AG, Sursee	31
	Ecoservices SA, Carouge	36
	Metron AG, Brugg	42
	Studio di ingegneria Sciarini, Vira Gambarogno	49
	Hôtel Bel-Air, Praz-Vully	53
	Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon	59
	Brühwiler Sägewerk und Fensterholz AG, Sirmach	61
	Bäckerei Mohn AG, Berg	63
	Duttweiler Treuhand AG, Liestal	67
	Praxis Bubenberg, Berne	71

Impressum «Manuel PME Travail et famille»

1^{ère} édition 2007

© 2007 Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne

Edition: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, Berne

Direction de projet: Anne Küng Gugler, Martina Schläpfer, SECO

Rédaction: Michael Weber, büro a&o, Berne

Heidi Stutz, Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS, Berne

Daniel Huber, Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen, Zurich

Anne Küng Gugler, Martina Schläpfer, SECO

Traduction: Jacques Lasserre, Vevey, Renaud Moeschler, DFE

Graphisme: Atelier Ursula Heilig SGD, Gümligen

Photo: Béatrice Devènes, Berne

Impression/reliure: Stämpfli Publikationen AG, Berne

Avec le soutien de l'Union suisse des arts et métiers USAM et de l'Union patronale suisse UPS.

Ce manuel est également publié en allemand et en italien.

Commande: Ce manuel peut être commandé gratuitement ou sa version électronique peut être téléchargée sous:

www.seco.admin.ch > Thèmes > Travail > Dossier «Concilier travail et famille»

> Manuel PME «Travail et famille»





68% des mères avec enfants âgés de moins de 15 ans sont professionnellement actives.

Cela représente 516 000 femmes. Source: Enquête suisse sur la population active ESPA 2006.

1 Gain

1.1	Des bénéfices supérieurs aux coûts	12
1.2	Même les petits pas peuvent produire de grands effets	14
1.3	Ce que ce manuel vous propose	15

Faites de la conciliation travail-famille une combinaison gagnante, pour votre entreprise et vos collaborateurs

La conciliation de l'activité professionnelle et de la vie de famille est un thème d'actualité. Pas seulement dans les médias: les instances politiques elles-mêmes en attendent des impulsions économiques. L'expérience montre que les grandes entreprises qui adaptent leurs structures dans ce sens en sortent gagnantes. Les PME ne devraient pas être en reste.

Le présent manuel vous propose des pistes concernant les mille et une manières de combiner avec souplesse la vie de famille de vos collaborateurs avec les impératifs de l'exploitation.

1.1 Des bénéfices supérieurs aux coûts

cf. 4.9 Contact auprès des entreprises interviewées et présentées, p. 109

Les entreprises qui offrent des solutions adaptées à leurs employés ayant charge de famille en retirent elles-mêmes un bénéfice. Souvent, les entreprises de taille plus réduite ne disposent pas des chiffres nécessaires pour calculer précisément le rapport coût-bénéfice des mesures visant à concilier le travail et la famille. Les résultats d'une enquête réalisée auprès de 25 PME en Suisse qui proposent de telles mesures montrent cependant qu'aucune de ces entreprises ne regrette sa décision. Elles estiment que ces mesures sont bonnes pour leurs affaires et déclarent vouloir persévérer sur cette voie.

cf. Prognos SA (2005), 4.8 Bibliographie, p. 107

Une analyse coûts-bénéfices effectuée en Suisse auprès de plus grandes entreprises confirme également qu'une politique du personnel favorable à la famille porte ses fruits: ce calcul, fait par l'institut Prognos, estime que le retour sur investissement est de l'ordre de 8%.

En l'état actuel des connaissances scientifiques et d'après les PME interrogées, les entreprises qui offrent des mesures permettant de concilier travail et famille peuvent en escompter les coûts et bénéfices suivants.

Avantages pour l'entreprise	
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> – Gain en satisfaction, motivation, engagement, souplesse, disponibilité et équilibre personnel – Amélioration des compétences sociales – Diminution du stress et de l'absentéisme – Accroissement de la productivité – Loyauté et identification accrues avec l'entreprise, moins de rotation du personnel
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Réintégration plus précoce après un congé maternité, temps partiel à taux plus élevé – Baisse des coûts de recrutement et d'initiation de nouveaux collaborateurs – Amélioration du climat et de la communication au sein de l'entreprise, efficacité accrue, travail davantage axé sur les résultats – Accroissement du sens de la responsabilité des collaborateurs – Suppléances plus faciles au sein de l'entreprise, collaborateurs plus polyvalents – Planification plus efficace de l'engagement des ressources, baisse du coût global des heures supplémentaires et des emplois temporaires – Diminution du risque pour l'entreprise de par la répartition des responsabilités et du savoir-faire sur plusieurs épaules et la réduction des pertes de savoir-faire lors du départ d'un collaborateur – Grâce au défi consistant à concilier travail et famille, occasion pour l'entreprise de revoir et d'améliorer son organisation du travail
Vis-à-vis de l'extérieur	<ul style="list-style-type: none"> – Attractivité accrue de l'entreprise en tant qu'employeur, avantage concurrentiel pour le recrutement de main-d'œuvre fortement prisée – Amélioration de l'image de l'entreprise

Les expériences faites par les PME interrogées montrent que nombre des mesures prises n'occasionnent que peu de coûts. Dans tous les cas ou presque, il est possible de trouver des mesures peu coûteuses.

	Coûts pour l'entreprise
Flexibilité du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> – en général faible – une certaine dépense lors de l'introduction – par la suite, légère augmentation des coûts de planification et de coordination
Travail à temps partiel	<ul style="list-style-type: none"> – légère augmentation des coûts de coordination et d'administration – selon la situation de départ, pas ou peu d'incidence sur les coûts – augmentation si les employés à temps partiel ont besoin de leur propre poste de travail
Aménagement de l'organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> – d'autant plus faible que l'équipe s'organise de manière autonome – au début, accompagnement éventuellement nécessaire – coût plus ou moins modéré pour la suppléance selon le genre de travail
Congé pour les parents	<ul style="list-style-type: none"> – faible si l'interruption n'est pas payée et qu'il existe une solution de transition interne – plus élevé en cas de congé payé et de remplacement par une personne extérieure à l'entreprise
Télétravail	<ul style="list-style-type: none"> – souvent faible (ordinateur portable et ADSL, p.ex.) – dépend de l'infrastructure nécessaire
Aide à l'accueil des enfants	<ul style="list-style-type: none"> – faible s'il ne s'agit que de conseils et de transmission d'offres d'accueil – plus élevé en cas de participation aux frais
Climat dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – pas nécessairement d'incidence sur les coûts
Développement du personnel	<ul style="list-style-type: none"> – de faible à élevé selon la mesure prise

1.2 Même les petits pas peuvent produire de grands effets

Les PME n'ont pas les moyens de financer des programmes familiaux coûteux. Cependant, les mesures visant à mieux concilier travail et famille ne sont pas forcément compliquées et coûteuses. L'expérience montre que des petits pas peuvent déployer de grands effets. Les patrons des entreprises familiales, en particulier, ont souvent l'avantage de savoir de quoi il retourne, vu que les deux membres du couple sont impliqués dans l'entreprise. Les PME peuvent choisir leur voie en toute souplesse, sans formalités ni bureaucratie. En l'occurrence, l'efficacité ne passe pas nécessairement par des programmes coûteux, mais par une bonne adéquation des conditions de travail avec la situation de chacun.

Parents et entreprises peuvent travailler la main dans la main

Un atout important des petites entreprises est que le patron et les employés se connaissent généralement bien, tant sur le plan professionnel que sur le plan privé. Les entretiens directs sont plus faciles, loin des barrières hiérarchiques. Tout le monde est davantage impliqué. Les collaborateurs sont en prise directe avec les contraintes auxquelles est soumise l'entreprise. Tout cela facilite les compromis.

Parents et entreprises peuvent travailler la main dans la main. Tous deux peuvent tirer parti de la souplesse de l'autre, ce qui en fait de bons partenaires potentiels. Comme les besoins ne sont pas les mêmes, chaque partie doit toutefois prendre en considération la situation de l'autre. La solution sera peut-être éloignée de ce que chacun imaginait au départ, mais l'essentiel est qu'elle constitue le meilleur compromis possible entre les intérêts des deux parties.

«Je crois qu'il faut simplement se lancer. Une entreprise doit d'abord pouvoir faire ses expériences et examiner ensuite ce qui a marché ou non. L'important est d'associer à la planification les collaborateurs qui profiteront des mesures. Il faut être pragmatique, non?»

Hans Buser, directeur de nateco, Gelterkinden

Il existe une solution pour chaque entreprise

Les 25 PME interrogées ont toutes trouvé une solution sur mesure. Si la plupart ont assoupli l'organisation du temps de travail et offrent des possibilités de travail à temps partiel, c'est aussi parce que cela répond à leurs besoins. Elles ont introduit des horaires de travail réduits, pratiquent le job-sharing ou se sont attaché de bons employés ayant charge de famille en leur proposant une prolongation du congé maternité ou paternité et en leur faisant des offres souples de travail à temps partiel. Elles manifestent la volonté de résoudre les problèmes de conciliation travail-famille et recherchent le dialogue avec leurs employés pour trouver une solution qui soit la moins compliquée possible. Aucune de ces entreprises ne regrette de s'être engagée sur cette voie.

La situation des PME varie selon leur taille, la branche dans laquelle elles opèrent et le genre de travail qu'elles exécutent. Les mesures doivent s'adapter à ces réalités. Les douze exemples pratiques présentés dans ce manuel prouvent qu'il est possible de relever avec succès des défis audacieux. Les embûches ne sont pas passées sous silence. Les connaître, c'est les déjouer à moitié. Les reconnaître, c'est les saisir comme une chance. Le but, c'est de trouver une solution qui bénéficie à l'entreprise comme à l'employé.

1.3 Ce que ce manuel vous propose

Le chapitre 2 esquisse les *mesures* possibles, en précisant quels en sont les bénéfiques et les coûts probables. Il propose des conseils concrets de mise en œuvre et signale le cas échéant les embûches à déjouer.

Le chapitre 3 se penche sur les *défis* que doivent relever les entreprises qui veulent mieux concilier travail et famille. Si les conditions-cadre ne sont pas partout des plus favorables, il est presque toujours possible de prendre certaines mesures. Il arrive même qu'une stratégie conciliant travail et famille permette de mieux répondre à des vœux de la clientèle ou de mieux adapter le travail au carnet de commandes.

Le chapitre 4 fournit une *assistance pratique* et des outils pour la mise en œuvre concrète des mesures. Il commence par détailler les différentes phases de mise en place de mesures. Il propose ensuite une vue d'ensemble des mesures proposées sous la forme de deux tableaux: un récapitulatif de toutes les mesures avec leur description et un résumé des coûts et bénéfiques des différentes catégories de mesures, assorti d'indications pratiques. Il comprend aussi une check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, qui énumère les principaux points à examiner en relation avec les employés ayant charge de famille. Il met à votre disposition des instruments de travail portant sur l'horaire mobile, le travail à temps partiel, le job-sharing, le congé non payé et le télétravail. Enfin, le chapitre est complété par les coordonnées de bureaux de conseil et de sociétés de services, ainsi qu'une bibliographie à vocation pratique. Les entreprises présentées dans ce manuel ainsi que les autres entreprises interviewées sont également listées, avec mention d'une adresse de contact.



Exemple pratique 1: Rinco Ultrasonics AG, Romanshorn

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

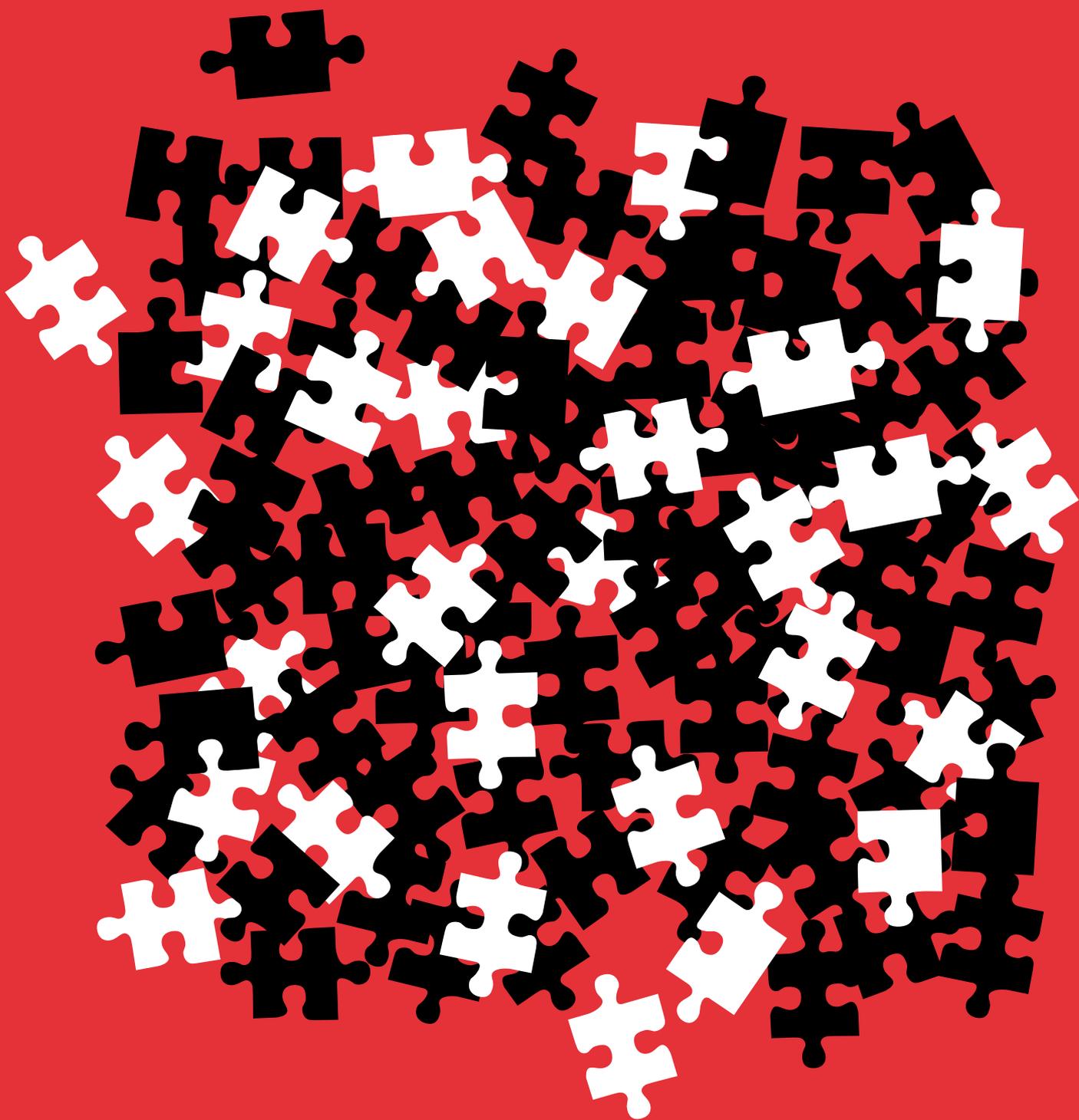
Mesures prises: flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, job-sharing, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents, développement du personnel

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.»





32% des ménages avec enfants âgés de moins de 15 ans ont recours à un accueil extra-familial.

Cela représente 224 000 ménages avec quelque 380 000 enfants. Source: Enquête suisse sur la population active ESPA 2005.

2

Mesures

2.1	Flexibilité du temps de travail	20
2.2	Travail à temps partiel	26
2.3	Aménagement de l'organisation du travail	32
2.4	Congés pour les parents	37
2.5	Télétravail	40
2.6	Aide à l'accueil des enfants	43
2.7	Climat d'entreprise	46
2.8	Développement du personnel	50
2.9	Ce que vous pouvez encore faire	52

Choisissez les mesures qui vous conviennent le mieux – il existe de nombreuses possibilités

«Prenons garde à ce que l'arbre ne cache pas la forêt! On peut souvent réaliser des tas de choses avec des moyens tout simples. On n'a pas toujours besoin d'un conseil externe ou d'un énorme budget. Les petites choses sont parfois beaucoup plus valables, et aussi plus efficaces.»

Luzi Thomann, Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon et Coire

Dans une entreprise, les possibilités de mieux concilier travail et famille sont nombreuses, mais il n'y a pas de recette toute faite. Pour être adaptées à la situation et rendre vraiment service aux collaborateurs, les mesures doivent être ajustées individuellement. C'est pourquoi nous vous présentons ici un vaste éventail d'idées. Pour toutes les mesures présentées, nous précisons aussi le bénéfice qui en résulte et le coût qu'elles occasionnent. Dans les conseils pour la mise en œuvre concrète, nous signalerons enfin les embûches auxquelles il convient de veiller.

De nombreuses entreprises commencent par de petites adaptations, qui peuvent déjà améliorer sensiblement la compatibilité travail-famille; elles attendent que les premières mesures fassent leurs preuves pour passer à l'étape suivante. Harmoniser progressivement les mesures permet à l'entreprise d'exploiter tout le potentiel des arrangements souples et favorables aux familles. En règle générale, plus les mesures auront été mûries en un tout cohérent, plus le succès sera grand. Pour commencer par le bon bout, il vaut la peine de considérer préalablement tout l'éventail des possibilités.

Il y a une autre bonne raison de procéder par étapes. Dans la plupart des mesures destinées à concilier travail et famille, il s'agit au fond de favoriser l'autoresponsabilisation des collaborateurs en leur accordant une certaine marge de manœuvre. Cette marge de manœuvre leur permettra de mieux concilier leurs obligations professionnelles et privées. En retour, il leur faut assumer davantage de responsabilité au sein de l'entreprise. Cela s'apprend, même si l'entreprise fixe des directives claires. Et cela présuppose de la confiance, laquelle croît avec le temps.

Tout ce qui sert à concilier la vie professionnelle avec la prise en charge des enfants favorise aussi la conciliation du travail avec les autres obligations d'ordre privé; le ou la partenaire peut tomber sérieusement malade; l'âge venant, il faut souvent garder ou soigner d'autres membres de la famille qui n'habitent pas forcément sous le même toit; même le passage à la retraite peut être facilité s'il est possible de concéder progressivement plus de place à la vie privée par rapport à la vie professionnelle.

2.1 Flexibilité du temps de travail

Quel que soit le taux d'occupation, la flexibilité dans l'organisation du temps de travail est une condition indispensable pour concilier activité professionnelle et vie familiale. Pouvoir déterminer soi-même une partie de son horaire aide l'employé à mieux jongler entre travail et famille. Il y a plusieurs situations où les parents apprécient énormément une certaine souplesse: pour déposer et reprendre les enfants à la crèche ou à l'école, pour faire le repas de midi, pour un rendez-vous de dentiste, en cas de fermeture inopinée des classes, etc. L'expérience des entreprises montre que la flexibilité du temps de travail est une des mesures les plus efficaces pour mieux concilier travail et famille.

Avantages pour l'entreprise

La flexibilité du temps de travail permet aux entreprises de mieux accorder la main-d'œuvre engagée au volume de travail. Ainsi, un système d'annualisation du temps de travail peut être intéressant si le volume de travail varie fortement en cours d'année à cause d'une demande fluctuante. Plutôt que de maîtriser les pics avec des auxiliaires non initiés et des employés temporaires coûteux, l'entreprise s'attache davantage de personnes et leur donne la possibilité de compenser le solde positif de leur compte-temps pendant les mois moins chargés. Une bonne planification permet ainsi de faire des économies. Avec un pool de main-d'œuvre accru, l'entreprise a plus de chance d'avoir un collaborateur apte à pallier au pied levé l'absence d'un collègue.

Parallèlement, on améliore le taux de satisfaction des collaborateurs, on réduit le surmenage ou le stress, et on favorise une vision du travail axée sur les résultats. S'ils sentent que l'entreprise fait des efforts à leur égard, les employés sont généralement plus engagés, plus productifs, et manquent moins souvent. Le risque de maladie, d'inattention et de surmenage diminue également.

En facilitant l'obtention de brefs congés, on peut réduire le coût des absences imprévues. Si les collaborateurs ont la possibilité de s'absenter brièvement moyennant entente, ils n'ont pas besoin de renoncer entièrement à travailler quand une obligation d'ordre privé coïncide avec leur temps de travail. Les collaborateurs s'identifient à l'entreprise et y restent plus longtemps, d'où une réduction des coûts de recrutement et de mise au courant.

Coûts pour l'entreprise

Le coût de cette catégorie de mesures est faible, surtout pour les entreprises à taille humaine. L'introduction nécessite une certaine dépense. Il faudra peut-être acquérir un système de saisie du temps de travail. Le poste planification et coordination sera par la suite un peu plus élevé, mais il sera d'autant plus faible que l'équipe s'organise de manière autonome. Gérer les comptes-temps peut aussi entraîner un certain coût si les procédures ne sont pas entièrement automatisées.

Mise en œuvre

La flexibilité du temps de travail fonctionne le mieux là où plusieurs personnes sont au courant d'un domaine précis. La mesure est donc efficace pour le travail en équipe, le job-sharing, les suppléances en cas d'urgence et les cas où les collaborateurs organisent leur horaire de manière autonome. L'important est que les personnes impliquées aient à peu près les mêmes qualifications et jouissent de compétences comparables.

En l'absence d'un système de saisie du temps de travail (autocontrôle manuel, horodateur ou système électronique) la flexibilité peut répandre un sentiment d'injustice chez les collaborateurs et, par contrecoup, des pertes d'efficacité découlant de frictions au sein du personnel. C'est pourquoi les comptes-temps ont fait leurs preuves dans la plupart des systè-

mes d'horaire flexible. Le temps effectif de travail est enregistré sous forme d'excédent et de déficit. Une bonne chose est de fixer des plafonds et des planchers. La période sur laquelle les excédents doivent compenser les déficits peut varier: mois, trimestre ou année entière.

- ▶ *Respect des conditions-cadre fixées par le droit du travail*: la flexibilité du temps de travail appelle elle aussi un respect des conditions-cadre fixées par le droit du travail. Comme jusqu'à présent, le travail doit être organisé de manière à ce que la protection de la santé soit assurée et que la santé physique et psychique des travailleurs soit protégée. Pour ce faire, il s'agit de respecter la loi sur le travail et en particulier les temps de travail et de repos.
- ▶ *La flexibilité a toujours deux faces*: les besoins de l'entreprise et des employés ne concourent pas forcément. Pour pouvoir concilier travail et vie familiale, il ne faut pas seulement de la souplesse, mais aussi de la prévisibilité. L'entreprise, quant à elle, doit pouvoir compter sur son personnel quand le travail presse. L'équilibre nécessite une compréhension mutuelle, qui tienne compte des conditions des uns et des autres. C'est pourquoi les horaires de travail favorables à la famille sont la plupart du temps des compromis. Plus la situation est claire d'emblée, moins grandes seront les frictions, et donc les pertes d'efficacité pour l'entreprise.
- ▶ *Traitement des excédents et des déficits horaires*: l'option des comptes-temps permet de jouer sur des soldes horaires positifs et négatifs. Les systèmes de compensation peuvent varier, mais il est recommandé d'avoir des règles claires. Certaines entreprises autorisent le report. D'autres déduisent le solde horaire négatif du salaire et paient les heures excédentaires au tarif normal. Dans les branches qui connaissent un barème plus élevé pour les heures supplémentaires, il peut y avoir des conflits si les heures excédentaires effectuées volontairement ne se distinguent pas clairement des heures supplémentaires exigées par l'entreprise. La question de savoir si les heures excédentaires devraient être payées en espèces ne fait pas l'unanimité. Le principe est néanmoins de les compenser en nature (temps libre). Mais il faut alors fixer des règles sur le moment où ce temps libre peut être pris.
- ▶ *Adaptation périodique*: les besoins familiaux évoluent avec le temps, par exemple quand un enfant commence l'école ou que son horaire change. Il faut donc que les accords conclus puissent être révisés à intervalles réguliers (semestriellement ou annuellement).
- ▶ *Sentiment d'injustice*: si les familles sont systématiquement privilégiées lors de la planification des vacances, il peut en résulter des tensions au sein de l'équipe. Il en va de même si les employés qui viennent travailler plus tôt ou repartent plus tard doivent toujours assumer les tâches les plus désagréables. Pour des raisons d'équité, il peut donc valoir la peine de proposer la flexibilité du temps de travail à tout le monde. C'est là qu'il importe de communiquer franchement. Le dialogue aide à ce que l'on connaisse mieux les besoins, les susceptibilités et les soucis de chacun; il favorise la confiance réciproque et développe l'esprit d'entraide. Il faut enfin une bonne dose de persuasion pour familiariser les collaborateurs avec de nouvelles mesures.

Points à surveiller

On trouvera ci-dessous les mesures qui ont donné les meilleurs résultats dans la flexibilisation du temps de travail. Il existe une foule d'autres solutions sur mesure. Dans les petites

entreprises, en particulier, il est souvent possible d'adapter à peu de frais le temps de travail à la situation de chaque collaborateur.

«Je suis convaincue que la flexibilité du temps de travail n'occasionne pas de coûts dans notre entreprise. Il n'y a donc pas de raison qu'il en aille autrement dans les entreprises comparables. Il faut simplement avoir le courage de s'y mettre.»

Agnes Bettschen, membre de la direction de Auto Bettschen AG, Thoune

cf. Modèle de règlement de l'horaire mobile, 2.4 Instruments de travail, p. 85

2.1.1 Horaire mobile

Toutes les entreprises n'ont pas nécessairement besoin que tous les employés commencent et arrêtent le travail en même temps. Avec l'horaire mobile, les collaborateurs peuvent fixer leurs heures quotidiennes de travail à l'intérieur d'une certaine fourchette. Plus celle-ci est large, plus ils peuvent concilier en douceur leur temps de travail avec leur charge de famille. S'il est indispensable de garantir que tout le monde soit au travail à certaines heures, on peut imposer des tranches horaires de présence obligatoire.

Pour introduire l'horaire mobile, il faut régler les points suivants:

- ▶ Périodes de présence obligatoire: moment, durée (p.ex. de 9 à 11 et de 14 à 16 h)
- ▶ Limites de la mobilité horaire: début (le plus tôt) et fin du travail (le plus tard possible), pause de midi d'au moins une demi-heure (pause SUVA). On notera également que, selon l'art. 36 de la loi sur le travail, les travailleurs qui ont charge de famille ont droit à une pause de midi d'au moins une heure et demie s'ils en font la demande.
- ▶ Période de décompte: semaine, mois, année
- ▶ Limite du solde horaire positif ou négatif

cf. 4.4 Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, p. 81

2.1.2 Annualisation du temps de travail

Dans les systèmes de temps de travail annualisé, les heures dues sont fixées pour une année entière plutôt que par semaine ou par mois. Le système est applicable aussi bien aux employés à plein temps qu'à ceux à temps partiel. Le travail peut donc être réparti irrégulièrement sur certains mois ou semaines. Les pères ou mères de famille disposent de plus de liberté qu'avec l'horaire mobile. Ils peuvent par exemple s'adapter aux vacances scolaires. Il faut cependant s'assurer que les pics de travail soient également aménagés de façon compatible avec la vie de famille.

Mise en œuvre

Pour introduire le temps de travail annualisé, il est recommandé de tirer au clair les besoins et la marge de manœuvre pour l'entreprise et les employés. De combien de personnes l'entreprise, la division ou l'équipe a-t-elle besoin pendant telle unité de temps (semaine ou mois)? Combien de temps les collaborateurs souhaitent-ils travailler à telle période? Comment les deux parties s'harmonisent-elles? Et quels sont sinon les compromis négociables?

Les points suivants doivent être réglés:

- ▶ *Champ d'application*: l'entreprise toute entière, telle division, ou telle équipe? Tous les employés, ou seulement certains?

- ▶ *Heures annuelles dues par les employés à plein temps*: pour le travail à temps partiel, ce nombre est réduit au pro rata.
- ▶ *Ampleur de la flexibilité*: quels sont les planchers et plafonds du taux d'occupation par unité de temps (sans plafond, impossible d'assumer des responsabilités familiales)? Combien de temps une personne peut-elle travailler volontairement en plus ou en moins? Quand l'entreprise peut-elle faire appel à une personne davantage ou moins que la moyenne annuelle?
- ▶ *Délais de planification de l'affectation du personnel*: combien de temps à l'avance les temps concrets de travail sont-ils fixés? Les personnes qui ont charge de famille apprécient la planification à long terme.

Au cours de l'année, bien surveiller les horaires! Le solde horaire positif ou négatif figure normalement sur la fiche de salaire. Supérieurs et employés doivent réagir à temps si l'équilibre semble ne pas pouvoir être atteint à la fin de l'année. Dans ce cas, on renégociera de nouveaux accords.

2.1.3 Brèves absences

Pouvoir s'absenter une ou quelques heures est une aide simple et efficace pour mieux maîtriser les obligations d'ordre privé et les rendez-vous imprévisibles. On peut ainsi aller chercher un enfant à l'école et l'amener chez sa grand-mère. Il va de soi que, pendant ce temps, l'entreprise doit continuer de tourner. Si les brèves absences sont concertées avec les collègues, le travail n'en souffre pas. Le temps perdu sera rattrapé plus tard.

Il importe de fixer des directives claires (du genre «Il y aura toujours au moins deux personnes présentes») qui définissent la marge de manœuvre pour les ententes entre employés. Veiller encore une fois à une certaine équité! On peut décider, par exemple, que quiconque remplace provisoirement un collègue obtiendra un autre avantage en contrepartie.

Mise en œuvre

2.1.4 Jours de congé

Il existe des jours de congé payés fixés par la loi ou le règlement d'entreprise pour des événements tels que déménagement, mariage ou naissance. Sur présentation d'un certificat médical, l'entreprise doit donner congé aux travailleurs ayant des responsabilités familiales pour le temps nécessaire à la garde d'un enfant malade, jusqu'à concurrence de trois jours (art. 36, al. 3, LTr).

cf. 4.4 Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, p. 81

Il serait souvent utile, pour les employés qui ont charge de famille, de pouvoir aussi prendre un jour de congé pour d'autres obligations, comme la maladie du ou de la partenaire, l'accompagnement d'un enfant au premier jour du jardin d'enfants, les nuits d'insomnie dues à un bébé qui fait ses premières dents, etc.

De nombreuses entreprises accordent sur demande des congés supplémentaires payés pour des situations particulières, parce qu'une telle prévenance accroît en échange la disponibilité des employés pour des engagements spéciaux. D'autres accordent globalement aux employés qui ont charge de famille un certain nombre de jours de congé supplémentaires par an, qui sont à leur disposition en cas de petites et de grandes urgences. Même si une entreprise n'est pas en mesure de rétribuer de tels jours de congé supplémentaires, le seul fait de pouvoir en prendre un en cas d'urgence représente un grand soulagement pour les employés qui ont charge de famille.

2.1.5 Vacances et jours fériés

Vu le manque de possibilités d'accueil, les parents exerçant une activité lucrative entrent dans une zone de turbulences au moment des vacances scolaires. Quand on planifie les vacances au sein de l'entreprise, il est donc judicieux de veiller à ce que les employés qui ont des enfants en âge scolaire puissent autant que possible les prendre pendant les vacances des enfants. Une autre solution peut être de leur accorder, par contrat, le droit de réduire leur temps de travail pendant les vacances scolaires. Il est aussi indiqué de donner congé en priorité aux parents de jeunes enfants pour les grandes fêtes, comme Noël ou Pâques.

Une autre possibilité appréciée est le système dit des menus (appelé aussi option temps/salaire), qui permet d'acquiescer des semaines de vacances supplémentaires, à l'intérieur d'une fourchette donnée, en augmentant son horaire hebdomadaire ou en réduisant son salaire. Deux heures supplémentaires par semaine ou une diminution de 4% du salaire donnent droit par exemple à une semaine de vacances de plus. Dans chaque cas, le calcul tiendra compte de la situation concrète de l'entreprise.

Mise en œuvre

Les règles vagues qui privilégient les familles en matière de vacances et de jours fériés sont une source potentielle de conflits. Des règlements écrits et bien communiqués sont en revanche mieux acceptés par l'ensemble du personnel.

2.1.6 Réduction, allongement et décalage de l'horaire journalier

Il suffit souvent de raccourcir, de prolonger ou de décaler l'horaire journalier pour améliorer la compatibilité travail-famille. Différentes possibilités s'offrent à l'entreprise:

- ▶ *Horaire réduit*: en général combiné avec le travail à temps partiel. Le nombre réduit d'heures favorise l'adaptation au rythme quotidien de la famille. Les enfants peuvent être envoyés au jardin d'enfants ou à l'école, amenés à la crèche et y être repris. Il reste du temps pour faire les repas ou surveiller les devoirs.
- ▶ *Horaire prolongé*: ici, l'horaire hebdomadaire convenu est réparti sur quelques jours seulement. Si quelqu'un travaille dix heures par jour au lieu de huit, un emploi à 50% lui prendra deux jours, un emploi à 100% quatre. Ces horaires comprimés aident les parents pour le partage de la garde des enfants. Grâce à eux, les entreprises peuvent élargir les heures où elles sont atteignables pour la clientèle.
- ▶ *Travail en équipe*: le travail en équipe peut compliquer la conciliation de la vie de famille avec la vie professionnelle, mais aussi la faciliter, dans certaines circonstances. Celui qui prend son tour tôt le matin est disponible pour ses enfants à partir de midi. Il en va de même pour le tour de nuit, qui peut avoir son attrait s'il y a de jeunes enfants le matin à la maison. Sont aussi très appréciés les tours d'une demi-journée le matin, l'après-midi ou en début de soirée. L'important est que les besoins des employés qui ont charge de famille soient pris en compte lors de la planification. Une autre condition est la plupart du temps que l'arrangement des tours présente une certaine régularité.
- ▶ *Horaires échelonnés*: si les collaborateurs entament et terminent le travail à heures décalées, les parents ont la possibilité de s'occuper de leurs enfants avant l'école ou de rentrer plus tôt en fin d'après-midi. De son côté, l'entreprise peut allonger ses périodes d'ouverture et de service en commençant la journée avec un effectif réduit, en affichant complet au plus fort de l'activité, et en échelonnant les départs en fin de journée.



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.

2.2 Travail à temps partiel

Réduire son taux d'occupation est une autre mesure efficace pour mieux concilier travail et famille. Elle peut prendre différentes formes. A l'heure qu'il est, ce sont surtout les mères qui concilient travail et famille grâce au temps partiel. C'est donc surtout dans les métiers typiquement féminins qu'on trouve cette forme de travail. Mais son potentiel va beaucoup plus loin. D'après une enquête de l'Office fédéral de la statistique, de plus en plus de jeunes hommes souhaitent assumer eux aussi une partie de la prise en charge des enfants et des travaux ménagers. Les postes à temps partiel pourraient donc devenir un avantage comparatif sur le marché du recrutement.

Il y a longtemps que le travail à temps partiel n'est plus limité aux postes subalternes. Ces dernières années, il a augmenté surtout parmi les personnes bien qualifiées. De plus en plus, le temps partiel est aussi pratiqué à l'échelon des cadres et dirigeants, ce qui nécessite généralement un aménagement de l'organisation. La responsabilité est répartie entre plusieurs personnes. C'est là une piste pour les petites entreprises qui veulent recruter des cadres qualifiés.

Avantages pour l'entreprise

Conserver le savoir-faire est un souci primordial des entreprises, particulièrement pour les petites, où une seule personne détient souvent un savoir clé. Le temps partiel offre ici plusieurs avantages. Il permet notamment de répartir la responsabilité et le savoir-faire entre plusieurs personnes, d'attacher à l'entreprise les collaborateurs qui souhaitent s'occuper aussi de leur famille et de recruter des personnes particulièrement courtisées. Dans différentes branches, le temps partiel est devenu tout simplement indispensable pour trouver de bons collaborateurs.

Les hommes et les femmes qui ont une expérience familiale ont en outre des facultés dont l'entreprise peut aussi profiter: souplesse, résistance nerveuse, sens de l'organisation, art de communiquer et résolution pragmatique des conflits. Les employés à temps partiel sont souvent plus équilibrés, plus productifs et plus motivés. Et ils s'absentent moins fréquemment. La personne à qui l'on offre la possibilité de réduire son taux d'occupation se sent plus fortement liée à l'entreprise et acceptera plus volontiers de donner un coup de collier en cas de besoin.

Le travail à temps partiel permet à l'entreprise de prolonger les heures d'ouverture et de service au-delà de l'horaire habituel et de mieux accorder le travail fourni au travail nécessaire. Elle devient ainsi plus flexible. Elle peut aussi faire appel à un pool de personnel plus large en cas de goulet d'étranglement soudain.

Le job-sharing est une forme spéciale de travail à temps partiel, qui présente l'avantage supplémentaire d'une motivation et d'une responsabilité «doubles». La suppléance pendant les vacances est assurée. Et si une personne quitte l'entreprise, le savoir-faire n'est pas entièrement perdu.

Escompter une légère surcharge pour la coordination quotidienne. Plus le nombre de temps partiels est élevé, plus cette charge augmente, mais l'accroissement de la productivité la compense en général largement. Les conséquences financières dépendent de la situation concrète et restent aux mains de l'entreprise. Selon la situation de départ, l'introduction du travail à temps partiel n'a pas ou peu d'incidence sur les coûts. Le tableau sera différent si les employés à temps partiel ont besoin de leur propre poste de travail, avec les coûts d'infrastructure que cela implique. Là où l'on emploie davantage de collaborateurs pour le même volume de travail, tous les coûts qui dépendent directement de l'effectif augmentent (administration du personnel, planification des affectations, séances, cours internes de formation, fête d'entreprise, etc.). Avec le job-sharing, le temps d'organisation ne croît que légèrement si la répartition et la transmission du travail sont réglées par les intéressés eux-mêmes.

Coûts pour l'entreprise

Introduire le travail à temps partiel nécessite de régler différents points:

- ▶ Que partager, et comment? Combien de temps prend telle tâche? A quel point l'exécution d'une tâche est-elle liée à telle personne? Faut-il prendre de nombreuses décisions dans l'urgence?
- ▶ Qui assume la coordination? Jusqu'où les mesures d'auto-organisation et l'autoresponsabilité sont-elles possibles? Combien faut-il de contrôle? Y a-t-il déjà une habitude de concertation informelle?
- ▶ Comment adapter l'organisation? Qui participe à quelles discussions? Les suppléances sont-elles réglées? Les technologies de communication modernes (courriel, agenda électronique partagé) peuvent-elles aider?
- ▶ Besoins de la clientèle. Quand la clientèle veut-elle pouvoir solliciter les prestations? Comment maîtriser les pics de travail? A quelle vitesse faut-il réagir aux demandes et aux questions?
- ▶ Besoins des collaborateurs. Quel type de temps partiel les employés souhaitent-ils? Où chercher des compromis possibles?

Mise en œuvre

Plus encore que pour les postes à plein temps, il est recommandé de régler à l'avance certains détails du travail à temps partiel (cahier des charges, responsabilité et compétences, voies de communication au sein de l'équipe et avec les supérieurs, heures de présence, heures d'accessibilité, suppléances, transmission des tâches inachevées). En matière d'assurances, il est possible de trouver des conditions qui ne désavantagent pas les employés à temps partiel.

cf. Guide du temps partiel, 4.5 Instruments de travail p. 87, de même que l'ouvrage de Baillo (2002), 4.8 Bibliographie, p. 108

Le travail à temps partiel fonctionnera bien si l'organisation est adaptée. C'est surtout important lorsqu'une collaboration étroite est indispensable ou lorsque les employés à temps partiel assument des responsabilités internes ou vis-à-vis de l'extérieur.

cf. 4.4. Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, p. 81

Points à surveiller

Les domaines à repenser sont surtout la communication et la coordination, qui demandent davantage d'efforts quand tout le monde n'est pas là en même temps. Mais il importe aussi que les contenus et les processus du travail correspondent au cahier des charges. Quand quelqu'un passe du plein-temps au temps partiel, il faut veiller en particulier à adapter le cahier des charges.

cf. 2.3 Aménagement de l'organisation du travail, p. 32

On trouvera ci-dessous la description des variantes les plus courantes de temps partiel pour en montrer la diversité des aménagements.

«Du fait des salaires plutôt bas dans notre branche, l'idée était bien de trouver une incitation supplémentaire. Nous voulions aussi qu'en plus de leur engagement professionnel, les collaborateurs disposent de suffisamment de liberté et d'une meilleure qualité de vie. Enfin, la vente est un dur métier. Ne serait-ce que pour cette raison, le temps partiel est un pari gagnant.»

Monika Faist, copropriétaire de All Ways Reisen GmbH, Zurich

2.2.1 Principales variantes du travail à temps partiel

Dans le travail à temps partiel, les collaborateurs réduisent leur taux d'activité, exprimé en pourcentage d'un poste à plein temps dans la même entreprise. Il y a plusieurs manières de l'aménager. Une caractéristique est la période de référence:

- ▶ *Horaire journalier réduit*: le même schéma se répète de jour en jour. Les employés travaillent par exemple six heures par jour, ou à la demi-journée, ou assurent encore un tour fixe réduit.
- ▶ *Horaire hebdomadaire réduit*: c'est la forme la plus courante du travail à temps partiel. Le plus souvent, le travail se fait sur des demi-journées fixes, ou alors le week-end.
- ▶ *Horaire annuel réduit*: cette troisième forme permet de répartir inégalement le travail sur certains mois ou semaines. Les employés qui ont charge de famille peuvent par exemple prendre congé ou travailler à horaire réduit pendant les vacances scolaires.

Un autre aspect est la périodicité du travail:

- ▶ *Travail à temps partiel fixe*: ici, tous les schémas – journaliers, hebdomadaires ou mensuels – sont possibles. La semaine est en général partagée en modules (12 demi-journées dans la vente, p.ex.), qui sont répartis de manière fixe entre les collaborateurs. Il y a tout au plus la possibilité d'échanges entre collaborateurs en cas d'urgence.
- ▶ *Travail à temps partiel flexible*: ici, le taux d'occupation réduit doit être fourni, après entente, en fonction des besoins de l'entreprise et des employés à l'intérieur d'une période convenue (semaine, mois ou année). La chose n'est possible qu'avec un horaire flexible.
- ▶ *Temps partiel graduel*: beaucoup d'entreprises ne sont pas disposées à accorder une réduction du taux d'occupation pendant la phase de mise au courant qui suit un engagement. Pour pouvoir quand même engager une personne qui souhaite un temps partiel, on peut convenir d'un modèle de temps de travail évolutif. On retrouve pour le congé maternité une situation analogue quant au principe, mais inversée, avec un retour en emploi graduel.

2.2.2 Modification du taux d'occupation en toute simplicité

De façon très générale, il est utile pour les employés ayant charge de famille de pouvoir moduler sans complication leur taux d'occupation selon la phase de vie dans laquelle ils se trouvent. De nombreuses entreprises inscrivent cette possibilité de choix fondamental dans un cadre: pour telle fonction à responsabilité et contact avec la clientèle, par exemple, un taux de 60% sera un minimum. L'entretien annuel avec les collaborateurs peut être l'occasion de renégocier régulièrement ce taux. On peut aussi offrir aux employés l'opportunité d'adapter leur taux d'occupation moyennant un certain délai (un semestre, p.ex.) et dans les limites des possibilités de l'entreprise.

«Pour rédiger des devis et fixer le calendrier d'une commande, le travail à temps partiel pose rarement des problèmes. Dans une entreprise normale où le chef travaille à 100%, il n'est pas non plus sur un seul chantier à 100%, mais s'occupe de plusieurs mandats à différents endroits.»

Daniel Oberhänsli, coopérative Handwerkskollektiv, Zurich

2.2.3 Job-sharing

Le job-sharing est une forme spéciale de l'organisation du travail. Il consiste à répartir un ou plusieurs postes à plein temps entre deux employés ou plus. Le système le plus répandu est le partage d'un poste entre deux personnes. La répartition exacte des tâches, l'étendue du devoir de suppléance et de la responsabilité commune sont réglées au cas par cas. Dans le job-sharing, le but visé est d'avoir toujours au moins une personne compétente présente pour une fonction donnée. Il existe différentes formes de partage de poste:

- ▶ *Job-Splitting*: les tâches sont partagées entre les intéressés par négociation. Après cela, chacun est responsable uniquement des tâches qui lui ont été confiées.
- ▶ *Job-Pairing*: ici, les intéressés assument conjointement la responsabilité de planifier et d'exécuter une tâche complète.

Points importants dans un contrat de job-sharing: les personnes se partageant un poste concluent un contrat de travail individuel avec l'entreprise, dans lequel elles s'engagent à se remplacer mutuellement (suppléance). Dans l'intérêt commun, il vaut mieux préciser les engagements par écrit, sans quoi il y aura accord tacite de faire des heures supplémentaires jusqu'à concurrence d'un emploi à temps plein. Les personnes qui ont charge de famille étant toutefois protégées par le «principe d'exigibilité», il peut en découler des conflits. En cas d'absence imprévue, l'obligation de remplacement ne vaut que dans les limites de l'exigibilité. Le maintien du poste en cas de départ d'un des titulaires doit être réglée. Il en va de même pour la pérennité d'un groupe lors du départ d'un membre.

cf. 2.3 Aménagement de l'organisation du travail, p. 32

Mise en œuvre

cf. Contrat type pour les postes en job-sharing, 4.5 Instruments de travail, p. 95

Points à surveiller

Il faut veiller à ce que les intéressés se partagent équitablement les tâches. Le job-sharing est condamné à l'échec si l'une des personnes doit toujours assumer les tâches désagréables ou toujours assurer des horaires incommodes parce qu'elle n'a pas charge de famille.

Très souvent, l'on exclut d'office l'idée de partager un poste de dirigeant. Dans les étages directoriaux, pourtant, le travail à temps partiel se fonde la plupart du temps sur les principes mêmes du job-sharing. D'une façon générale, on peut dire que les tâches matérielles et le travail spécialisé sont plus simples à partager que la gestion du personnel ou les contacts avec la clientèle, qui sont des domaines où la communication joue un rôle prépondérant. Mais, inversement, n'est-ce pas une stratégie à haut risque, pour une entreprise, que de laisser ces tâches de première importance entre les mains d'une seule personne? On peut y remédier justement en partageant les tâches directoriales à forte responsabilité, mais cela nécessite souvent une réorganisation complète de la conduite des affaires.

cf. ouvrage de Kuark (2003),
4.8 Bibliographie, p. 108



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.

2.3 Aménagement de l'organisation du travail

Plus les horaires sont souples et les taux d'occupation variables, plus il faut mettre de soin à organiser le travail pour que tout concorde parfaitement. Quand tout le monde n'est pas là en même temps, la planification et la coordination doivent être réfléchies plus mûrement pour éviter les situations problématiques et les passages à vide. Mais modifier l'organisation du travail est aussi en soi une manière d'améliorer la compatibilité travail-famille. Les principaux éléments d'une organisation adaptée sont la concertation au sein de l'équipe, un mode de travail axé sur les résultats, une bonne circulation de l'information, une planification ciblée des affectations et l'organisation des suppléances. Le job-sharing est une autre forme d'organisation adaptée du travail.

cf. 2.2.3 Job-sharing, p. 29

Avantages pour l'entreprise

Les équipes qui organisent elles-mêmes leur travail réduisent le temps que l'entreprise doit consacrer à planifier l'allocation des ressources. Les collaborateurs sont beaucoup plus motivés et concentrés lorsqu'ils considèrent une tâche comme «leur bébé». D'ailleurs, dans la plupart des cas, ils ont besoin d'une bonne marge de liberté pour exprimer tout leur potentiel en termes de stratégies de travail et de productivité.

Une gestion axée sur les résultats et qui laisse le plus de liberté possible aux employés favorise chez eux le développement de l'autoresponsabilité et une approche efficace.

En ce qui concerne la circulation de l'information, l'efficacité et le rendement augmenteront généralement si le travail est clairement structuré en périodes de production et en périodes de communication. On diminue ainsi les dérangements inutiles et la concentration s'améliore.

Lors de la planification des affectations du personnel, il convient de tenir compte des contraintes horaires et autres charges des collaborateurs pour les adapter au mieux à leurs capacités productives. Le travail en sera plus efficace dans l'ensemble.

Plus l'allocation des ressources humaines est souple, plus les collaborateurs acquièrent de savoir-faire, ce qui les rend plus polyvalents.

Coûts pour l'entreprise

Selon l'équipe, il faut au début investir un peu de temps dans l'accompagnement jusqu'à ce que la concertation fonctionne. Adopter un système de gestion axé sur les résultats n'implique pas forcément que tous les collaborateurs seront capables de travailler de façon autonome, mais nombre d'entre eux peuvent y être formés progressivement. Cela nécessite des entretiens réguliers, pour lesquels supérieurs et collaborateurs doivent investir du temps.

Pour ce qui est d'assurer les suppléances, selon le genre de tâche, les coûts peuvent être très faibles, surtout si plusieurs employés sont de toute façon au courant. Dans certains métiers, cependant, il faut qu'une seconde personne s'initie au projet, qui est complexe, pour qu'une suppléance soit possible. Comme cela provoque évidemment des coûts, dans de telles circonstances, on organise d'habitude le travail en équipe. De cette manière, la suppléance est assurée même en cas de maladie ou de vacances.

2.3.1 Gestion autonome des équipes

Dans beaucoup d'entreprises, il est possible de déléguer à des équipes la responsabilité de l'organisation de domaines limités. On leur donne par exemple le droit d'échanger leurs horaires sans formalité, ou d'organiser la planification des affectations, voire la répartition du travail, mais toujours dans un cadre bien délimité. Avec une telle liberté, les membres de l'équipe peuvent mieux tenir compte des besoins de chacun en se concertant. S'il le faut, ils peuvent échanger leurs tâches en toute flexibilité, ce qui facilite la coordination des obligations professionnelles et privées au sein de l'équipe. Cette forme de travail recèle un vaste potentiel, pour autant que l'équipe soit disposée à jouer la carte de l'entraide et de la solidarité.

Les équipes qui se concertent pour s'organiser réduisent le temps que l'entreprise consacre à planifier l'allocation des ressources humaines. La chose ne réussit cependant pas toujours automatiquement. Il peut être nécessaire de la suivre les premiers temps. Une fois que les règles du jeu ont été négociées et que les avantages mutuels ont été reconnus, les frictions disparaissent au fil du temps.

La capacité des équipes à s'auto-organiser ne va pas de soi. Il faut un esprit de solidarité, la volonté de travailler ensemble et le sens des responsabilités. Il est donc recommandé d'investir du temps pour forger l'esprit d'équipe. On veillera d'autre part à un bon mélange des compétences, aussi bien professionnelles que sociales. Les choses sont souvent plus faciles lorsque tous les membres de l'équipe ont une famille. Mais si l'équipe comprend à la fois des personnes qui ont charge de famille et des personnes qui n'en ont pas, elle aura tendance à être plus souple et plus mobile. Il faudra veiller alors à ce que ceux qui doivent faire des suppléances imprévues obtiennent des compensations. Sur le plan professionnel, tous doivent avoir un bon niveau d'aptitudes et de connaissances communes pour être polyvalents.

Points à surveiller

Le sens des responsabilités d'une équipe ou d'un individu peut cependant être miné rapidement si les limites de l'autonomie ne sont pas définies clairement, soit qu'il y ait trop de contrôles, soit qu'il y en ait trop peu. Il convient, par exemple, de fixer clairement la limite à partir de laquelle il faut aviser les supérieurs ou les cas dans lesquels les supérieurs peuvent contrôler le travail ou intervenir.

2.3.2 Contrôle des résultats plutôt que des temps de présence

Le souci principal d'une entreprise est, en fin de compte, que le résultat soit atteint. Dans certaines branches, comme la restauration ou la vente, ce résultat est directement lié aux heures de présence. Dans d'autres, il est moins important de savoir quand et où le travail a été fourni. Il est alors possible de fixer des normes de qualité impératives et des délais, tout en laissant ouverts les détails de l'exécution. Cette marge de manœuvre facilite énormément la conciliation du travail avec la famille.

2.3.3 Circulation de l'information

Organisation autonome et auto-responsabilité ne sont pas la solution de toutes les difficultés dans l'entreprise. Elles ne sont possibles que dans le cadre d'une bonne coordination. La condition pour que tout fonctionne harmonieusement est de bien communiquer. Même si tout le monde n'est pas là en même temps, il faut que chacun ait accès aux informations importantes pour son travail. Une manière d'assurer la communication est de prévoir des temps fixes à cet effet. Au lieu de devoir consulter quelqu'un chaque fois qu'une question surgit, il est en effet très souvent possible de grouper les questions. Pour les discussions et l'organisation au sein de l'équipe, on peut aussi établir des dates fixes où tout le monde pourra potentiellement être présent. Les absents peuvent communiquer leurs préoccupations par écrit ou oralement et reçoivent un procès-verbal. Il est utile de prendre encore des mesures organisationnelles ou techniques qui facilitent l'accès aux informations et au matériel de collaborateurs absents (système de classement uniforme, serveur, intranet, agenda électronique partagé, etc.).

Points à surveiller

Les discussions régulières prennent du temps, mais les interruptions qui désorganisent le travail disparaissent. Le principe est de bien conduire les «plages de communication» pour qu'elles soient efficaces.

«Nous communiquons ouvertement et clairement avec nos collaborateurs: qu'est-ce que j'ai à offrir et qu'est-ce que j'attends de leur part? Mieux vaut définir d'emblée des conditions et des exigences claires, et même de les fixer par contrat, que de se débattre dans les malentendus par la suite.»

Albin Gisler, propriétaire du magasin spécialisé d'outillage, de ferblanterie et d'articles de ménage Gisler AG, Hochdorf

2.3.4 Planification des affectations

Pour les employés ayant charge de famille, il est important de connaître les horaires de travail le plus longtemps possible à l'avance, mais aussi de pouvoir au besoin faire des roades avec des collègues. De nombreuses entreprises offrent à leurs collaborateurs la possibilité de formuler leurs souhaits, par exemple en les inscrivant sur un calendrier accessible à tous. Les vœux sont pris en compte dans la limite des possibilités de l'entreprise.

En matière d'organisation, un certain degré d'autodétermination est aussi un avantage – toujours dans le cadre des possibilités de l'entreprise. Quelqu'un qui dort par exemple trop peu à cause d'un enfant peut assumer exceptionnellement des tâches qui n'exigent pas une concentration maximum. Pour arriver à une telle souplesse, il faut cependant s'assurer d'abord que le personnel puisse être affecté à différentes tâches.

Points à surveiller

Si les collaborateurs doivent pouvoir assumer occasionnellement différentes tâches, ils doivent y être formés ou initiés.

2.3.5 Suppléances

En cas d'absence d'un employé à temps partiel, il est nécessaire, selon l'activité, qu'une autre personne soit au courant, par exemple s'il faut répondre à la clientèle ou résoudre des problèmes techniques. Mais même s'il est prévu qu'une personne soit toujours disponible pour certaines tâches, il importe de régler clairement les suppléances.

Pour les suppléances, l'important est de fixer des règles claires. D'un côté, la direction doit définir les grandes lignes (heures d'ouverture obligatoires, p.ex.) pour tenir compte des intérêts de l'entreprise. Concernant les détails (heures de présence variables, forme et moment des échanges d'information, etc.), le mieux est que les collaborateurs les règlent entre eux. Cette manière de faire garantit une plus grande efficacité que lorsque les détails sont prescrits d'en haut.

Points à surveiller

«Pour les gens qui ont charge de famille, il est extrêmement important que nous planifions à l'avance. L'instrument principal est le plan de service introduit par ma femme. Nous écrivons le plus tôt possible à nos auxiliaires pour les informer des dates auxquelles ils peuvent servir. Ils indiquent quand cela leur convient et quand c'est impossible. Après cela, nous mettons le plan d'affectation au net.»

Beat Basler, aubergiste, Zum Bären, Ersigen



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.

2.4 Congés pour les parents

La naissance d'un enfant signifie l'entrée dans une nouvelle phase de la vie, avec un rythme et des priorités modifiées, mais surtout des tâches de soins gourmandes en temps. Celles-ci peuvent être assumées les premiers temps grâce à diverses formes de congé :

- ▶ *Congé maternité*: depuis 2005, il existe un droit légal au congé maternité, couvert par le régime des allocations pour perte de gain (14 semaines à 80% du salaire).
- ▶ *Congé paternité*: la plupart des entreprises connaissent aussi un congé pour les jeunes pères, mais limité la plupart du temps à quelques jours.
- ▶ *Congé parental*: les employés bénéficient d'un congé (payé ou non) pour une durée déterminée et retrouvent un poste équivalent à leur retour.

Les prescriptions légales minimales ne correspondent pas toujours au temps dont les jeunes parents aimeraient pouvoir disposer pour s'occuper d'un nouveau-né. Ces derniers apprécient donc énormément que l'entreprise fasse un petit pas dans leur direction à cet égard. Cela n'implique pas nécessairement des surcoûts importants. On trouvera ci-dessous les diverses solutions qui s'offrent en matière d'interruption temporaire de l'activité professionnelle.

Les jeunes parents qui se sentent pris au sérieux et acceptés dans le monde professionnel feront preuve de plus de loyauté vis-à-vis de l'entreprise et reviendront plus motivés au travail. Après une interruption professionnelle perçue comme telle, les mères trouveront d'autant plus naturel de rester actives. Les parents ressentent la prévenance de l'entreprise comme une preuve d'estime et y répondent par un surplus d'engagement associé à un sentiment de satisfaction plus fort. La possibilité d'une interruption de l'activité professionnelle est appréciée même par les collaborateurs qui n'y font pas appel. Elle entraîne en général une identification accrue avec l'entreprise. Enfin, cette possibilité rend aussi l'entreprise attrayante sur le marché de l'emploi.

Avantages pour l'entreprise

Le congé maternité obligatoire étant financé par les allocations pour perte de gain, il ne provoque pas de surcoût pour l'entreprise. Le congé paternité, bien que payé, ne coûte souvent que très peu à l'entreprise, car sa très brève durée permet dans la plupart des cas un rattrapage des tâches non effectuées.

Coûts pour l'entreprise

Pour ce qui est des congés au delà du minimum légal, tout dépend de la politique de l'entreprise. Si le congé est non payé, la difficulté de trouver un remplaçant peut occasionner quelques coûts supplémentaires relativement limités. La variante la plus simple et la moins coûteuse est de trouver une solution interne. Cependant, plus l'entreprise est petite, moins la chose est probable. Un remplaçant externe devrait disposer de qualifications comparables et être initié à temps. Parfois, il ne pourra malgré tout pas reprendre l'entier des tâches. Comme pour toute suppléance, il faudra alors modifier provisoirement quelque peu l'organisation du travail. Les solutions d'intérim limitées dans le temps donnent cependant aussi souvent des impulsions positives à l'entreprise.

Pour tous les systèmes qui dépassent le minimum légal et qui prévoient un congé payé, il faut escompter en général un doublement des coûts de personnel. Il existe cependant aussi des solutions intermédiaires moins chères pour l'entreprise, qui prennent par exemple en compte le crédit-vacances résultant d'une option temps/salaire (le 13^e salaire ou les heures

supplémentaires peuvent être compensés par des congés), ou qui autorisent d'accumuler un solde horaire négatif, à compenser sur l'année (temps de travail annualisé).

Mise en œuvre

Suffisamment tôt avant une naissance, il faut que les deux parties s'entretiennent des besoins et possibilités de chacun, pour les futurs pères comme pour les futures mères. Il est dans l'intérêt des employés et de l'entreprise que le cadre général soit fixé aussi clairement que possible et assez longtemps à l'avance. Les questions à régler sont la durée, les participations financières (maintien partiel du salaire ou des cotisations de prévoyance et d'assurances), les conditions d'exercice du droit (congé de durée variable en fonction de l'ancienneté, option temps/salaire), la fonction précise après l'interruption de travail. Une réduction parallèle du taux d'occupation est souvent également un thème de discussion. L'entreprise peut aider à maintenir la couverture-assurance, par exemple au moyen d'une assurance dite par convention spéciale. Le mieux est de tirer les détails au clair avec des professionnels de l'assurance.

cf. 4.4 Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales, p. 81

Points à surveiller

Le jour venu, les idées que les jeunes couples se font du partage et de l'organisation des soins, de la garde des enfants et du ménage divergent parfois fortement de la réalité. Les informations sur les différentes structures d'accueil pour enfants, les délais d'inscription et les listes d'attente font souvent aussi défaut. Si les solutions envisagées se révèlent moins adaptées que prévu, une certaine souplesse de la part de l'entreprise – dans les limites de ses possibilités – peut être fort utile.

En règle générale, plus les employés restent éloignés du travail longtemps, plus il leur sera difficile de réintégrer la vie professionnelle. Les connaissances spécialisées s'estompent, les nouveautés techniques n'ont pas été assimilées. En cas de congé parental non payé, ces difficultés ne surgissent toutefois souvent pas, car l'interruption est rarement longue et le retour en emploi déjà convenu. Cependant, même dans ce cas, il importe de garder le contact. Après le congé, il faut souvent trouver un nouveau rythme de travail. Cela a fréquemment aussi des effets positifs. Les employés de retour de congé ont souvent un rapport plus sain avec le travail et sont parfois plus expéditifs, parce que la conciliation travail-famille les amène à mieux planifier et organiser toutes leurs activités.

«Au cours des ans, nombre de nos collaborateurs ont eu des enfants. Tous sont revenus après leur congé parental et continuent à travailler chez nous. Nous veillons à ce qu'ils puissent reprendre le travail avec un taux d'occupation convenable. Pendant longtemps, j'étais la seule à travailler à plein temps.»

Barbara Bühler, directrice de la librairie Münstergass-Buchhandlung AG, Berne

2.4.1 Congé maternité et congé paternité avec prolongation possible

Avant même l'introduction de l'assurance maternité obligatoire, de nombreuses entreprises pratiquaient des solutions encore plus généreuses (salaire à 100% pendant 16 semaines) et les ont maintenues. Une possibilité assez répandue et peu compliquée est de prolonger le congé maternité jusqu'à une date limite, mais sans salaire. Si la chose est négociée d'avance, elle n'entraîne la plupart du temps pas de surcharge pour l'entreprise, puisqu'il lui faut de toutes façons chercher un remplaçant. On trouve aussi fréquemment des réglementations analogues pour le congé paternité, encore que celui-ci consiste la plupart du temps seulement en un petit nombre de jours de congé payés. Cette offre est parfois liée à un minimum d'ancienneté.

2.4.2 Congé parental

Que ce soit après une naissance ou plus tard, les jeunes pères et mères souhaitent souvent interrompre leur activité quelque temps, pour la reprendre ensuite au même endroit. Pour une entreprise, il peut être plus judicieux de chercher des solutions adaptées à chaque cas et d'entrer en matière sur un congé de plus longue durée (payé ou non). La chose est d'autant plus intéressante si l'entreprise souhaite conserver longtemps les services de son collaborateur. Selon la durée du congé, on lui garantit le même poste ou un poste équivalent au retour dans l'entreprise.

2.4.3 Garder le contact

Pour maintenir les liens avec l'entreprise, il vaut la peine d'informer les personnes qui sont en congé pour raisons de famille de ce qui s'y passe, surtout s'il y a des changements qui concernent leur emploi. Il faut cependant convenir d'avance avec les parents sous quelle forme l'échange d'informations est souhaité et considéré comme judicieux. Pour entretenir le contact, on peut envoyer des invitations aux assemblées de collaborateurs, aux sorties ou fêtes d'entreprise, offrir l'accès à l'intranet à domicile, des engagements sporadiques, un coup de téléphone périodique ou tout simplement une visite.

Selon le niveau de qualification ou le caractère changeant du métier, il peut être important d'inviter les personnes en congé aux cours de formation continue, voire de les obliger d'y participer en cas de congé prolongé. Mais il faut alors tenir compte des obligations familiales (pauses d'allaitement, p.ex.) dans l'horaire. On peut aussi songer au télé-enseignement (e-learning).

Mise en œuvre

2.4.4 Aide au retour en emploi

Les personnes qui ont été longtemps absentes de l'entreprise ou de la vie professionnelle en général apprécient un soutien, lors de la reprise du travail, pour toutes les choses qui ne leur sont plus familières. Les premiers temps, il faut éprouver dans les faits la solution retenue pour concilier travail et famille.

Pour que les modalités de la prise en charge des enfants puissent être réglées, il faut fixer ensemble le plus tôt possible le taux d'occupation et les heures de présence effectives. Comme la personne qui reprend le travail devra affronter plusieurs changements les premiers temps, il est recommandé de réexaminer la situation à intervalles réguliers.

Mise en œuvre

2.5 Télétravail

Les employés ayant charge de famille sont souvent en mesure de mobiliser davantage de temps pour leur activité professionnelle lorsqu'ils n'ont pas besoin de faire le trajet au lieu de travail ou qu'ils peuvent effectuer certaines tâches en déplacement. Si l'atteignabilité est garantie pour répondre aux questions de clients ou de collègues, cela peut même suffire pour confier aux employés à temps partiel des tâches impliquant davantage de responsabilité. Les possibilités de travailler ailleurs que sur le site de l'entreprise varient cependant fortement d'une branche à l'autre. D'une façon générale, on peut dire que le télétravail est une mesure appropriée si l'on veut mieux concilier travail et famille.

Les collaborateurs peuvent effectuer leur travail à leur domicile ou en un autre endroit que l'entreprise, ou encore en déplacement, par exemple en train pour les pendulaires; ils peuvent le faire régulièrement, provisoirement, voire uniquement en cas de nécessité. Dans le cas du travail à domicile, il est particulièrement facile d'aménager à son gré le temps consacré au travail et celui consacré à la famille. A l'époque de l'ordinateur portable et de l'ADSL, de nombreuses tâches effectuées sur ordinateur permettent une grande mobilité.

Avantages pour l'entreprise

Le télétravail accroît la souplesse des employés qui ont charge de famille. Il s'accompagne aussi la plupart du temps d'une conscience plus nette des résultats visés – pour autant que l'entreprise ait passé d'une conception rigide des présences à une perspective axée sur les résultats. Si l'on réfléchit plus à fond aux endroits où tel travail peut être effectué le plus efficacement, le rendement s'en verra accru. On peut gagner du temps en exploitant les trajets pendulaires. Il est aussi possible d'exploiter pour des travaux d'entreprise de petits créneaux dans la journée familiale (p.ex. pendant les heures d'école). On aura ainsi des temps partiels plus élevés, ce qui contribue à éviter des coûts de personnel de remplacement. Vis-à-vis de la clientèle – et des collaborateurs, pour les cadres –, il faut s'assurer que les personnes travaillant hors de l'entreprise soient bien atteignables.

Coûts pour l'entreprise

Les dépenses à consentir pour les postes de travail à domicile dépendent fortement de l'infrastructure et de l'équipement nécessaires. Si, dans l'entreprise, certains postes sont par exemple équipés d'emblée d'ordinateurs portables, les appareils peuvent être emportés sans surcoût. On peut aussi négocier une participation financière des collaborateurs, surtout si l'infrastructure fournie peut être utilisée à des fins privées.

Mise en œuvre

Dans de nombreuses activités de fabrication industrielle ou artisanale tributaires d'infrastructures lourdes, ou dans celles qui impliquent un contact direct avec la clientèle, comme le commerce de détail ou la restauration, le télétravail est pratiquement impossible. Pourtant, de nombreuses entreprises de ce type connaissent des tâches très diverses. Certains travaux de planification, de conception ou d'administration (conseils et discussions téléphoniques avec la clientèle, organisation de rendez-vous, envoi de commandes, travaux de secrétariat, gestion et comptabilité des commandes) peuvent être groupés et exécutés hors de l'entreprise.

Dans de nombreux cas, il sera nécessaire d'installer une liaison informatisée entre le poste de travail à domicile et l'entreprise. Il s'agit alors de fournir les conditions techniques requises, avec les possibilités d'accès correspondantes.

Le télétravail régulier exige des ententes sur les points suivants: atteignabilité (pas de service 24 h sur 24), heures de présence fixes dans l'entreprise, acquisition et financement des infrastructures nécessaires, modalités des décomptes.

Quelle que soit la forme du télétravail, la confiance est une condition sine qua non, vu que le temps de travail ne peut plus être contrôlé, mais tout au plus son résultat, ce qui demande beaucoup d'autonomie et d'autoresponsabilité de la part des collaborateurs. Le télétravail régulier à domicile est particulièrement exigeant en matière de gestion du temps. Si le poste de travail n'est pas bien séparé physiquement de l'espace réservé à la famille, l'absence de démarcation peut être source de difficultés pour toutes les personnes concernées.

Points à surveiller

Un autre danger est le relâchement des liens avec l'entreprise. Il est donc indispensable de se rencontrer à intervalles réguliers, non seulement pour discuter les tâches et les mandats, mais aussi pour promouvoir l'esprit d'équipe, l'identification avec l'entreprise et le sentiment d'appartenance. Au mieux, le télétravail devrait être prévu en alternance avec celui en entreprise ou être limité à un certain temps (p.ex. quelques mois).

2.5.1 Emmener du travail à domicile

Il est parfois judicieux de pouvoir rapporter spontanément du travail à domicile – non pas sur une base régulière, mais après entente commune, si l'entreprise le permet et que les tâches l'exigent. A cet effet, il n'est pas toujours nécessaire d'équiper un poste de travail à domicile.

2.5.2 Télétravail régulier à domicile

Si certaines activités professionnelles doivent être exécutées à domicile régulièrement (p.ex. un jour par semaine), il est indiqué d'y installer un poste de travail. A cet effet, on négociera une participation équitable de l'entreprise à l'infrastructure supplémentaire requise (frais de téléphone, ordinateur, raccordement ADSL, etc.). Dans l'idéal, ce poste de travail sera séparé physiquement du reste de l'habitation. On peut aussi l'installer hors du domicile, dans un bureau «satellite» situé dans le voisinage.

2.5.3 Télétravail en déplacement

Selon le domaine de tâches et la durée des trajets, il peut être utile d'exécuter certaines tâches (traitement du courrier électronique, la lecture de rapports et de documents, etc.) en déplacement, par exemple pendant les allers et retours en train. Avec un ordinateur portable de l'entreprise, les pendulaires évitent les temps morts qui ne profitent ni à l'entreprise ni à la famille.

2.5.4 Optimisation des déplacements

Les personnes qui se déplacent fréquemment pour motifs professionnels et qui font de longs trajets peuvent gagner beaucoup de temps si elles ne doivent pas commencer par passer chaque matin à l'entreprise. La planification du travail s'effectue alors au fur et à mesure, en exploitant les moyens de communication modernes et les équipements techniques qui permettent de transmettre les données indispensables du mandat ou directement sur place. Pour que les discussions exigeant la présence de tous les collègues concernés et les contacts internes n'en souffrent pas, on peut convenir de rencontres régulières, à date fixe, dans l'entreprise.



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.»

2.6 Aide à l'accueil des enfants

L'organisation de la prise en charge des enfants est foncièrement l'affaire des parents. A eux de décider à quel rythme le père ou la mère veut être à la maison pour eux. Cependant, de nos jours, de nombreux couples ne peuvent réaliser leurs vœux sur ce point. Les entreprises, en particulier, se montrent souvent peu arrangeantes à l'égard des hommes qui souhaitent réduire leur taux d'occupation. Les grands-parents et les réseaux de voisins peuvent donner un coup de main, mais si la garde dépasse régulièrement un jour par semaine, la charge est la plupart du temps trop grande. Et il est souvent ardu de trouver une famille de jour ou une crèche, sans parler du prix. De nombreuses écoles n'ont pas les infrastructures d'accueil nécessaires.

Sur ce point, les entreprises peuvent offrir leur assistance. L'important est de respecter la liberté de choix et d'aider les parents à trouver la solution qui répond à leurs besoins. Les PME sont généralement trop petites pour gérer leur propre crèche et leurs possibilités financières sont limitées. Il existe cependant de nombreuses façons d'aider les employés pour qui la prise en charge des enfants pose un problème.

Régler la question de l'accueil des enfants est très souvent la première condition pour que les deux parents restent actifs, reprennent leur emploi ou augmentent leur taux d'occupation. Les solutions précaires affectent leur concentration au travail et accroissent le risque d'absence. L'aide de l'entreprise peut aussi contribuer à ce que les personnes qui détiennent un savoir-faire précieux lui restent fidèles. Elle disposera ainsi de davantage de jeunes collaborateurs qualifiés pour assumer des tâches à responsabilité. L'aide offerte est ressentie comme une preuve d'estime et a un effet positif sur l'ardeur au travail.

Donner des conseils ou transmettre des offres d'accueil ne coûte pas grand-chose. Les entretiens nécessaires avec les collaborateurs peuvent être effectués dans le cadre ordinaire. Récolter les informations requises prend un peu de temps. Si l'entreprise soutient financièrement des structures d'accueil, des associations de soutien ou des offres de services familiaux, elle garde la haute main sur ses dépenses.

Sans offre d'accueil, les collaborateurs s'arrangent comme ils le peuvent, même s'ils ne trouvent pas de solution vraiment convenable. Beaucoup d'entre eux sont stressés, souvent distraits, ou ne peuvent travailler qu'à taux réduit. Il vaut donc la peine de s'enquérir des besoins non seulement des futurs et actuels jeunes parents, mais de tout le personnel qui a charge d'enfants. Cela aide aussi à déterminer quelle forme d'aide (conseils, entremise ou participation) est la plus intéressante. Si l'on présente aux collaborateurs l'éventail des solutions existantes, ils peuvent choisir eux-mêmes l'offre qui leur permettra de concilier au mieux travail et famille. C'est ainsi que plusieurs offres adaptées ont vu le jour dans des entreprises – souvent avec le concours d'institutions spécialisées ou d'initiatives privées. Dans de nombreuses régions, on peut aussi compter sur des services spécialisés dans l'accueil des enfants qui jouissent d'une vaste expérience.

Une crèche d'entreprise n'entre guère en ligne de compte pour une PME. Il existe de nombreuses autres possibilités d'aide, comme on le verra ci-dessous.

Avantages pour l'entreprise

Coûts pour l'entreprise

Mise en œuvre

Adresses, cf. 4.6 Service et conseils, p. 102

Points à surveiller

«Nous versons une contribution annuelle à la cantine de notre commune pour que les enfants puissent y prendre le repas de midi sous surveillance. Les portes de cette cantine sont ouvertes aux enfants de nos collaborateurs.»

Luzi Thomann, Thomann Nutzfahrzeuge AG, Schmerikon et Coire

2.6.1 Accueil extra-familial régulier

Selon les conditions locales, l'entreprise qui veut s'engager dans ce domaine peut le faire à divers degrés et à des coûts plus ou moins élevés.

- ▶ *Conseils*: l'entreprise peut récolter les informations concernant les offres d'accueil locales (crèches, familles de jour, accueil extrascolaire) et les mettre à disposition des employés intéressés.
- ▶ *Aide à la recherche*: l'entreprise (ou une agence qu'elle aura mandatée) peut aider activement les collaborateurs à trouver une solution pour l'accueil de leurs enfants.
- ▶ *Offre de l'entreprise elle-même*: même si gérer sa propre crèche est financièrement hors de portée d'une PME, l'accueil des enfants des employés à la cantine ou ailleurs pour le dîner peut soulager les parents sans poser de difficultés d'organisation. Une contribution financière peut éventuellement permettre de réserver des places dans une structure d'accueil. Il est enfin possible de mettre sur pied une crèche avec d'autres entreprises, par exemple dans une zone industrielle ou dans une commune.

Adresses, cf. 4.6 Service et conseils, p. 102

2.6.2 Accueil extra-familial en cas d'urgence

Même si la prise en charge régulière des enfants est organisée, les cas d'urgence ne sont jamais exclus: l'enfant n'a pas classe, un enfant ne peut être amené à la crèche parce qu'il est tombé malade pendant la nuit, la crèche est fermée pendant les vacances d'été, un rendez-vous important avec un client tombe précisément le jour où un collaborateur serait censé s'occuper de ses enfants, etc.

Dans de telles situations, il est utile que l'entreprise ait prévu des scénarios d'urgence. Il existe par exemple des institutions qui fournissent un service au pied levé en cas de maladie. La commune a peut-être elle-même une association de familles de jour, un service d'accueil extra-familial ou une bourse de baby-sitters qui peuvent dépanner. Certaines structures d'accueil offrent aussi la possibilité de «réserver» des places pour les cas d'urgence. L'entreprise peut soutenir financièrement ces initiatives, mais il suffit parfois de connaître les solutions existantes et d'avoir les contacts nécessaires pour réagir à une urgence.

Adresses, cf. 4.6 Service et conseils, p. 103

Une autre solution consiste à installer dans l'entreprise un local de travail parents-enfants (poste de travail séparé, avec espace de jeu) ou une aire de jeu non surveillée pour les enfants plus âgés. Si la situation le permet, la possibilité de travailler provisoirement à domicile est également utile.

2.6.3 Engagement en faveur d'infrastructures communales

Dans de nombreuses communes, les structures d'accueil pour enfants sont peu développées. Lorsque des entreprises s'engagent sur place en faveur de la création d'infrastructures telles que crèches, familles de jour, école à horaire continu, repas de midi ou offres d'accueil des enfants pendant les vacances scolaires, elles ne rendent pas seulement service à leurs collaborateurs, mais encore à la commune, qui peut y trouver un avantage pour sa promotion. L'entreprise peut proposer des idées ou apporter un soutien pratique ou financier à des initiatives publiques ou privées.

2.7 Climat d'entreprise

Le climat qui règne au sein d'une entreprise la caractérise tout autant – sinon plus – que la nature et les procédures de travail, les structures et les règlements. Si la conciliation du travail et de la famille reste un slogan creux, personne n'y trouvera son compte. Les employés qui ont des enfants seront déçus et se détacheront intérieurement. L'entreprise n'exploitera pas à fond le potentiel de collaborateurs loyaux et engagés. Dans l'idéal, l'intérêt pour les problèmes familiaux devrait être partie intégrante du quotidien de l'entreprise. On y parviendra en observant les points énumérés plus loin.

Avantages pour l'entreprise

Les collaborateurs qui se sentent respectés sont plus enclins à faire preuve de souplesse, y compris vis-à-vis de l'entreprise. Ils communiquent aussi leur vision positive de l'entreprise à l'extérieur. Inversement, les mauvaises expériences font aussi rapidement le tour des «popotes».

Coûts pour l'entreprise

Favoriser la compatibilité travail-famille dans le quotidien de l'entreprise ne coûte pratiquement rien.

Mise en œuvre

Les questions liées à la famille et d'avancement peuvent être abordées périodiquement dans les entretiens réguliers avec les collaborateurs, ce qui permet de rechercher des solutions en commun. Une condition importante pour pouvoir tenir compte des besoins familiaux est de bien les connaître. Ceux qui ont eux-mêmes charge de famille connaissent les problèmes grâce à leur propre expérience. Ceux qui n'en ont pas, ou les pères élevés dans une conception traditionnelle des rôles parentaux, ont parfois de la peine à saisir les difficultés qui surgissent quand le plan hebdomadaire doit être réorganisé au pied levé. Là où cette connaissance des réalités familiales existe, il est plus facile d'obtenir un changement de perspective dans le quotidien de l'entreprise. Organiser une fête à laquelle le personnel est invité avec les familles est une manière possible de promouvoir cette compréhension.

Points à surveiller

Quels que soient les efforts pour offrir aux collaborateurs de bonnes conditions pour concilier travail et famille, il ne faut pas oublier que les besoins peuvent varier énormément. Même les ambitions professionnelles évoluent avec le temps. Après un an ou deux, il vaut donc la peine de rediscuter pour s'assurer que la solution retenue est toujours la bonne. Cette confrontation permanente des besoins des individus et de l'entreprise exige un style de communication ouvert.

«Nous n'avons pas de solutions toutes faites. Mais chacun sait qu'il peut venir nous voir avec ses préoccupations et que nous chercherons ensemble une solution appropriée.»

Agnes Bettschen, membre de la direction de Auto Bettschen AG, Thoun

«Chez nous, le respect de la famille est une vieille tradition – ce qui suffit à prouver que le système fait ses preuves. Ce n'est pas une idéologie, c'est tout simplement le vécu quotidien.»

Hans Buser, directeur de nateco, Gelterkinden

2.7.1 Prendre en compte systématiquement les obligations familiales

Le vécu quotidien est ce qui fait qu'un collaborateur qui a des responsabilités éducatives ressent son entreprise comme étant attentive à la famille ou non. Si les plans d'affectation ou l'organisation des tâches se basent par exemple toujours sur un taux d'occupation de 100%, les employés à temps partiel ne se sentiront pas pris au sérieux. Il importe donc que les supérieurs et les collègues tiennent compte spontanément des obligations familiales, y compris quand ils fixent des séances ou des cours de formation continue. La prévisibilité est un autre aspect important. Il faut éviter autant que possible d'imposer à brève échéance des discussions ou des séminaires, et plus encore des heures supplémentaires. Les cas d'urgence sont une des pierres de touche de la compatibilité travail-famille: si les besoins des collaborateurs ayant charge de famille sont respectés même dans ce cas, l'entreprise paraîtra vraiment digne de confiance aux parents.

2.7.2 Prendre au sérieux les employés à temps partiel

Les pères ou mères travaillant à temps partiel sont souvent considérés par défaut comme n'ayant pas d'ambition professionnelle. Il est vrai que l'arrivée d'enfants ouvre une nouvelle phase de l'existence, qui prend une grande importance et demande de l'énergie. Cela ne signifie pas pour autant que l'intéressé ne doive plus être pris au sérieux dans son travail. Il faut trouver ici un bon équilibre: admettre que les centres d'intérêt changent constamment au cours de la vie, mais malgré tout prendre les employés à temps partiel au sérieux.

2.7.3 Lâcher la bride et faire confiance

La bonne gestion ne se distingue pas par un contrôle rigide des présences, mais par l'appel à toutes les ressources organisationnelles et techniques qui permettent d'exploiter au mieux le temps de travail. Faire confiance à ses collaborateurs favorise l'auto-organisation. Nombreux sont ceux qui accepteront avec plaisir une part accrue de responsabilité pour pouvoir s'organiser plus librement en contrepartie. Faire confiance et tendre la main, où c'est nécessaire, aux employés permet d'en obtenir un engagement accru car, en assumant un peu plus de responsabilité, ils comprennent aussi mieux les contraintes de l'entreprise.

2.7.4 Adopter un style de communication ouvert

En parlant franchement des préoccupations de l'entreprise et des individus, sans exclure celles de la famille, chacun acquerra une meilleure compréhension de la situation de l'autre. D'où une meilleure propension à tenir compte des besoins et à trouver des solutions qui arrangent tout le monde. Dans beaucoup d'entreprises, les équipes ont par exemple des entretiens réguliers, où les employés parlent de problèmes techniques, entrepreneuriaux ou personnels. C'est aussi l'occasion de discuter des plans de travail ou de décider des affectations.

2.7.5 Charte d'entreprise

La charte d'entreprise fournit des repères, elle est la carte de visite de l'entreprise et favorise le sentiment d'appartenance. Elle positionne aussi l'entreprise sur le marché de l'emploi. La forme concrète varie énormément. La charte sera souvent très courte et sans chichis. Elle donne des réponses sommaires à des questions comme: qui sommes-nous? Que voulons-nous? Que faisons-nous et pour qui? Comment collaborons-nous? A quoi attachons-nous de l'importance dans notre organisation?

On peut donc y intégrer des principes concernant la conciliation du travail et de la famille, en déclarant par exemple: «Nous attachons de l'importance à ce que les problèmes familiaux soient pris en compte au même titre que ceux de l'entreprise». Au chapitre de la gestion, on affirmera: «L'organisation du travail quotidien tient compte des obligations familiales; l'entreprise cherche des solutions adéquates». En matière d'organisation, cela donnera: «Nous aménageons nos structures de manière à tenir compte des demandes des familles». Ce n'est évidemment que si la charte est vécue au quotidien qu'elle peut influencer sur le climat de l'entreprise. Les coûts de son élaboration sont très variables et dépendent largement de la procédure choisie.

Mise en œuvre

Une charte peut être élaborée par la direction (de haut en bas) ou avec le concours des collaborateurs (de bas en haut). Les deux méthodes ont leurs avantages et leurs inconvénients, car selon le cas, la charte aura la préférence soit des cadres, soit du personnel. Ne pas y impliquer les employés revient à se passer du trésor de leur expérience. Les associer au travail est plus compliqué, mais ils s'identifieront ensuite davantage à l'entreprise, et le changement de mentalité aura déjà fait partie du travail d'élaboration. L'important n'est pas tant que la charte regorge de formules bien torchées, mais qu'elle prenne le pouls de l'entreprise. Dans une PME, un texte bref et sans fioritures fera très bien l'affaire.

Points à surveiller

Le risque majeur, avec une charte, c'est qu'elle reste lettre morte et qu'elle provoque la frustration si la réalité diffère par trop de l'image qu'elle donne. Il n'est donc pas recommandé d'en imposer une, à moins qu'elle ne se borne à fixer les grands principes déjà à l'œuvre au quotidien dans l'entreprise. Inversement, il est contreproductif qu'une charte élaborée avec le concours du personnel ne soit pas prise au sérieux par la direction. Une charte peut très bien servir à imprimer un certain changement de cap. Mais plus les principes énoncés s'éloignent du vécu traditionnel, plus il faut alors consacrer de temps et d'énergie au processus de conversion des mentalités.



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.

2.8 Développement du personnel

Avantages pour l'entreprise

Dans un monde où la technologie et les marchés se transforment à la vitesse grand V, la formation continue est un gage de compétitivité. Elle ouvre aussi des perspectives professionnelles intéressantes aux employés des petites entreprises qui ne peuvent pas offrir de «grandes» carrières. Ces employés ressentent souvent la formation continue qui leur est offerte comme une marque d'estime et de reconnaissance personnelle pour leur travail. Leur motivation et leur ardeur au travail s'en trouvent accrues. En investissant dans la formation, on améliore la polyvalence du personnel et l'on dispose de plus de personnes capables d'assumer des responsabilités dans l'entreprise.

Les obligations familiales n'excluent pas la promotion professionnelle. Les collaborateurs qui ont charge de famille et qui travaillent à temps partiel sont justement ceux qui restent le plus fidèles à l'entreprise s'ils ont l'occasion d'être promus et ne sont pas poussés sur une «voie de garage». Investir dans leur développement est donc payant, à long terme. La probabilité de pouvoir les garder augmente si les chances de promotion au sein de l'entreprise sont abordées régulièrement dans les entretiens avec les collaborateurs et qu'elles sont accordées aux projets familiaux.

Coûts pour l'entreprise

Les coûts de la formation continue augmentent dans l'immédiat lorsque les employés à temps partiel peuvent en bénéficier au même titre que les autres. Mais si ces employés restent fidèles à l'entreprise grâce à une politique favorable à la famille, l'investissement sera payant à terme.

«Si le sujet d'un cours de formation continue est intéressant, j'y envoie tous les collaborateurs qui travaillent dans le domaine concerné, y compris ceux à temps partiel. Sur ce point, je ne fais pas de différence, car les employés à temps partiel travaillent aussi bien que ceux à plein temps.»

Albin Gisler, propriétaire du magasin spécialisé d'outillage, de ferblanterie et d'articles de ménage Gisler AG, Hochdorf

2.8.1 Prise en compte des contingences familiales

Il convient de fixer le lieu, la durée et la date des cours de formation d'entente avec les intéressés, de façon à tenir compte des familles. Les cours doivent être annoncés le plus tôt possible.

2.8.2 Participation ouverte à tous

En matière de formation continue, les employés à temps partiel et ceux à plein temps devraient être traités sur un pied d'égalité. Une possibilité est de prévoir, par exemple, le même nombre de jours de formation par an pour les uns et les autres. Il peut être judicieux d'inviter aussi aux cours les employés en congé maternité ou paternité prolongé.

Pour la participation de l'entreprise aux frais, il est en général essentiel d'appliquer la même clé de répartition à tous, y compris aux employés à temps partiel, faute de quoi les coûts risquent d'être prohibitifs. En effet, les ressources financières des jeunes ménages sont justement très limitées durant les années pendant lesquelles ils doivent consacrer beaucoup de temps aux enfants. Dans une vision à long terme, il vaut la peine de développer les qualifications de tous ses collaborateurs.

2.8.3 Aborder le sujet de la conciliation dans les entretiens avec les collaborateurs

La meilleure manière de planifier à long terme la conciliation de l'avancement professionnel avec les obligations familiales est de s'entretenir régulièrement ou sur rendez-vous avec ses collaborateurs. Plus l'entreprise souhaite s'attacher une personne à long terme, plus ces entretiens sont importants. Avec les jeunes collaborateurs, on discutera longtemps à l'avance et de manière concrète de la conciliation d'une carrière avec d'éventuelles responsabilités familiales. Cela permettra également de prendre note de leurs suggestions pratiques et de leurs propositions d'amélioration.

2.9 Ce que vous pouvez encore faire

La vie des entreprises offre une quantité d'autres possibilités de fournir l'une ou l'autre aide, modeste ou un peu plus grande, pour mieux concilier travail et famille. L'opportunité des mesures choisies dépend de la taille de l'entreprise, de sa structure et de son organisation, de l'éventail des produits et prestations, etc. Voici une liste d'idées à creuser:

- ▶ Les enfants des collaborateurs peuvent prendre le repas de midi à la cantine d'entreprise.
- ▶ Les services (lessive et repassage, nettoyage à sec, lavage ou réparation d'auto, etc.) que l'entreprise achète pour ses propres besoins peuvent être utilisés à bon compte par les employés à leurs fins privées.
- ▶ Soutien moral ou financier aux initiatives de parents travaillant dans l'entreprise (p.ex. en faveur de la création d'une structure d'accueil communale).
- ▶ Logement de vacances mis à disposition des collaborateurs par l'entreprise, d'où allègement du budget familial. Pour que les collaborateurs en profitent, ils doivent alors se concerter pour leurs vacances.
- ▶ Inviter les enfants et l'entourage aux fêtes ou sorties d'entreprise, et aménager le programme en conséquence.
- ▶ Verser aux employés une allocation familiale supérieure à la norme.

Avantages pour l'entreprise

Si ces offres et services sont vraiment sollicités, ils contribueront à un bon climat au sein de l'entreprise.

Coûts pour l'entreprise

Les coûts dépendent fortement de la mesure choisie. Dans de nombreux cas, ils peuvent être nuls.

Mise en œuvre

Ici, pas de borne ou presque à l'imagination. Toutes sortes de solutions peuvent émerger si l'on demande aux collaborateurs non seulement leurs besoins, mais aussi les solutions qu'ils préconisent. Les idées peuvent par exemple surgir d'entretiens collectifs périodiques, ou germer dans l'esprit fécond d'un collaborateur.

Points à surveiller

Les petits coups de pouce doivent s'accorder à l'esprit de l'entreprise et répondre à un besoin véritable. Ils ne doivent pas être là uniquement «par gain de paix». S'il y a dans l'entreprise d'autres sources de friction en matière de compatibilité travail-famille, ces aides seront considérées comme un alibi et pourraient même s'avérer contreproductives.

«Nous sommes trop petits pour mettre une crèche sur pied. Mais si un ou deux enfants dînent avec nous deux fois par semaine, cela ne nous coûte pas grand-chose.»

Beat Basler, aubergiste, Zum Bären, Ersigen



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

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

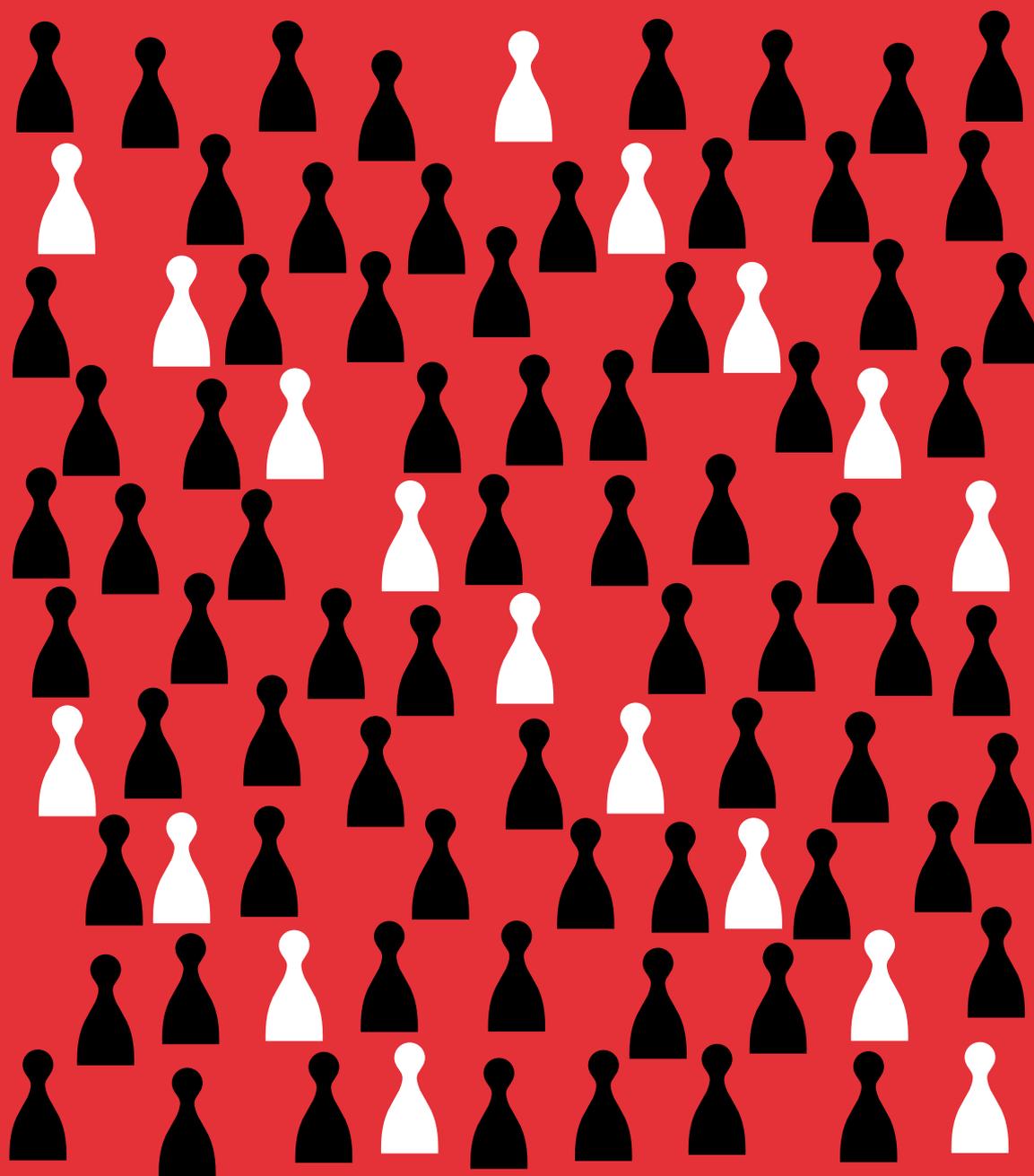
Mesures: flexibilité du temps de travail, congé pour les parents, aide à l'accueil des enfants

«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.»





Un cadre sur cinq travaille à temps partiel.

Cela représente 245 000 personnes. Source: Enquête suisse sur la population active ESPA 2006.

3

Oui, mais ...

3.1	Heures d'ouverture et de service fixes	58
3.2	Exploitation de machines ou d'infrastructures coûteuses	60
3.3	Travail le week-end, de nuit et par roulement	62
3.4	Coopération étroite des collaborateurs entre eux	64
3.5	Suppléances difficiles	65
3.6	Fluctuation du volume de travail, pression des délais	66
3.7	Changements imprévus	68
3.8	L'entreprise est trop petite!	69
3.9	Impossible dans notre branche!	70
3.10	Pas de besoin chez nous	72

Trouvez des solutions – même si la situation semble a priori défavorable

Chaque entreprise est différente. Les conditions permettant de mieux concilier travail et famille ne sont pas les mêmes partout.

Le personnel doit par exemple être présent pendant des heures d'ouverture et de service fixes. Ou bien l'exploitation d'infrastructures coûteuses limite la flexibilité. Certaines entreprises doivent travailler la nuit et le week-end. Il est des tâches qui exigent l'interaction de plusieurs collaborateurs: dans ces cas, les horaires doivent être coordonnés. Il n'est pas non plus toujours facile de partager certains postes ou de trouver des suppléances. Le volume de travail varie parfois énormément. Il peut enfin être nécessaire de bousculer l'horaire à l'improviste.

Tout cela restreint la marge de manœuvre. La taille de l'entreprise joue également un rôle: plus le personnel est nombreux, plus il est facile de remplacer momentanément un collaborateur par un autre. De plus, toutes les entreprises n'appartiennent pas à des branches où les temps partiels sont répandus et où la clientèle a l'habitude de ne pas trouver toujours son interlocuteur régulier ou sa conseillère de confiance.

Comme le montre le chapitre qui suit, ces défis recèlent également des chances à saisir. Un problème apparent peut être l'occasion d'un progrès. Une entreprise peut en profiter pour repenser et optimiser son organisation du travail, et réduire du même coup ses risques.

3.1 Heures d'ouverture et de service fixes

Ne pas prévoir une seule personne pour assurer les heures de présence

Les magasins, restaurants, ateliers de réparation, agences de voyage, services de dépannage, etc. ont des heures d'ouverture ou de service fixes, ce qui semble exclure toute flexibilité. En réalité, c'est là souvent l'occasion d'expérimenter de nouvelles formes de travail. Si, par exemple, un commerce doit être ouvert de 7 h 30 à 20 h, il est exclu qu'une seule personne soit de piquet tout le temps. La clientèle ne pouvant pas s'attendre à avoir toujours affaire au même interlocuteur, il devient possible d'introduire l'horaire flexible.

cf. 2.1 Flexibilité du temps de travail, p. 20

Adapter l'horaire aux besoins de la clientèle

L'important, pour l'entreprise, est de fixer la fourchette horaire pendant laquelle la clientèle doit être assurée de trouver un répondant. Les horaires des collaborateurs peuvent alors être aménagés de façon à ce que l'effectif minimum de personnes présentes soit toujours garanti. A cet effet, il existe différents modèles de temps de travail. Deux personnes à plein temps peuvent travailler le même jour, mais à des heures décalées. Ou bien l'une des deux souhaite travailler dix heures par jour, mais avoir un jour libre. Ou encore l'une travaille la première moitié de la journée, l'autre la seconde moitié. Plus le nombre de personnes impliquées est élevé, plus la marge de manœuvre s'élargit.

cf. 2.2 Travail à temps partiel, p. 26

Favoriser l'auto-organisation

Il vaut souvent mieux ne pas imposer d'autorité ses idées sur la manière de répondre aux vœux de la clientèle en matière d'horaire. Une méthode qui a fait ses preuves est de combiner directives et auto-organisation. On peut par exemple fixer les heures de service et exiger qu'au moins deux personnes soient toujours présentes, le reste étant laissé au soin de l'équipe ou mis au point avec elle.

cf. 2.3 Aménagement de l'organisation du travail, p. 32

Promouvoir la concertation

Pouvoir donner leur avis aide les collaborateurs à mieux concilier travail et famille. Ils devraient au moins avoir la possibilité d'exprimer leurs vœux. La possibilité d'échanger des heures avec des collègues est une autre manière de leur accorder plus de liberté. S'il n'y a pas d'autre solution, on peut aussi accorder un statut spécial uniquement aux collaborateurs qui ont charge de famille, mais cela peut provoquer des tensions au sein de l'équipe.

Grilles horaires régulières

Les grilles horaires qui se répètent de semaine en semaine facilitent la vie des employés qui ont charge de famille, car cette prévisibilité leur permet d'organiser leur quotidien. Lorsque la chose n'est pas possible, les plans d'affectation devraient être fixés le plus tôt possible.



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.»

3.2 Exploitation de machines ou d'infrastructures coûteuses

Solutions organisationnelles

Les entreprises qui exploitent des machines coûteuses ou des infrastructures gourmandes en capital doivent veiller à ce que celles-ci soient exploitées à fond pendant les heures de service. Elles craignent souvent qu'avec des collaborateurs ne travaillant pas à plein temps, il y ait des temps morts. Or rien n'y oblige. Tout est question d'organisation.

La pleine utilisation des capacités d'une installation peut aussi être assurée par plusieurs collaborateurs. Une forme possible d'organisation est le job-sharing: plusieurs personnes se répartissent la totalité des heures de service, par exemple en alternance le matin et l'après-midi ou des demi-jours et des journées complètes selon une grille fixée d'un commun accord.

cf. 2.2.3 Job-sharing, p. 29

Une autre manière de se prémunir est de former ou d'initier les employés de façon à ce qu'ils soient capables d'assumer différentes tâches. Cette solution améliore aussi la souplesse générale de l'entreprise. Les absences courantes pour cause de maladie, d'accident ou de vacances sont alors plus faciles à gérer.

Postes réduits supplémentaires

Si les carnets de commandes sont pleins, il faut envisager de prolonger les heures d'exploitation des installations, ce qui peut aussi être intéressant pour les employés qui ont charge de famille. On peut proposer par exemple des postes réduits avant l'heure normale (tour de l'aube), ou après (tour du soir).

Combinaison de différents modèles de flexibilité

En dernière analyse, c'est le carnet de commandes qui dicte les heures de service des machines. Le succès d'une entreprise peut donc dépendre de la possibilité de moduler la présence des collaborateurs en fonction du volume de travail.

cf. 2.1 Flexibilité du temps de travail, p. 20

Une solution peut être d'accorder des horaires souples non seulement aux collaborateurs qui ont charge de famille, mais à tous les employés. Dans ce cas, il faut veiller, lors de la composition des équipes et de la négociation des différents modèles d'horaire, à ce qu'ils se complètent autant que possible et couvrent bien les besoins de l'entreprise. Les collaborateurs ayant charge de famille peuvent par exemple assurer l'exploitation de base, vu qu'ils préfèrent souvent travailler à heures fixes. D'autres peuvent vouloir fournir la majeure partie de leur temps de travail annualisé pendant les crêtes de travail et se consacrer davantage à leur vie privée le reste du temps.



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.»

3.3 Travail le week-end, de nuit et par roulement

Repérer la marge de manœuvre

Dans de nombreuses branches, il est inévitable que la journée de travail soit plus longue que les heures de bureau ordinaires. Les exemples classiques sont le commerce de détail, la restauration et l'hôtellerie, la boulangerie, les entreprises de nettoyage, le dépannage informatique, etc. Les horaires n'y sont certes pas idéaux pour concilier travail et famille, mais ils ne sont pas non plus foncièrement mauvais. La marge de manœuvre existe pour autant qu'on veuille l'exploiter. Bien connaître les besoins des employés qui ont charge de famille permet souvent de trouver de bonnes solutions.

Garantir la prévisibilité

L'une des conditions primordiales pour concilier travail et famille est de pouvoir prendre ses dispositions à temps. Les employés apprécient de savoir longtemps à l'avance les dates auxquelles il leur faut trouver une structure d'accueil pour les enfants. Plus l'horizon de planification sera lointain, plus il est probable que la vie quotidienne pourra être organisée sans stress.

Ménager des possibilités de concertation et d'échange

Il n'est pas toujours possible d'offrir des plans d'affectation dans lesquels les collaborateurs peuvent s'inscrire à leur guise. Il existe cependant d'autres possibilités. Le seul fait de pouvoir déclarer ses souhaits, annoncer une petite quantité de jours bloqués ou donner son avis d'une manière ou d'une autre aide à réduire les principaux points de friction entre travail et famille. Rappelons encore une fois l'importance de pouvoir échanger ses heures avec un collègue. En dernier ressort, faute de mieux, il faut adopter des règlements spéciaux pour les collaborateurs qui ont charge de famille.

Veiller à la composition des équipes

Dans le travail par roulement, on compose souvent des équipes qui restent fixes un certain temps. Si plusieurs membres de l'équipe ont soudain des responsabilités familiales, celle-ci perdra sa marge de manœuvre. Il peut être alors indiqué de la recomposer pour obtenir un meilleur équilibre entre les personnes qui ont charge de famille et celles qui n'en ont pas. Si l'équipe a le droit de s'organiser, il est très probable que les exigences de l'entreprise et les obligations privées pourront être conciliées sans trop de peine.

Adapter les heures de rotation

Il vaut aussi la peine de vérifier les heures de début et de fin des tours. Fixer le début ou la fin d'un tour au moment où les enfants partent pour l'école ou sont repris à la crèche peut souvent faciliter les choses. Au-delà de la fixation des tours dans le temps, leur durée peut aussi influencer la compatibilité travail-famille. Soit on raccourcit les tours pour tout le monde (travail à temps partiel pour tous), soit on convient d'heures de début et de fin personnalisées (travail à temps partiel pour certaines personnes).

cf. 2.3 Aménagement de l'organisation du travail, p. 32

cf. 2.1 Flexibilité du temps de travail, p. 20



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.

3.4 Coopération étroite des collaborateurs entre eux

Dans de nombreux travaux, les tâches de plusieurs employés sont étroitement imbriquées. Les uns doivent fabriquer des produits semi-finis avant que d'autres ne puissent continuer; certaines étapes ne peuvent être entamées sans l'accord des responsables; etc. Cette nécessité de coopérer étroitement et de coordonner les travaux fait que plusieurs personnes doivent accorder leurs heures de présence entre elles. Cela rend le travail à domicile plus difficile et complique l'individualisation des horaires.

Revoir la composition des équipes

Une méthode peut consister à vérifier la composition des équipes et à les recomposer. La répartition des rôles et des tâches empêche parfois d'imaginer d'autres solutions. Or, une nouvelle personne peut par exemple entrer dans l'équipe et y assumer des tâches qui nécessitent davantage de coordination, tandis qu'une autre en sortira pour reprendre les tâches de la première, qui peuvent être exécutées de façon plus autonome.

Organiser différemment l'exécution des tâches

Là où la chose est possible, essayer aussi d'organiser différemment l'exécution des tâches en elle-même. Les tâches à forte imbrication seront exécutées aux heures où tous sont présents en même temps. A part cela, il y a fréquemment des activités moins problématiques, qui peuvent aisément être réservées pour les jours où des absences font que ni les échanges ni la concertation ne sont possibles.

Régler les suppléances

Souvent, la question de l'imbrication des tâches peut aussi être résolue en réglant clairement les suppléances. Il faut veiller ici à ce que, pour les projets ou postes qui exigent d'être atteignable, au moins une personne sur deux soit toujours présente.

Exploiter les moyens de communication modernes

On sous-estime souvent tout ce qui peut être effectué en utilisant intelligemment les moyens de communication modernes. Certes, rien ne remplace totalement la communication et la coordination sur place. Mais si les participants se connaissent bien et se rencontrent régulièrement pour discuter de vive voix, il est tout à fait possible de communiquer par voie électronique dans l'intervalle.

Offrir des tâches qui exigent moins de coordination

Si, pour des raisons de famille, des collaborateurs ne peuvent ou ne veulent plus garantir une disponibilité totale, cela ne signifie pas forcément qu'ils doivent renoncer à travailler. Selon les circonstances, ils seront prêts à assumer temporairement d'autres tâches ou fonctions pour lesquelles la nécessité de coordination est moindre. L'entreprise profite de ce que leur savoir-faire ne sera pas perdu.

cf. 2.3 Aménagement de l'organisation du travail, p. 32

cf. 2.5 Télétravail, p. 40

3.5 Suppléances difficiles

Dépendre d'une seule personne est très risqué pour l'entreprise

Les suppléances difficiles à régler sont celles des cadres ou d'autres responsables dont l'activité est largement basée sur la communication. A cela s'ajoute que les connaissances des procédures de l'entreprise sont parfois concentrées sur quelques individus. Cela représente un risque élevé pour l'entreprise, car ces personnes peuvent manquer du jour au lendemain.

Etoffer l'échelon directorial

Si le travail à temps partiel ou une certaine souplesse sont possibles au niveau directorial, il est recommandé de répartir les responsabilités entre davantage de personnes. Il faut examiner de près quelles tâches peuvent être déléguées et comment, et quelles connaissances peuvent être transmises à d'autres personnes.

cf. 2.3 Aménagement de l'organisation du travail, p. 32

Il est préférable de ne pas attendre qu'un cadre soit confronté à des obligations familiales pour y réfléchir. La plupart des tâches auxquelles d'autres personnes peuvent être initiées au fur et à mesure sont avant tout d'ordre matériel (recherche de commandes, rédaction de projets, traitement de dossiers, etc.). La redistribution des tâches conduira parfois à une refonte des structures directoriales, à laquelle il faut aussi être prêt. Pour autant qu'il puisse garder certaines tâches décisives, un cadre ressent souvent ce genre de changement comme un soulagement.

Interventions à distance

Les tâches qui paraissent le plus difficiles à déléguer sont la plupart du temps d'ordre communicationnel. Elles réclament une brève appréciation, une autorisation, un consentement, une décision, etc. Il peut aussi être nécessaire d'intervenir dans des problèmes ou des conflits. Parfois, cela nécessite d'être présent dans l'entreprise, mais il peut quand même être utile de pouvoir réagir de son domicile ou en déplacement.

cf. 2.5 Télétravail, p. 40

Envisager le job-sharing

Dans d'autres cas, on peut aussi étudier un système de job-sharing. Certains éléments d'un poste de cadre sont alors répartis entre plusieurs personnes (deux, la plupart du temps). Dans ce cas, il faut négocier et régler différents points: comment les tâches et les responsabilités sont-elles réparties? Dans quels cas suffit-il qu'une seule personne assure une présence, prenne une décision ou donne une instruction? Dans quels autres cas la tâche doit-elle est effectuée ensemble? Comment l'obligation de suppléance est-elle réglée?

cf. 2.2.3 Job-sharing, p. 29

Gestion axée sur les résultats

Dans une entreprise, discuter de conciliation travail-famille au niveau des cadres est une occasion de développer la réflexion sur la représentation que l'on se fait de la fonction des cadres. Pour peu que l'on remette en question l'hypothèse selon laquelle la valeur, l'engagement, le prestige et le «caractère indispensable» d'un cadre se mesurent au fait qu'il soit présent et disponible sans restriction dans l'entreprise, cela peut ouvrir des perspectives nouvelles d'organisation, à l'entreprise comme aux cadres.

3.6 Fluctuation du volume de travail, pression des délais

cf. 2.1 Flexibilité du temps de travail, p. 20

Plan d'affectation modulable en cas de fluctuation prévisible

Si les phases d'activité intense sont un phénomène variable, par exemple à cause d'une demande fluctuante en cours d'année, il n'est pas forcément judicieux d'embaucher du personnel supplémentaire qui devra être licencié ensuite. Les systèmes souples de temps partiel et de travail à l'année offrent de meilleures solutions pour réagir aux fluctuations de la demande.

Si l'on parvient, grâce à un système flexible de travail annualisé, à recourir à un pool plus large de personnes, l'entreprise en tirera des avantages économiques. Dans certaines circonstances, les employés à temps partiel peuvent par exemple augmenter temporairement leur taux d'occupation et fournir ainsi des heures supplémentaires plus facilement que les employés à plein temps. Selon leur situation, ils auront peut-être intérêt à répartir inégalement leur travail sur l'année. Ce peut être défavorable pour les employés qui ont charge de famille, mais cela peut aussi, au contraire, leur permettre de compenser du temps qu'ils peuvent prendre pour leurs enfants pendant les vacances scolaires.

Davantage de prévenance en cas de fluctuation imprévisible

La situation est différente si les crêtes de travail sont en revanche un phénomène relativement imprévisible (mais temporaire). S'il faut tenir un délai important pour l'entreprise, les employés ne peuvent pas simplement rentrer chez eux à l'heure souhaitée, ce qui peut provoquer des conflits avec leur obligations familiales. Mais si les collaborateurs et leur entourage ont eu par ailleurs le loisir de bénéficier de la prévenance de l'entreprise, ils seront la plupart du temps plus disposés, pour une fois, à trouver une solution d'urgence et à consentir un sacrifice.

Les employés ayant charge de famille ont souvent un fort sens des responsabilités, qui peut être mobilisé en faveur de l'entreprise. Dans de nombreux cas, ils sont plus motivés que la moyenne et résistent mieux au stress, surtout si leurs réserves ne sont pas épuisées par une double charge permanente résultant d'une mauvaise conciliation travail-famille.

Un bon équilibre entre les collaborateurs

La situation peut aussi être désamorcée si l'entreprise présente un bon équilibre entre les personnes très disponibles et celles qui le sont moins. Les petites fluctuations peuvent ainsi être mieux amorties par les collaborateurs les plus souples.

«Une des raisons qui nous ont conduit à prendre des mesures en faveur de la famille est le contexte économique, qui peut varier considérablement. C'est en cherchant la bonne solution que nous avons découvert la flexibilité du temps de travail.»

Heinz Suter, membre de la direction de SSE Elektroplanung, Gümüli



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.

3.7 Changements imprévus

Trouver des compromis

La souplesse qu'exige parfois la vie de l'entreprise peut entrer en conflit avec la prévisibilité si indispensable aux employés qui ont charge de famille. Il vaut donc la peine de chercher des compromis qui ménagent au mieux les besoins des uns et des autres. Faute de prévenance, il y a un risque que les employés quittent l'entreprise à la première occasion. Mais si les rapports sont bons grâce aux gestes faits par l'entreprise, les collaborateurs seront plus disposés à faire preuve eux aussi de souplesse dans le travail.

Création d'un pool de collaborateurs à temps partiel

cf. 2.2 Travail à temps partiel, p. 26

Une manière d'améliorer la souplesse de l'entreprise est d'augmenter le taux d'employés à temps partiel. L'entreprise disposera alors d'un plus grand pool de collaborateurs auxquels s'adresser en cas de changement imprévu.

cf. 2.3 Aménagement de l'organisation du travail, p. 32

A titre complémentaire, un certain degré d'auto-organisation au sein des équipes peut être utile. En accordant aux équipes une certaine autonomie, on développe leur esprit de corps. Tous les membres se sentent solidaires, ce qui facilite également la réponse aux changements imprévus.

«Nos canaux de communication directs facilitent la mise en œuvre. Nous sommes en mesure d'empoigner quelque chose un jour et de le réaliser le lendemain. Cela simplifie beaucoup de choses. Nous pouvons entre autres nous entendre très vite et souplement sur les vacances et les jours fériés.»

Ursula Baumann-Bendel, copropriétaire de l'entreprise de peinture E. Baumann AG, Bürglen

3.8 L'entreprise est trop petite!

«Une petite entreprise n'a pas autant à offrir à ses employés qu'une grande. Mais ce que nous pouvons offrir, c'est la souplesse, et en faire un atout.»

Heinz Suter, membre de la direction de SSE Elektroplanung AG, Gümliigen

Ne pas se laisser rebuter

Les petites entreprises n'ont pas besoin de grands trains de mesures. Vouloir trop changer de choses à la fois dépasserait leurs capacités et pourrait compromettre leur fonctionnement. Il n'est d'ailleurs pas absolument nécessaire d'élaborer des règlements pour un cas qui ne se produira peut-être qu'une fois en plusieurs années. Il peut parfois suffire de traiter au coup par coup les situations quand elles se présentent.

Ne pas compliquer les choses

La force des petites entreprises consiste justement à pouvoir trouver des solutions sans compliquer les choses. Plus que les grandes, elles dépendent de la bonne volonté de chaque collaborateur et collaboratrice. La direction connaît la plupart du temps la situation privée de ses employés. A travers les conversations quotidiennes, elle sait si ses collaborateurs sont à la limite de leurs possibilités pour concilier travail et famille.

cf. 2.7 Climat d'entreprise, p. 46

La plupart du temps, on trouvera ensemble des solutions pour mieux concilier les besoins d'ordre privé et les exigences de l'entreprise. La solution concrète ne correspondra pas nécessairement à un modèle théorique, l'essentiel étant qu'elle soit praticable. C'est que, dans une petite entreprise, la démission éventuelle d'un collaborateur peut s'accompagner d'une perte notable de savoir-faire. Il est donc d'autant plus important de pouvoir garder les collaborateurs désireux de fonder une famille.

Montrer les limites

Si une solution individuelle fait ses preuves, on peut se demander ensuite si elle devrait être offerte au reste du personnel. Les autres l'apprendront de toute façon, vu que, dans une petite entreprise, tout le monde est pratiquement au courant de ce qui se passe. C'est pour cela que les dirigeants hésitent parfois à ménager des solutions individuelles, de peur de susciter la convoitise du reste du personnel. Il importe ici de bien communiquer pour quelles situations les solutions ont été conçues et quelles sont les conditions à remplir pour en bénéficier.

3.9 Impossible dans notre branche!

On trouve toujours une approche

Certaines branches – en particulier celles qui, par tradition, n'occupent presque que des hommes – ne connaissent pratiquement pas de règles favorisant les personnes qui ont charge de famille, car c'est une situation qui a peu à voir avec la réalité du travail. Il est également juste de relever que les conditions générales peuvent être plus favorables en tel endroit qu'ailleurs. Mais on trouvera presque toujours une approche permettant de mieux concilier travail et famille. Une première étape peut consister à repérer les domaines et tâches de l'entreprise qui laissent une certaine marge de manœuvre.

Dépasser les préjugés

L'entreprise craint très souvent que la clientèle subisse des torts, ne comprenne pas telle mesure, et passe à la concurrence. La plupart du temps, pourtant, il est tout à fait possible d'aménager les mesures de façon à ce que la clientèle n'en sente pas d'effets négatifs. L'entreprise peut commencer par une petite expérience pilote dans une équipe ou avec la personne qui a un problème particulier. Si ces expériences sont bonnes, les étapes suivantes ne poseront plus de problème.

Des perspectives de gains

Les expériences réalisées montrent que les mesures en faveur de la famille améliorent souvent la qualité des produits et des services fournis (soin de l'exécution, absence de défauts, solutions créatives, convivialité, etc.), phénomène qui peut être attribué directement à un effet positif sur la motivation, l'ardeur au travail et la concentration des collaborateurs. Dans les branches où le temps partiel n'est pas répandu, l'offre de temps partiel permet précisément souvent d'embaucher des collaborateurs bien qualifiés. Certaines entreprises qui l'ont compris font délibérément de leur politique favorable à la famille une carte de visite, ce qui impressionne favorablement la clientèle existante et potentielle.

Une occasion de se profiler

Dans les branches où concilier travail et famille n'est pas encore la norme, être l'exception permet à une entreprise de se distinguer. Sur le marché de l'emploi, le gain en termes d'image est particulièrement élevé pour les entreprises offrant des conditions favorables à la famille. Il faut cependant un certain effort de communication pour obtenir l'effet désiré. Les distinctions décernées çà et là pour une politique du personnel favorable à la famille se révèlent utiles à cet égard.

cf. 2.7 Climat d'entreprise, p. 46

«Ce que je constate plutôt, c'est qu'on a soi-même mauvaise conscience de ne pas travailler à 100% et qu'on n'ose pas le dire ouvertement. Cela dit, si le temps partiel provoque parfois un léger sourire, ce n'est jamais ça qui nous fait rater une commande.»

Daniel Oberhänsli, coopérative Handwerkskollektiv, Zurich



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.

3.10 Pas de besoin chez nous

L'œuf ou la poule?

Savoir si une entreprise a besoin ou non de mesures favorables à la famille revient à poser la question de l'œuf et de la poule. Lequel est venu avant? N'y a-t-il pas d'offre faute de demande, ou pas de demande faute d'offre? Ou est-ce parce que les personnes qui ont charge de famille ne pourraient absolument pas travailler dans les conditions offertes par l'entreprise?

Demande déficiente par souci de carrière

De nombreux collaborateurs craignent aussi d'aborder le sujet, de peur que l'entreprise doute de leur motivation s'ils veulent faire de la place dans leur vie pour s'occuper des enfants. Ils estiment que ce serait se condamner à une voie de garage professionnelle.

Il n'est donc pas étonnant que nul n'ose proclamer un besoin, ce qui ne veut pas dire pour autant que personne ne souffre de l'incompatibilité de ses charges. L'équilibre entre travail et famille est un souci pour pratiquement tous les parents qui travaillent.

Faire connaître les possibilités

Si une entreprise empoigne activement le sujet de la conciliation travail-famille, la demande pourra être évaluée de façon plus réaliste. Il faut cependant tenir compte des craintes concernant la carrière et être en mesure de les désamorcer. De nombreux collaborateurs ne connaissent pas les possibilités décrites au chapitre «Mesures». Les présenter peut aussi être utile, si l'entreprise a déjà une idée de la manière dont elle pourrait aménager un certain cadre.

Concilier travail et famille: une question qui a de l'avenir

Tôt ou tard, les jeunes collaborateurs seront confrontés à la question du désir d'enfants. A observer l'évolution de la société, il est indéniable que la majorité des jeunes couples ne rêve pas d'un partage traditionnel des rôles et que la question de concilier travail et famille se posera donc pour eux. Or ce constat sera de plus en plus perceptible sur le marché de l'emploi. Les entreprises qui ne se soucient pas de la question pourraient avoir progressivement plus de difficulté à trouver du personnel qualifié.





29% des personnes professionnellement actives ont des enfants âgés de moins de 15 ans.

Cela représente 1,17 millions de personnes. Source: Enquête suisse sur la population active ESPA 2006.

4

Support

4.1	Mise en œuvre concrète: les questions clés	76
4.2	Vue d'ensemble des mesures: description	79
4.3	Vue d'ensemble des mesures: coûts et bénéfices, conseils pratiques	80
4.4	Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales	81
4.5	Instruments de travail	83
4.6	Services et conseils	101
4.7	Liens	104
4.8	Bibliographie	107
4.9	Contact auprès des entreprises interviewées et présentées	109

Profitez des aides pratiques

Ce chapitre vous fournit une assistance pratique. Il fait d'abord l'inventaire des questions clés pour vous montrer pas à pas quels points régler lors de la mise en œuvre de mesures visant à mieux concilier travail et famille dans votre entreprise. Il y a toutes sortes de manières d'aménager les rapports de travail en étant attentif à la famille. Choisissez les mesures qui conviennent à votre entreprise! Deux tableaux vous présentent l'éventail des choix et vous aident à prendre votre décision: le premier présente toutes les mesures possibles, le second résume l'utilité et le coût des différents groupes de mesures et donne des conseils pratiques.

La check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales vous rappelle les points importants à prendre en compte pour les employés ayant charge de famille. Vous trouverez en outre des instruments de travail sur les sujets suivants: horaire mobile, travail à temps partiel, job-sharing, congé non payé et télétravail.

La section «Services et conseils» vous indique où trouver du conseil spécialisé. Elle est suivie de liens internet et d'une bibliographie à vocation pratique. Enfin, grâce à la liste des adresses et des caractéristiques des entreprises interrogées pour la réalisation du présent manuel, vous pouvez entrer en contact avec elles et discuter de leur expérience.

4.1 Mise en œuvre concrète: les questions clés

En matière de conciliation travail-famille, il est toujours possible de faire mieux, mais l'essentiel est de trouver dans quels domaines des améliorations sont vraiment nécessaires et aussi réalisables.

Souvent, c'est un problème concret qui oblige l'entreprise à se poser la question de la conciliation travail-famille. Il est alors conseillé de se concentrer d'abord sur ce problème «brûlant», mais aussi de profiter de l'occasion pour voir s'il y a d'autres problèmes ou préoccupations liées à la conciliation travail-famille dans l'entreprise. C'est ici qu'une approche structurée est utile. Le guide qui suit montre comment s'y prendre en six étapes.

1. Etat des lieux

Il est bon de commencer par faire un bilan de la situation, qu'il soit ponctuel ou plus englobant.

Questions clés

- ▶ Où le bât blesse-t-il? Qui a des problèmes? Qu'est-ce qui doit changer?
- ▶ Quels sont les besoins des collaborateurs?
- ▶ Qu'est-ce qui a déjà été fait et quelles leçons en a-t-on tirées?
- ▶ Quels sont les besoins de l'entreprise?
- ▶ Quels sont les besoins de la clientèle?

Astuces/conseils

- ▶ Prenez le temps de faire votre bilan
- ▶ Recueillez le plus de données, estimations et informations possibles
- ▶ A part votre examen critique, le regard d'une personne extérieure (spécialiste, agence spécialisée) peut rendre service
- ▶ Impliquez vos collaborateurs

2. Définition de l'objectif

Formuler ses objectifs est une étape importante pour élaborer ensuite des solutions.

Questions clés

- ▶ Quel est le but visé?
- ▶ Quelles sont les embûches à éviter?
- ▶ Quels sont les buts à atteindre en priorité?

Astuces/conseils

- ▶ Formulez vos buts aussi clairement, sans équivoque, et impartialement que possible! Quel état final souhaitez-vous atteindre?
- ▶ Veillez à ce que les buts formulés soient réalistes, même si la solution n'est pas encore manifeste.
- ▶ Ne voyez pas trop grand! Mieux vaut peu, mais bien.
- ▶ Il est parfaitement possible de définir une série d'objectifs, mais il est en général plus judicieux de définir de grands changements comme objectif ultime et de se concentrer d'abord sur les problèmes qui causent actuellement des difficultés dans l'entreprise.
- ▶ En formulant les buts, ne pas mentionner uniquement les aspects positifs (diminution de l'absentéisme, amélioration de l'image de l'entreprise, etc.), mais aussi les inconvénients (incidence négative sur l'organisation du travail, coût élevé, etc.).

Recherchez maintenant les solutions pour réaliser vos objectifs.

3. Solutions

Questions clés

- ▶ Comment atteindre les objectifs fixés?
- ▶ Quelles sont les variantes possibles?
- ▶ Quelle incidence auront-elles dans l'entreprise (personnel, organisation, finances) ou par rapport à la clientèle?

Astuces/conseils

- ▶ Lâchez la bride à votre imagination («brainstorming», «mind-mapping», etc.)
- ▶ Donnez l'occasion à vos employés de proposer leurs solutions.
- ▶ Profitez de l'expérience d'autres entreprises.

cf. par ex. 4.9 Contact auprès des entreprises interviewées et présentées, p. 109

Evaluer maintenant les solutions proposées et prendre une décision.

4. Décision

Questions clés

- ▶ Quelles propositions sont mieux, moins appropriées pour atteindre le but?
- ▶ De quelles ressources (financières, humaines, en temps) disposons-nous?
- ▶ Quels obstacles pourraient-ils être transformés en opportunités?
- ▶ Comment réagira le personnel?
- ▶ Faut-il prévoir une phase d'essai avant d'introduire des changements définitifs?

Astuces/conseils

- ▶ Faites la liste des avantages et inconvénients des différentes solutions. Pour bien choisir, il faut disposer d'au moins deux options.
 - ▶ Envisagez toutes les conséquences sur l'organisation de l'entreprise et ses finances.
 - ▶ Informez-vous des aspects touchant le droit du travail.
 - ▶ Impliquez d'emblée les collaborateurs qui participeront à la mise en œuvre.
 - ▶ Faites éventuellement appel à un conseiller extérieur, il aidera à dépassionner la discussion.
 - ▶ Faites approuver officiellement l'option retenue par la direction.
-

5. Mise en œuvre

Il s'agit maintenant d'appliquer la solution adoptée.

Questions clés

- ▶ Quelles sont les tâches et la marche à suivre?
- ▶ Qui se charge de quelle étape?
- ▶ Combien de temps la mise en œuvre complète prendra-t-elle?
- ▶ De quels instruments disposons-nous?
- ▶ Quels sont les facteurs qui peuvent freiner (ou favoriser) la mise en œuvre?

Astuces/conseils

- ▶ Informez les employés de vos projets et expliquez-en leur la raison. Faites d'eux vos partenaires.
 - ▶ Pour bien réussir, la mise en œuvre doit être préparée avec soin, les délais réalistes et les responsabilités fixées clairement pour chaque tâche.
 - ▶ Un plan de travail détaillé facilite l'estimation du temps nécessaire.
 - ▶ Les phases d'essai permettent d'expérimenter sans risque.
 - ▶ Faites appel à une aide extérieure si les choses n'avancent pas ou que vous ne pouvez ou voulez pas faire tout vous-même.
-

6. Contrôle

Il est important de contrôler la mise en œuvre et la réalisation des objectifs.

Questions clés

- ▶ La voie choisie a-t-elle fait ses preuves, les objectifs ont-ils été atteints?
- ▶ Des adaptations sont-elles nécessaires?

Astuces/conseils

- ▶ Demandez aux collaborateurs comment les solutions fonctionnent dans le travail quotidien.
- ▶ Adaptez la mise en œuvre aux nouveaux besoins et problèmes.

4.2 **Vue d'ensemble des mesures: description**

	Description	Page
Flexibilité du temps de travail	Quel que soit le taux d'occupation, les horaires flexibles donnent davantage de marge de manoeuvre aux parents pour concilier travail et famille.	20
2.1.1 Horaire mobile	Avec l'horaire mobile, les collaborateurs peuvent fournir leurs heures quotidiennes à l'intérieur d'une certaine fourchette. Tout le monde doit être présent pendant les «heures bloquées»	22
2.1.2 Annualisation du temps de travail	En accord avec l'entreprise, la charge de travail convenue pour une année entière est fournie de façon relativement autonome, ce qui permet de la moduler en fonction des obligations familiales.	22
2.1.3 Brèves absences	La possibilité de s'absenter une ou deux heures est une manière simple et efficace d'aider les collaborateurs à gérer leurs tâches privées et les imprévus.	23
2.1.4 Jours de congés	Possibilité de prendre des jours de congé supplémentaires, payés ou non payés, pour des obligations familiales.	23
2.1.5 Vacances et jours fériés	Accorder aux familles la préséance pour prendre leurs vacances pendant les vacances scolaires et avoir congé les jours fériés.	24
2.1.6 Réduction, allongement et décalage de l'horaire journalier	Réduire, allonger ou décaler ses heures de travail peut aussi faciliter la conciliation travail-famille.	24
Travail à temps partiel	Un taux d'occupation réduit permet aux parents de se consacrer davantage à la famille.	26
2.2.1 Principales variantes	On peut réduire le nombre d'heures de travail par jour, semaine ou année. Le travail à temps partiel peut être fixe ou flexible.	28
2.2.2 Modification du taux d'occupation en toute simplicité	Selon la phase de vie dans laquelle ils se trouvent et en fonction des possibilités de l'entreprise, les employés ayant charge de famille peuvent diminuer puis relever leur taux d'occupation.	29
2.2.3 Job-sharing	Un ou plusieurs postes à plein temps et les responsabilités concomitantes sont partagés entre deux employés ou plus.	29
Aménagement de l'organisation du travail	Plus les horaires et les taux d'occupation varient, plus il faut mettre de soin à organiser le travail pour que tout concorde.	32
2.3.1 Gestion autonome des équipes	Déléguer aux équipes la responsabilité de s'organiser elles-mêmes pour des activités bien précises (plan d'affectation, échanges spontanés, etc.).	33
2.3.2 Contrôle des résultats plutôt que des temps de présence	Il est souvent possible de fixer des normes de qualité impératives et des délais, tout en laissant ouverts les détails de l'exécution. Cette marge de manoeuvre facilite la conciliation travail-famille.	33
2.3.3 Circulation de l'information	Une communication qui fonctionne est la condition indispensable de toute organisation flexible. Même si tout le monde n'est pas là en même temps, il faut que tous les employés aient accès aux informations importantes pour eux et leur travail.	34
2.3.4 Planification des affectations	L'important, pour les employés qui ont charge de famille, est de pouvoir formuler leurs souhaits, de connaître leurs heures de travail le plus tôt possible et d'échanger leurs heures en cas de nécessité.	34
2.3.5 Suppléances	Il doit être clairement réglé qui est au courant des affaires quand une personne travaillant à temps partiel est absente.	35
Congés pour les parents	Après la naissance d'un enfant ou à une phase ultérieure, les jeunes parents tiennent souvent à interrompre momentanément leur activité professionnelle.	37
2.4.1 Congé maternité et congé paternité avec prolongation possible	Les travailleuses ont droit au moins au congé maternité légal (14 semaines à 80% du salaire), mais l'entreprise peut le prolonger. Elle peut aussi prévoir un congé paternité en cas de naissance.	39
2.4.2 Congé parental	Après la naissance d'un enfant ou à une phase ultérieure, la mère et le père ont la possibilité de prendre un congé d'une certaine durée. En Suisse, ces congés sont en général non payés.	39
2.4.3 Garder le contact	Inviter les personnes en congé aux assemblées du personnel et aux sorties d'entreprise, leur donner accès à l'intranet depuis la maison, leur téléphoner de temps à autre ou leur rendre tout bêtement visite permet de maintenir les liens avec l'entreprise.	39
2.4.4 Aide au retour en emploi	Les personnes qui ont été absentes plus longtemps de l'entreprise ou de la vie professionnelle apprécient d'être aidées à leur retour.	39

	Description	Page
Télétravail	Les employés qui ont charge de famille sont souvent en mesure de mobiliser davantage de temps pour leur activité professionnelle lorsqu'ils n'ont pas besoin de faire le trajet au lieu de travail ou qu'ils peuvent effectuer certaines tâches en déplacement.	40
2.5.1 Emmener du travail à domicile	Il est possible d'emmener certains travaux à domicile souvent même sans y disposer d'un poste de travail équipé.	41
2.5.2 Télétravail régulier à domicile	Travailler régulièrement à domicile permet d'exploiter les heures creuses, par exemple celles où les enfants sont à l'école.	41
2.5.3 Télétravail en déplacement	Travailler pendant les services détachés ou les navettes permet d'exploiter les «temps morts».	41
2.5.4 Optimisation des déplacements	Celui qui ne travaille pas dans l'entreprise même, mais auprès de la clientèle, gagne du temps s'il peut s'y rendre directement.	41
Aide à l'accueil des enfants	Il n'est souvent pas facile de trouver une bonne solution au problème de la prise en charge des enfants. L'entreprise peut offrir son assistance.	43
2.6.1 Accueil extra-familial régulier	Selon ses possibilités financières, l'entreprise peut prodiguer des conseils, transmettre des offres d'accueil ou proposer sa propre structure d'accueil.	44
2.6.2 Accueil extra-familial en cas d'urgence	En cas d'urgence, il est utile que l'entreprise connaisse les possibilités de dépannage. Cela permet aux parents de reprendre plus rapidement le travail.	44
2.6.3 Engagement en faveur d'infrastructures communales	Si les structures d'accueil pour enfants sont peu développées dans la commune, l'entreprise peut contribuer à améliorer la situation.	45
Climat d'entreprise	L'attention aux questions familiales fait tout naturellement partie du quotidien de l'entreprise.	46
2.7.1 Prendre en compte systématiquement les obligations familiales	S'efforcer de tenir compte des obligations familiales pour fixer des séances, séminaires ou heures supplémentaires. Si possible, ne pas les fixer à trop brève échéance.	47
2.7.2 Prendre au sérieux les employés à temps partiel	Les employés à temps partiel devraient être traités aussi sérieusement que ceux à plein temps.	47
2.7.3 Lâcher la bride et faire confiance	Les collaborateurs apprécient d'assumer des responsabilités et obtiennent en contrepartie le droit de s'organiser plus librement.	47
2.7.4 Adopter un style de communication ouvert	Parler ouvertement des affaires de l'entreprise et des préoccupations d'ordre privé améliore la compréhension pour la situation de chacun. Il devient plus facile de s'entraider.	47
2.7.5 Charte	Les principes de la conciliation travail-famille sont inscrits dans la charte de l'entreprise.	48
Développement du personnel	Les obligations familiales n'excluent pas l'avancement professionnel des parents.	50
2.8.1 Prise en compte des contingences familiales	S'efforcer de fixer le lieu, la durée et la date des cours de formation continue en tenant compte des obligations familiales.	51
2.8.2 Participation ouverte à tous	En matière de formation continue, s'efforcer de traiter les employés à temps partiel et ceux à plein temps sur un pied d'égalité.	51
2.8.3 Aborder le sujet de la conciliation dans les entretiens avec les collaborateurs	C'est dans ces entretiens qu'on peut planifier à long terme la conciliation de l'avancement professionnel et des obligations familiales.	51
Ce que vous pouvez encore faire	La vie des entreprises fournit une quantité d'autres petites pistes pour mieux concilier travail et famille.	52

4.3 **Vue d'ensemble des mesures: coûts et bénéfices, conseils pratiques**

	Page	Description	Mesures	Bénéfice
2.1 Flexibilité du temps de travail	20	Quel que soit le taux d'occupation, les horaires flexibles donnent davantage de marge de manoeuvre aux parents pour concilier travail et famille.	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1 Horaire mobile 2.1.2 Annualisation du temps de travail 2.1.3 Brèves absences 2.1.4 Jours de congé 2.1.5 Vacances et jours fériés 2.1.6 Réduction, allongement et décalage de l'horaire journalier 	Permet d'adapter plus souplesment le travail fourni au volume de travail effectif. Conception du travail axée sur les résultats. Les employés sont plus enclins à travailler, plus productifs, et manquent moins souvent. Ils s'identifient davantage avec l'entreprise, d'où diminution de la rotation du personnel. Economie d'aides et de personnel temporaire.
2.2 Travail à temps partiel	26	Un taux d'occupation réduit permet aux parents de se consacrer davantage à la famille.	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.1 Principales variantes du travail à temps partiel 2.2.2 Modification du taux d'occupation en toute simplicité 2.2.3 Job-sharing 	Malgré leurs obligations familiales, les collaborateurs – et leur savoir-faire – restent dans l'entreprise. Les responsabilités et les connaissances peuvent être réparties sur plusieurs épaules. L'offre d'emplois à temps partiel est un avantage sur le marché du travail. Les employés à temps partiel sont souvent plus équilibrés, plus productifs et plus motivés; ils manquent moins souvent.
2.3 Aménagement de l'organisation du travail	32	Plus les horaires et les taux d'occupation varient, plus il faut mettre de soin à organiser le travail pour que tout concorde.	<ul style="list-style-type: none"> 2.3.1 Gestion autonome des équipes 2.3.2 Contrôle des résultats plutôt que des temps de présence 2.3.3 Circulation de l'information 2.3.4 Planification des affectations 2.3.5 Suppléances 	La concertation au sein de l'équipe réduit les charges de planification et développe le sens des responsabilités et l'identification des collaborateurs avec l'entreprise. La gestion axée sur les résultats favorise l'auto-responsabilité. L'efficacité et le rendement augmentent si le travail est clairement structuré en périodes de production et périodes de communication.
2.4 Congés pour les parents	37	Après la naissance d'un enfant ou à une phase ultérieure, les jeunes parents tiennent souvent à interrompre momentanément leur activité professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> 2.4.1 Congé maternité et congé paternité avec prolongation possible 2.4.2 Congé parental 2.4.3 Garder le contact 2.4.4 Aide au retour en emploi 	La prévenance de l'entreprise est perçue comme une marque d'estime, d'où un engagement et une motivation accrues. La probabilité de perdre des collaborateurs diminue. Sur le marché de l'emploi, les postes qui permettent des congés pour les parents sont attractifs.
2.5 Télétravail	40	Les employés qui ont charge de famille sont souvent en mesure de mobiliser davantage de temps pour leur activité professionnelle lorsqu'ils n'ont pas besoin de faire le trajet au lieu de travail ou qu'ils peuvent effectuer certaines tâches en déplacement.	<ul style="list-style-type: none"> 2.5.1 Emmener du travail à domicile 2.5.2 Télétravail régulier à domicile 2.5.3 Télétravail en déplacement 2.5.4 Optimisation des déplacements 	Accroît la souplesse, la disponibilité en temps et l'atteignabilité des employés ayant charge de famille. Favorise une conception du travail plus efficace et axée davantage sur les résultats.
2.6 Aide à l'accueil des enfants	43	Il n'est souvent pas facile de trouver une bonne solution au problème de la prise en charge des enfants. L'entreprise peut offrir son assistance.	<ul style="list-style-type: none"> 2.6.1 Accueil extra-familial régulier 2.6.2 Accueil extra-familial en cas d'urgence 2.6.3 Engagement en faveur d'infrastructures communales 	Avoir réglé la prise en charge des enfants est la première condition pour que les deux parents restent actifs. Contribue à relever les taux d'occupation. Les solutions précaires affectent la concentration des parents qui travaillent et accroissent le risque d'absence.
2.7 Climat d'entreprise	46	L'attention aux questions familiales fait tout naturellement partie du quotidien de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> 2.7.1 Prendre en compte systématiquement les obligations familiales 2.7.2 Prendre au sérieux les employés à temps partiel 2.7.3 Lâcher la bride et faire confiance 2.7.4 Adopter un style de communication ouvert 2.7.5 Charte d'entreprise 	Les collaborateurs sont plus enclins à se montrer flexibles et communiquent leur vision positive de l'entreprise à l'extérieur.
2.8 Développement du personnel	50	Les obligations familiales n'excluent pas l'avancement professionnel des parents.	<ul style="list-style-type: none"> 2.8.1 Prise en compte des contingences familiales 2.8.2 Participation ouverte à tous 2.8.3 Aborder le sujet de la conciliation dans les entretiens avec les collaborateurs 	Les collaborateurs qui ont charge de famille et un taux d'occupation réduit sont ceux qui restent les plus fidèles à l'entreprise s'ils ont l'occasion d'être promus. Investir sur eux est payant à terme.
2.9 Ce que vous pouvez encore faire	52	La vie des entreprises fournit une quantité d'autres petites pistes pour mieux concilier travail et famille.		Même les petits gestes ont valeur de signal et accroissent la loyauté des employés vis-à-vis de l'entreprise.

Coût	Points à surveiller	Support
En général faible; une certaine dépense lors de l'introduction; par la suite, légère augmentation des coûts de planification et de coordination.	Fonctionne le mieux quand plusieurs personnes sont au courant d'un domaine particulier. L'absence de système de pointage peut provoquer un sentiment d'injustice. Il est recommandé de fixer des limites aux soldes horaires positifs et négatifs, et de définir clairement les règles de compensation.	► Instrument de travail: Modèle de règlement de l'horaire mobile, p. 85
Légère augmentation des coûts de coordination et d'administration; selon la situation de départ, pas ou peu d'incidence sur les coûts; augmentation si les employés à temps partiel ont besoin de leur propre poste de travail.	Fonctionne bien si l'organisation du travail (surtout la communication et la coordination) est adaptée en conséquence. Sur le plan des assurances, il est possible de mettre en place des conditions qui ne défavorisent pas les employés à temps partiel.	► Instrument de travail: Guide du temps partiel, p. 87 ► Ouvrage de Baillod (2002): Travailler à temps partiel, p. 108 ► Instrument de travail: Contrat type pour les postes en job-sharing, p. 95 ► Ouvrage de Kuark (2003): Das Modell Top-Sharing, p. 108
D'autant plus faible que l'équipe s'organise de manière autonome; au début, accompagnement éventuellement nécessaire; coût plus ou moins modéré pour la suppléance selon le genre de travail.	La capacité des équipes à s'auto-organiser ne va pas de soi. Il faut souvent les guider au début. Tous les collaborateurs n'ont pas le même goût de l'autonomie. Les discussions régulières prennent du temps, mais les interruptions qui désorganisent le travail disparaissent.	
Faible si l'interruption n'est pas payée et qu'il existe une solution de transition interne; plus élevé en cas de congé payé et de remplacement par une personne extérieure à l'entreprise.	Il est conseillé d'étudier à temps les besoins et les possibilités des deux parties, et de maintenir les contacts pendant le congé.	Congé maternité légal – liens: ► www.av.admin.ch > APG-AMat ► www.ofas.admin.ch > Guide PME ► Brochure du SECO (2005): Maternité – protection des travailleuses, p. 108 ► Brochure de Travail.Suisse (2006): inforMaternité, p. 108 ► Instrument de travail: Check-list des congés non payés, p. 97
Souvent faible (ordinateur portable et ADSL, p. ex.); dépend de l'infrastructure nécessaire.	Disposer de collaborateurs autonomes et leur faire confiance est une condition indispensable. Maintenir le lien avec l'entreprise en exigeant une présence minimum.	► Instrument de travail: Mémento: Télétravail – critères et modalités, p. 99
Faible s'il ne s'agit que de conseils et de transmission d'offres d'accueil; plus élevé en cas de participation aux frais.	Une structure d'accueil propre à l'entreprise n'entre guère en ligne de compte pour une PME. Il existe cependant de nombreuses autres possibilités d'aide.	Liens vers les Services et conseils: ► www.childcare.ch ► www.familienservice.ch ► www.crechesentreprises.org ► www.redcross.ch
Pas nécessairement d'incidence sur les coûts.	Bien connaître au départ les besoins des employés, puis adapter constamment les solutions à l'évolution de la situation familiale.	
Si les employés à temps partiel peuvent participer à la formation continue, les coûts commencent par augmenter. Mais s'ils restent fidèles à l'entreprise grâce à sa politique favorable aux familles, l'investissement est payant à long terme.		
Les coûts dépendent de la mesure choisie. Ils sont souvent nuls.	Les petites mesures d'aide doivent convenir à l'entreprise et répondre à un vrai besoin.	

4.4 Check-list de la réglementation concernant la protection des travailleurs et les assurances sociales

En matière de protection des travailleurs et d'assurances sociales, voici les points importants à surveiller concernant les employés qui ont charge de famille:

Protection de la santé pendant la grossesse et après la naissance

Loi sur le travail (LTr), art. 35: Protection de la santé pendant la maternité

La loi sur le travail règle clairement la protection de la santé de la mère pendant la grossesse, l'accouchement et l'allaitement. Comme toutes les futures mères ne connaissent pas leurs droits, il peut être indiqué de les leur expliquer, soit en rappelant les principales prescriptions légales, soit en leur remettant une brochure comme:

- ▶ «Maternité – protection des travailleuses», Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), Berne 2005.
- ▶ «inforMaternité», Travail.Suisse, Berne 2006

www.admin.ch > Documentation > Législation > Recueil systématique > 822.11

www.seco.admin.ch > Thèmes > Publications et formulaires > (Teneur du titre) Maternité

www.travailsuisse.ch > Services > inforMaternité

Congé maternité

Loi sur les allocations pour perte de gain (LAPG), art. 16b à 16h: Allocation de maternité

Depuis le 1^{er} juillet 2005, les femmes ont droit à un congé maternité de 14 semaines, régi par le code des obligations, et à une allocation de maternité, régie par la loi sur les allocations pour perte de gain. Pendant 14 semaines, elles touchent 80% du salaire moyen avant la naissance, mais au plus 172 francs par jour. Les réglementations plus généreuses découlant des conventions collectives de travail (CCT) sont réservées.

www.admin.ch > Documentation > Législation > Recueil systématique > 834.1

www.ofas.admin.ch > Guide PME ou www.av.admin.ch > APG-AMat, Les allocations pour perte de gain

Congé paternité

La Suisse ne connaît pas de loi sur le congé paternité et la paternité n'est pas mentionnée dans le code des obligations comme motif de maintien du versement du salaire. Les contrats de travail prévoient cependant souvent un congé payé de quelques jours (voire une semaine ou deux) pour les jeunes pères.

Autres prescriptions de protection des travailleurs ayant charge de famille

La loi sur l'assurance accidents, mais surtout la loi sur le travail et les ordonnances correspondantes, contiennent des prescriptions spéciales de protection concernant les employés qui ont charge de famille.

Loi sur le travail (LTr), art. 36: Travailleurs ayant des responsabilités familiales

Les travailleurs avec enfants de moins de 15 ans ne peuvent faire d'heures supplémentaires qu'avec leur consentement (art. 36, al. 2, LTr).

www.admin.ch > Documentation > Législation > Recueil systématique > 822.11

A leur demande, il doit leur être accordé une pause de midi d'au moins une heure et demie (art. 36, al. 2, LTr).

Sur présentation d'un certificat médical, l'entreprise doit donner congé aux travailleurs ayant des responsabilités familiales pour le temps nécessaire à la garde d'un enfant malade, jusqu'à concurrence de trois jours (art. 36, al. 3, LTr).

Loi sur le travail (LTr), art. 17e: Mesures supplémentaires lors du travail de nuit

Si les parents ayant charge d'enfants travaillent la nuit, leurs supérieurs doivent leur donner la possibilité d'exécuter la garde ou de la confier à des tiers (art. 17e, al. 1, LTr).

Assurances et caisses de pension

En cas d'horaire allégé pour raisons de famille et de congé non payé, ne pas oublier la couverture-assurance! Les facteurs qui tirent à conséquence sont surtout:

- ▶ la modification du revenu assuré
- ▶ la modification du temps de travail assuré

www.ofas.admin.ch > Guide PME

En général, la modification du montant des cotisations, des primes et des bases déterminant les prestations peut être calculée au pro rata, c'est-à-dire en fonction du taux d'occupation. Voici quelques possibilités intéressantes pour amoindrir les désavantages en matière d'assurance.

- ▶ *Taux d'occupation très réduit*: si le taux d'occupation tombe en dessous de 8 heures par semaine, l'assurance accidents obligatoire ne couvre plus que les accidents professionnels et les accidents sur le chemin du travail. Les accidents non professionnels doivent être alors assumés par la caisse-maladie, laquelle offre une couverture beaucoup moins favorable. Ainsi, contrairement à l'assurance accidents, l'assurance de base des caisses-maladie ne comprend en général pas d'indemnité journalière, ou alors une indemnité très faible. Les employés doivent donc contracter à titre complémentaire une assurance d'indemnité journalière auprès de leur caisse-maladie ou d'un assureur privé. De nombreux patrons font ici preuve d'une certaine souplesse.
- ▶ *Caisse de pension*: dans la prévoyance professionnelle obligatoire, il est possible d'abaisser le seuil d'entrée (à partir du 1^{er} janvier 2007: Fr. 19 890.-) en fonction du taux d'occupation. Il en va de même pour la déduction de coordination (à partir du 1^{er} janvier 2007: Fr. 23 205.-). Ce système coûte à l'entreprise autant que ce qu'elle doit payer pour un employé à plein temps. Diverses caisses de pension offrent des systèmes échelonnés ou renoncent même entièrement à la déduction de coordination.
- ▶ *Congé non payé*: attacher une attention particulière à la couverture-assurance en cas de congé non payé d'une certaine durée (congé paternité/congé maternité prolongé, etc.), puisque l'assurance accidents, par exemple, ne concerne que les employés en activité. La couverture-assurance peut être prolongée de six mois moyennant une assurance dite «par convention». La LPP autorise aussi la poursuite volontaire des cotisations si le règlement de la caisse de prévoyance l'admet.

cf. Instruments de travail,
Check-list des congés non payés,
p. 97

Les possibilités dépendent fortement des assurances existantes. Pour toute question, contacter dans chaque cas sa propre caisse de compensation, sa caisse de pension, son assurance accidents et son assurance d'indemnité journalière.

4.5 Instruments de travail

Les instruments de travail ci-dessous vous fournissent des pistes pour mettre en œuvre des mesures dans votre entreprise. Adaptez-les chaque fois à votre réalité. Il n'est pas nécessaire d'avoir le même système partout ou de tout régler jusqu'au dernier détail.

Modèle de règlement de l'horaire mobile	page 85
Guide du temps partiel	page 87
Contrat type pour les postes en job-sharing	page 95
Check-list des congés non payés	page 97
Mémento: Télétravail – critères et modalités	page 99

Modèle de règlement de l'horaire mobile

1. Généralités

L'horaire mobile permet aux collaborateurs de **fixer eux-mêmes** leur horaire de travail dans les limites des dispositions ci-après. Le temps de travail de l'entreprise est de 40 heures par semaine. Pendant les périodes de présence obligatoire, tous les collaborateurs bénéficiant de l'horaire mobile doivent être présents à leur poste de travail.

Les **périodes de présence obligatoire** sont les suivantes:

de 9 h 00 à 11 h 45 et de 14 h 00 à 16 h 30

En dehors de ces périodes, les horaires suivants doivent être respectés en toutes circonstances:

Début du travail: 7 h 00 au plus tôt

Pause de midi: entre 11 h 45 et 14 h 00 (30 minutes au minimum)

Fin du travail: 19 h 00 au plus tard

2. Possibilités de report et de compensation

Dans les limites fixées ci-dessus, chaque collaborateur est libre de choisir **quotidiennement** son horaire de travail. Les soldes horaires peuvent être reportés jusqu'à concurrence de 15 heures. En cas de solde positif, les heures en sus de la limite de 15 heures tombent sans donner droit à compensation. En cas de solde négatif, il n'est pas autorisé de dépasser la limite; les cas de dépassement sont signalés à la direction compétente. Pour la compensation, le chef de division tient compte, dans la mesure du possible, des souhaits du collaborateur. Les besoins de l'entreprise sont cependant prioritaires.

3. Absences

Pendant les voyages de service ou en cas de maladie, d'accident, de service militaire, de compensation, etc., le collaborateur inscrit **4 heures par demi-journée et 8 heures par journée entière d'absence**.

Les absences à titre privé (démarches administratives, médecin, thérapie, etc.) doivent être prises hors des périodes de présence obligatoire et ne comptent pas comme temps de travail. A titre exceptionnel, le supérieur hiérarchique est habilité à autoriser une absence pendant les périodes de présence obligatoire; le collaborateur doit alors **compenser le temps d'absence**.

4. Collaboration au sein de l'entreprise

Les collaborateurs doivent tenir compte des besoins de la division. L'horaire mobile ne doit pas avoir d'incidence sur sa performance, qui doit être garantie pendant tout le temps de travail. Le temps de travail est défini par les horaires usuels d'activité de l'entreprise, à savoir **de 8 h 00 à 12 h 00 et de 13 h 30 à 17 h 30**. L'entreprise doit être pleinement fonctionnelle pendant ces plages de temps.

- Les collaborateurs dont les tâches requièrent la présence de collègues en dehors des heures de présence obligatoire doivent se concerter avec eux.
- L'horaire quotidien doit être déterminé de manière à permettre l'accomplissement des tâches prévues dans la journée. Les séances priment l'horaire mobile. Dans la mesure du possible, elles doivent toutefois se dérouler pendant les périodes de présence obligatoire.
- Le supérieur hiérarchique est responsable du **bon fonctionnement de sa division**.

5. Exceptions

Les collaborateurs des divisions et services suivants ne peuvent pas bénéficier de l'horaire mobile. Ils travaillent selon des règles et des horaires ad hoc.

- **Centrale téléphonique: 7 h 30 à 18 h 00**
- **Bureau postal: 8 h 00 à 12 h 00 et 14 h 00 à 18 h 00**
- **Entrepôt/magasin: 7 h 15 à 11 h 45 et 12 h 45 à 16 h 30**

Analyse des tâches

Formulaire n° 1

(à remplir par le ou la titulaire du poste)

1^{ère} étape

Etablissez la liste des tâches que vous accomplissez durant votre travail. Prenez comme exemple le dernier mois et calculez combien de temps en moyenne vous avez passé par activité chaque semaine. N'indiquez que les tâches auxquelles vous avez consacré au moins deux heures hebdomadaires. Cochez dans la colonne « prioritaire » les tâches qui sont de toute première importance pour le bon fonctionnement du poste (tâche essentielle / objectif du poste).

Tâches	Temps (en %)	prioritaire

Sur quel temps de travail hebdomadaire moyen (heures supplémentaires éventuelles comprises) vous basez-vous ? Quelles heures de présence sont requises ou souhaitées pour répondre aux besoins de l'entreprise / de l'administration ?

Parmi les tâches que vous devez exécuter, y en a-t-il qui, à votre avis, sont négligées ou ne sont pas accomplies ?

La charge de travail est-elle très variable ?

Si oui, quelles tâches sont les plus concernées par ce phénomène ? Quels facteurs expliquent ces fluctuations dans le volume de travail ? Sont-elles prévisibles ? Quels sont les moments où vous avez le plus de travail, quelles sont les périodes creuses ?

Classement des tâches

2^e étape

Répartissez à présent en domaines d'activité cohérents les tâches que vous avez inscrites en première priorité. Ce classement peut s'effectuer selon plusieurs critères, comme par exemple :

1. la parenté thématique des tâches ;
2. le caractère urgent des tâches (celles qui ne peuvent pas attendre plus d'un ou deux jours) ;
3. le groupe de collaborateurs et de collaboratrices concerné ;
4. la clientèle / les donneurs d'ouvrage.

Domaine d'activité	Tâches	En pourcentage de l'activité totale

Quelles tâches ne sont pas classables selon les critères définis ci-dessus ? Pourquoi ? (cocher le critère correspondant ; se reporter aux critères 1 à 4 susmentionnés ; autres = 5)

Domaine d'activité	Tâches	En pourcentage de l'activité totale	Quel critère n'est pas rempli ?
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Quelles nouvelles formules de répartition de votre travail (tâches et domaines d'activité) vous paraissent possibles ?

1. Attribution d'un domaine d'activité clairement défini (jusqu'à 30%) à un poste existant et reconversion du poste en un poste à temps partiel (70–80%). plutôt oui plutôt non
2. Répartition du travail en deux domaines d'activité de même importance environ (40–60%), pouvant être administrés pour l'essentiel de façon indépendante par deux personnes travaillant à temps partiel (job-splitting). plutôt oui plutôt non
3. Partage du poste (jobsharing) : les domaines d'activité qui ne peuvent pas être clairement attribués sont traités en commun. plutôt oui plutôt non

Analyse des tâches

(à remplir par le supérieur ou la supérieure hiérarchique)

1^{ère} étape

Formulez en une phrase
l'objectif du poste,
la finalité du domaine
d'activité.

2^e étape

Etablissez la liste sommaire des activités qui doivent selon vous être exécutées. N'indiquez que les activités qui demandent au moins deux heures de travail hebdomadaire. Attribuez-leur ensuite un pourcentage de temps (sur la durée totale du temps de travail). Cochez dans la colonne « prioritaire » les activités qui sont indispensables au bon fonctionnement du poste (tâche essentielle / objectif du poste).

Tâches	Temps (en %)	prioritaire

Sur quel temps de travail hebdomadaire moyen et effectif
(heures supplémentaires comprises) vous basez-vous ?

Quelles heures de présence sont requises ou souhaitées pour
répondre aux besoins du service ?

Parmi les tâches de ce domaine d'activité, y en a-t-il qui, à votre
avis, sont négligées ou ne sont pas accomplies ?

La charge de travail est-elle très variable ? Si oui, quelles tâches sont les plus concernées par ce phénomène ?

Si oui, quels sont les moments où vous avez le plus de travail, quelles sont les périodes creuses ? Quels facteurs expliquent ces fluctuations ? Sont-elles prévisibles ?

3^e étape

Comparez vos déclarations avec le profil du poste ainsi qu'avec les réponses données par le titulaire actuel du poste (cf. formulaire n°1, 1^{ère} étape).

S'agissant des tâches, les réponses se recoupent-elles ? Dans la négative, quelles différences constatez-vous ?

Les indications données en matière de temps (pourcentages) correspondent-elles ? Dans la négative, quelles différences constatez-vous ?

Concernant les priorités, les réponses coïncident-elles ? Dans la négative, quelles différences constatez-vous ?

Le temps de travail supposé et le temps de travail effectif sont-ils les mêmes ? Les déclarations portant sur les fluctuations du volume de travail se recoupent-elles ?

Si une ou plusieurs de ces questions n'obtiennent pas de réponse positive, un entretien avec le ou la titulaire du poste est recommandé en vue d'éclaircir les raisons de ces divergences.

4^e étape

Adaptez le profil du poste et les taux d'occupation correspondants aux besoins effectifs (cf. modèle de descriptif de poste en annexe).

Analyse du poste

Pertinence d'un partage du poste ou de sa conversion en un poste à temps partiel
(à remplir par le supérieur ou la supérieure hiérarchique)

1^{ère} étape

Procédez à l'analyse du poste à l'aide des questions ci-contre. Utilisez à cet effet comme bases de réflexion le formulaire n°1 (2^e étape), rempli par le ou la titulaire du poste, ainsi que le descriptif du poste.

1. Analyse du contexte professionnel

- Y a-t-il des postes comportant des tâches similaires et de même niveau hiérarchique ? oui non
- Combien d'entités externes influent directement sur le déroulement du travail (Conseil-exécutif, Direction, offices, commissions, organisations, Grand Conseil, population, etc.) ? _____
- Ces entités externes peuvent-elles être mises en relation avec des champs d'activité bien précis ? oui non
- La personnalité du titulaire ou de la titulaire du poste est-elle déterminante pour la réussite du travail face à l'extérieur et pour la manière dont il est perçu ? oui non
- L'entourage professionnel (supérieur-e-s hiérarchiques, collègues, etc.) a-t-il connaissance d'autres modèles de temps de travail ? Lesquels ? Les expériences dans ce domaine sont-elles positives ou négatives ? oui non
 positives négatives
- L'entourage professionnel est-il disposé à remettre en question l'organisation en place et à envisager d'autres modèles ? oui non
- Serait-il envisageable de redistribuer les domaines d'activité ou les tâches au sein de l'unité organisationnelle ? Certaines personnes seraient-elles disposées à prendre en charge des tâches supplémentaires ? oui non

2. Domaine d'activité / profil de poste / proportion de tâches communes

- Quel pourcentage de l'activité totale représentent les domaines d'activité qui ne peuvent pas être clairement assignés (= taux de tâches communes) ? _____
- Le poste requiert-il un grand nombre de qualifications ? oui non
- Ces diverses qualifications correspondent-elles à des champs d'activité précis ? oui non

3. Compétences de décision

- S'agit-il d'un poste d'état-major ou d'une position inférieure ? poste d'état-major position inférieure
- De quelles compétences décisionnelles dispose le ou la titulaire du poste ? _____

4. Fonctions dirigeantes

- Le poste comporte-t-il des tâches d'encadrement ? oui non
Si oui, combien de personnes sont sous la direction du ou de la titulaire ?
- Ces personnes peuvent-elles être affectées à des champs d'activité bien définis ? oui non
- Le poste implique-t-il également des domaines d'activité ou des activités qui ne comportent pas de tâches de direction ? oui non
- Quelle proportion représentent ces tâches (en pourcentage de l'activité totale) ? _____

5. Présence

- Quelles sont les phases d'activité intense qu'il est possible de planifier ?

- Y a-t-il des périodes chargées qui ne sont pas planifiables à l'avance ou qui dépendent de l'extérieur ?

- Quels champs d'activité sont concernés par ce phénomène ?

- Quel temps de présence est requis ou souhaité pour répondre aux besoins du service ?

6. Infrastructures

- Quelles infrastructures sont disponibles ?

- Est-il possible de pallier facilement d'éventuels manques dans ce domaine (par l'aménagement d'un second poste de travail, l'utilisation d'ordinateurs, etc.) ? Si oui, comment ?

2^e étape

Procédez maintenant, à l'aide du catalogue de critères, à la synthèse des résultats.

Synthèse des résultats

Après avoir analysé le poste à l'aide du formulaire n°3, reportez dans le tableau ci-dessous les conclusions auxquelles vous avez abouti en cochant les réponses adéquates. Le nombre de croix par colonne vous aidera à déterminer la manière dont vous pouvez mettre au concours le poste analysé. Par exemple, si vos croix se trouvent majoritairement dans les colonnes 2 et 3, un job-sharing ou un job-splitting serait possible, voire souhaitable.

Le poids accordé aux différents points, autrement dit le choix opéré, est toujours éminemment personnel et subjectif. Aussi, pour que l'appréciation de la situation soit la plus objective possible, nous vous recommandons de faire remplir ce tableau par deux personnes séparément.

Contexte professionnel	<input type="checkbox"/> L'environnement professionnel est hostile aux changements touchant au déroulement du travail et / ou a fait des expériences négatives dans ce domaine.	<input type="checkbox"/> L'environnement professionnel est ouvert au temps partiel et au job-sharing et / ou a fait des expériences positives.		
	<input type="checkbox"/> La bonne exécution des tâches dépend d'un grand nombre d'entités externes qui ne peuvent pas être clairement rattachées à des domaines d'activité précis.	<input type="checkbox"/> Les titulaires de postes d'un niveau comparable et dont les tâches sont similaires sont prêts à la coopération.	<input type="checkbox"/> Les ressources en personnel pouvant se charger des domaines d'activité séparés existent.	<input type="checkbox"/> Il est possible de confier certains domaines d'activité à l'extérieur de l'organisation (outsourcing).
	<input type="checkbox"/> La personnalité de la ou du titulaire est déterminante pour la bonne exécution des tâches.	<input type="checkbox"/> Les entités externes qui sont importantes pour l'exécution des tâches peuvent être mises en relation avec des domaines d'activité bien précis.	<input type="checkbox"/> Il est possible de confier certains domaines d'activité à l'extérieur de l'organisation (outsourcing).	<input type="checkbox"/> La simplification du déroulement du travail permettrait d'économiser du temps.
Domaine d'activité et profil de poste	<input type="checkbox"/> Le profil de poste convient sans problème à une seule personne.	<input type="checkbox"/> Le poste est orienté sur le long terme ou a des visées stratégiques.	<input type="checkbox"/> Il existe des domaines d'activité clairement définis, pouvant être délégués à une autre personne (subordonnée).	<input type="checkbox"/> Une partie des activités couvertes jusqu'ici par le poste peut être abandonnée, car elle n'est plus essentielle à l'exécution des tâches.
		<input type="checkbox"/> Certains domaines d'activité sont centrés sur la formation, la recherche et le développement et comportent des projets clairement définis.		
		<input type="checkbox"/> Le profil de poste est très varié et les exigences inhérentes au poste sont multiples (amélioration des prestations).	<input type="checkbox"/> Il est difficile d'attribuer à un seul domaine les diverses qualifications requises par le poste.	<input type="checkbox"/> Le champ d'activité du poste couvre plusieurs domaines clairement définis, comprenant chacun leur clientèle et leurs relations externes propres.
Compétences de décision		<input type="checkbox"/> Une solution transitoire (départ à la retraite, succession, etc.) est possible.	<input type="checkbox"/> Parmi les qualifications requises, plusieurs peuvent être rattachées à un domaine d'activité donné.	
		<input type="checkbox"/> Les domaines d'activité se recoupent beaucoup.	<input type="checkbox"/> Les domaines d'activité se recoupent peu.	
	<input type="checkbox"/> Le poste est associé à de grandes responsabilités et son titulaire doit prendre de nombreuses décisions en urgence.	<input type="checkbox"/> Les décisions prises par le ou la titulaire du poste obéissent à des lignes directrices précises.	<input type="checkbox"/> Les tâches détachées ne sont pas associées à des compétences de décision.	<input type="checkbox"/> Les compétences de décision peuvent être cédées en même temps que les tâches à détacher.
Fonctions dirigeantes		<input type="checkbox"/> Les décisions peuvent être clairement rattachées à une seule personne.		
		<input type="checkbox"/> Le caractère urgent des décisions autorise une prise de décision partagée.		
	<input type="checkbox"/> Le ou la titulaire du poste a de nombreuses personnes sous ses ordres, qui ne peuvent être rattachées à un champ d'activité précis.	<input type="checkbox"/> Les partenaires ont la volonté de mener un dialogue intensif, de suivre la même philosophie de conduite et d'entretenir de bons rapports.	<input type="checkbox"/> Les personnes subordonnées se rattachent à des domaines d'activité précis.	<input type="checkbox"/> Les tâches de direction sont maintenues dans le poste à pourvoir.
Présence				<input type="checkbox"/> Les tâches de direction peuvent être déléguées en même temps que le volume de travail détaché.
	<input type="checkbox"/> Une flexibilité accrue lors des pics de travail ou une prise en charge temporaire / à court terme de tâches supplémentaires n'est pas souhaitée.	<input type="checkbox"/> Une flexibilité accrue lors des pics de travail ou une prise en charge temporaire / à court terme de tâches supplémentaires est souhaitée.		
		<input type="checkbox"/> Une présence à temps partiel est souhaitée tout au long de l'année (à condition qu'il existe une réglementation claire s'agissant des congés).		
Infrastructures	<input type="checkbox"/> Des locaux supplémentaires ne sont pas nécessaires.	<input type="checkbox"/> Il est possible de partager un bureau et d'y aménager des postes de travail individuels.	<input type="checkbox"/> Il est possible d'utiliser le même bureau, mais selon des horaires différents.	<input type="checkbox"/> Des locaux supplémentaires ne sont pas nécessaires.
			<input type="checkbox"/> D'autres solutions existent et peuvent être mises facilement à contribution.	
Résultat	Maintenir le poste à temps complet		Créer des postes à temps partiel	
	Le poste ne peut pas être fractionné pour le moment ; un travail de sensibilisation est nécessaire.		Mettre au concours le poste en mentionnant que le job-sharing est possible, voire souhaité.	Mettre au concours le poste en job-splitting avec des domaines d'activité et des taux d'occupation clairement définis.

Partage du travail, suppléance, présence

Madame Irene Graf et Madame Heidi Wiestner dirigent en commun le service juridique.
Le job-sharing est organisé de la manière suivante :

A Répartition du travail**1. Recours**

Affaires quotidiennes : selon les disponibilités
Cas particuliers : à convenir au cas par cas

2. Législation, conseils aux offices, interventions parlementaires et corapports

OPED, OTP, OCE, OCA, loi sur les constructions : Heidi Wiestner
OB, OPC, OEHE, SG, loi sur les constructions : Irene Graf

3. Organisation et coordination

Gestion du personnel :
• Encadrement des collaborateurs et collaboratrices : tâche partagée à 50%
• Autres questions relatives au personnel : Irene Graf

Rapports : au début, en commun, puis à tour de rôle et en fonction des affaires

Séances de réflexion : Irene Graf et Heidi Wiestner

NOG, questions informatiques, bibliothèque : Heidi Wiestner

Finances, contrôle des gestion, administration, questions d'égalité : Irene Graf

B Suppléance

- a) En cas d'absence d'une des deux partenaires, l'autre la remplace selon ses possibilités et dans les limites de son degré d'occupation.
- b) En cas d'absence prolongée ou commune, les responsables du service juridique sont suppléées par Madame X ou Monsieur Y.

C Présence

Les responsables du service travaillent les jours suivants :

	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
matin	Irene Graf	Heidi Wiestner	Irene Graf	Irene Graf	Heidi Wiestner
après-midi	Irene Graf	Heidi Wiestner	Irene Graf	Heidi Wiestner	Heidi Wiestner

Date :

Signature des titulaires du poste et des supérieur-e-s :

Check-list des congés non payés

Les points suivants doivent être pris en considération en cas de congés non payés:		✓
→	Il n'existe aucun droit légal à des congés non payés (à l'exception des quelques cas abordés brièvement dans le texte légal pour les congés jeunesse, les mères enceintes et celles qui allaitent, les jours fériés confessionnels, éventuellement pour des raisons d'égalité)	
→	Convention écrite de congés non payés	
→	En cas de congé non payé pendant la grossesse : s'assurer de ne pas descendre en dessous du seuil minimal de 5 mois d'activité rémunérée requis pour avoir droit à l'indemnité de maternité	
→	Congés non payés de plus de 30 jours : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Assurance conventionnelle ANP <input type="checkbox"/> Régime relatif aux cotisations de la caisse de pension selon le règlement <input type="checkbox"/> Résolution de la question de l'assurance perte de salaire selon le règlement <input type="checkbox"/> Résolution de l'adhésion à la caisse maladie de l'entreprise 	
→	Pour les congés non payés de plus de neuf mois environ, en plus : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vérifier que les cotisations AVS/AI/APG seront payées au-delà de la cotisation minimale pour chaque année civile. Le cas échéant, mentionner le versement des cotisations par la collaboratrice ou le collaborateur pour les personnes sans activité lucrative <input type="checkbox"/> Vérifier si des carences peuvent exister dans le versement des cotisations par rapport à l'AC (expliciter la situation individuelle auprès de la caisse de chômage) <input type="checkbox"/> Vérifier les questions relatives à des prêts hypothécaires ou des fondations de gestion de fortune, etc. 	
→	Adapter, le cas échéant, la convention de perfectionnement professionnel (les congés non payés prolongent, en règle générale, la durée des obligations)	
→	Demander l'adresse de résidence/de contact	
→	Suspendre le paiement du salaire	
→	Continuer à verser les cotisations aux assurances sociales (NPA et CP)	
→	Le cas échéant, opérer une réduction du droit aux vacances	
→	Le cas échéant, opérer une réduction du 13 ^e mois de salaire	
→	Le cas échéant, adapter le bonus des heures anticipées	
→	Le cas échéant, adapter la date du cadeau d'ancienneté	
→	Après le retour du collaborateur/de la collaboratrice, demander le remboursement des cotisations d'assurances sociales (éventuellement réparti sur plusieurs mois, ne pas dépasser une proportion cohérente et autorisée par mois)	

Mémento: Télétravail – critères et modalités

Sont réputées télétravail les activités que les collaborateurs effectuent en tout ou en partie (un jour par semaine, p.ex.) en dehors des locaux de l'employeur. Le télétravail nécessite souvent le recours aux technologies de l'information et de la communication.

Pour introduire le télétravail, il faut prendre en considération un certain nombre de critères et de modalités.

Critères et modalités concernant la personne

- base volontaire
- domaines de tâches
- personnalité (autodiscipline, motivation, auto-organisation, etc.)
- résultats mesurables

Critères et modalités organisationnels

- voie hiérarchique
- convention
- durée
- réglementation du temps et des procédures de travail
- atteignabilité

Critères et modalités en matière de gestion

- contact avec les supérieurs
- planification et coordination des tâches
- formation continue

Critères et modalités juridiques

- clarification du droit au télétravail
- protection des données
- assurance responsabilité

Critères et modalités techniques

- équipement du poste de travail et indemnités
 - accès aux données
 - support informatique
-

Tout travail n'est pas forcément adapté au télétravail. Les tâches qui s'y prêtent particulièrement sont celles qui:

- exigent peu de communication face-à-face
- requièrent peu d'appareils non électroniques
- impliquent peu de tâches spéciales non planifiables
- comportent des jalons clairement définissables et mesurables
- s'appuient sur un flux de travail compatible avec les médias électroniques

4.6 Services et conseils

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette section signale des offres intéressantes pour les PME qui souhaitent concilier travail et famille. La liste est mise à jour régulièrement et peut être consultée en tout temps sur le site internet du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO:

www.seco.admin.ch > Thèmes > Travail > Dossier Concilier travail et famille
> Manuel PME Travail et famille

Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen

www.und-online.ch

Le centre de compétences UND propose aux entreprises de toute taille un appui concret pour mettre en œuvre des mesures concernant la conciliation du travail et de la famille. Son offre comprend des informations, des conseils personnalisés et pragmatiques, des ateliers et des cours.

Contact:

Lucerne: C.P. 2913, 6002 Lucerne, tél. 041 497 00 83

Bâle: C.P. 2824, 4002 Bâle, tél. 061 283 09 83

Berne: C.P. 6060, 3001 Berne, tél. 031 839 23 35

Zurich: C.P. 3417, 8021 Zurich, tél. 044 462 71 23

info@und-online.ch

**Conciliation travail-famille
dans l'entreprise**

Via2

www.via2.ch

Le centre de compétences Via2 informe, conseille et soutient les entreprises et particuliers en Suisse romande par des ateliers et des cours concernant la conciliation du travail et de la famille. Soutenu par une association privée, Via2 collabore étroitement avec le centre de compétences UND en Suisse alémanique.

Contact:

Association Via2, Rue de la couronne 1, 1269 Bassins, tél. 022 366 76 10, info@via2.ch

Familienmanagement GmbH

www.familienmanagement.ch

L'agence Familienmanagement GmbH offre des ateliers et des coachings concernant l'équilibre vie professionnelle-vie privée (work-life balance) dans l'entreprise. Elle met également sur pied un programme de six mois pour les collaborateurs et les responsables du personnel, avec évaluation finale et certification.

Contact:

Familienmanagement GmbH, Chamerstrasse 126, 6300 Zoug, tél. 041 740 68 28,

info@familienmanagement.ch

Organisation du travail**büro a&o****www.bueroaundo.ch**

Bureau de recherches et de conseils en psychologie du travail et en organisation, le büro a&o offre aux entreprises de toute taille un appui pour introduire de nouveaux modèles d'organisation du travail (comme l'horaire flexible). Il propose également des coachings pour les cadres et les collaborateurs exposés à des situations exigeantes (job-sharing, etc.).

Contact:

büro a&o, Waaghausgasse 5, 3011 Berne, tél. 031 311 59 88, kontakt@bueroaundo.ch

Job-sharing pour les cadres**JKK Consulting****www.jkk.ch**

La propriétaire de cette entreprise individuelle, Mme Julia K. Kuark, est aussi ingénieure sur machines et psychologue du travail. Elle connaît donc bien la réalité des entreprises, en particulier les rapports de travail flexibles, et a mis au point le modèle «top-sharing» (job-sharing à l'échelon directorial). Elle offre des conseils et coachings sur ces sujets.

cf. aussi Bibliographie, p. 108

Contact:

Poststrasse 5, 5600 Lenzburg, tél. 062 892 36 40, jkkuark@jkk.ch

Accueil régulier pour enfants**Childcare Service****www.childcare.ch**

Association privée, Childcare Service met sur pied des solutions d'accueil extra-familial pour enfants par des tiers et offre son aide aux collaborateurs des entreprises affiliées pour tous les problèmes de garde. Childcare Service gère aussi ses propres crèches, avec possibilité de réserver des places.

Contact:

Zurich: Zähringerstrasse 26, C.P., 8023 Zurich, tél. 044 254 60 50, zuerich@childcare.ch

Bâle: Theodorskirchplatz 7, 4058 Bâle, tél. 061 699 34 61, basel@childcare.ch

Berne: Marktgasse 28, C.P., 3000 Berne 7, tél. 031 311 74 09, bern@childcare.ch

Genf: Priorité Enfants 2, Rond-Point de Plainpalais, 1205 Genève, tél. 022 321 02 77, info@prioriteenfants.ch

servicefamille**www.familienservice.ch**

Soutenu par la société thkt GmbH, servicefamille apporte, sur mandat des entreprises, une aide à leurs collaborateurs dans les domaines de l'accueil extra-familial pour enfants, des soins aux proches et du ménage. thkt GmbH met également sur pied des structures d'accueil pour les enfants et gère ses propres crèches.

Contact:

Familienservice Nordost (Suisse alémanique, hormis Berne) et Süd (Tessin):

Ackeretstrasse 6, 8400 Winterthour, tél. 052 224 08 88, familienservice@thkt.ch

Familienservice Mitte (Berne, Jura, Fribourg):

Quai du Haut 22, 2503 Biemme, tél. 032 325 38 21, familienservice@frac.ch

Servicefamille Ouest (Neuchâtel, Genève, Vaud, Valais):

Bellevue 13, 1052 Le Mont-sur-Lausanne, tél. 021 653 77 57, servicefamille@halex.ch

ARCE (Association Romande des Crèches d'Entreprises)**www.crechesentreprises.org**

En collaboration avec des entreprises localisées en Suisse romande, l'ARCE cherche des solutions pour l'accueil extra-familial des enfants (avant tout des places de crèches). Elle conseille et soutient les collaborateurs des entreprises affiliées en matière d'accueil pour enfants.

Contact:

ARCE c/o Isocèle, C.P. 5732, 1211 Genève 11, tél. 022 781 81 10, info@crechesentreprises.org

Sections cantonales de la Croix-Rouge suisse**www.redcross.ch**

En cas d'urgence, les sections cantonales de la Croix-Rouge suisse offrent aux parents une solution temporaire sûre pour l'accueil des enfants de moins de 12 ans. Pour plus de renseignements sur le «Service de garde d'enfants à domicile», s'adresser aux sections cantonales ou au secrétariat national, ou consulter le site internet.

La caisse-maladie Helsana propose une offre similaire:

www.helsana.ch > vos avantages > KidsCare

Accueil pour enfants en cas d'urgence

4.7 Liens

L'internet fourmille d'informations et d'offres intéressantes pour les PME. La sélection ci-dessous se limite aux principaux liens suisses.

Conciliation travail-famille dans l'entreprise

www.famille-emploi.ch

Cette plate-forme est un site géré en commun par Pro Familia, Pro Juventute et l'Union patronale suisse. Elle offre des informations générales concernant le monde du travail, la famille, l'accueil des enfants et l'école. Elle désigne en outre régulièrement «l'entreprise du mois»

Accès à la page Monde du travail:

www.famille-emploi.ch > Thèmes, Monde du travail

www.fairplay-at-work.ch

Ce site est destiné aux entreprises désireuses d'offrir des emplois favorables aux familles et aux pères soucieux de concilier travail et famille.

www.topbox.ch

Ce site offre la collection la plus complète d'expériences concluantes et de produits et matériels éprouvés concernant l'égalité des chances dans la vie active. Sa banque de données trilingue comprend la description de plus de cent projets réalisés dans toute la Suisse – un trésor d'expériences et d'idées.

Accès à la banque de données:

www.topbox.ch > Banque de données sur les projets

www.plusplus.ch

Le réseau plusplus.ch regroupe quatorze centres suisses de consultation qui s'engagent pour la réalisation de l'égalité entre femmes et hommes dans les domaines du travail et de la famille. Son site signale des publications, manifestations et liens qui peuvent être utiles aux parents et aux entreprises.

Il existe une foule de plates-formes et portails régionaux ou nationaux concernant l'accueil extra-familial des enfants. En voici quelques exemples.

Accueil des enfants

Plates-formes nationales:

Lien vers les structures d'accueil par canton: www.horte-online.ch > Hortanbieter in der Schweiz (Liste)

www.kinderbetreuung-schweiz.ch

www.tagesschulen.ch

www.tagesfamilien.ch

www.spielgruppe.ch

Portails régionaux:

www.lafamily.ch

www.arbeitgeberkrippen.ch

www.familienplattform-sg.ch

www.kissnordwestschweiz.ch

www.worklife-zug.ch

Loi sur le travail

Accès aux prescriptions de la loi sur le travail:

www.admin.ch > Documentation > Législation > Recueil systématique > 822.11

Protection des travailleurs

Loi sur l'assurance accidents

Accès aux prescriptions de la loi sur l'assurance accidents:

www.admin.ch > Documentation > Législation > Recueil systématique > 832.20

Droit du travail

www.seco.admin.ch

Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) fournit une quantité d'informations concernant le droit du travail, la protection des travailleurs, etc.

Accès à la rubrique spécifique Protection des travailleurs:

www.seco.admin.ch > Thèmes > Travail > Protection des travailleurs

Assurances sociales

Guide PME

Accès: www.ofas.admin.ch > Guide PME

Le guide «Les assurances sociales au quotidien. Un guide à l'intention des PME» peut être commandé ou consulté directement sur ce site. Il offre aux PME non seulement une explication de chaque assurance, mais encore une aide utile en matière d'assurances sociales et des solutions pragmatiques pour chaque cas (notamment avec des modèles de lettres et un répertoire d'adresses et de voies juridiques dans le guide en ligne, sous la rubrique Exemples).

Maternité

Accès aux prescriptions concernant l'allocation de maternité:

www.av.admin.ch > APG-AMat, Les allocations pour perte de gain

La brochure du SECO «Maternité – Protection des travailleuses» peut être téléchargée directement sur le site du SECO. Elle informe sur les prescriptions légales régissant la grossesse, l'accouchement et l'allaitement, et répond aux questions les plus courantes.

Accès: www.seco.admin.ch > Thèmes > Publications > (Teneur du titre) Maternité

Allocations familiales

Accès aux informations concernant les allocations familiales:

www.av.admin.ch > AF, Allocations familiales

4.8 Bibliographie

Bischof-Jäggi, Franziska: MATCH! Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt. A & O des Wissens GmbH, Zurich 2005

MATCH est une étude théorique et pratique d'un sujet à la mode – l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (work-life balance) – et donne la parole à divers spécialistes. Elle présente des exemples de «bonnes pratiques» dans le monde économique et fournit des pistes pour mieux équilibrer le travail et la vie de couple.

Conciliation travail-famille dans l'entreprise

Borter, Andreas (dir.): Handbuch VäterArbeit. Grundlagen und Impulse für Väter und Verantwortliche in Betrieben und Organisationen. Verlag Rüegger, Zurich 2004

Ce manuel étudie diverses facettes de la paternité et présente à travers quelques exemples des possibilités d'action qui peuvent être bénéfiques à la fois pour les pères et les entreprises.

Bürgisser, Margret: Concilier travail et famille, brochure no 13 de la SEC Suisse, Zurich 2000

Cette brochure donne un aperçu de tout ce qui concerne la conciliation travail-famille. Elle décrit le contexte général, informe sur les modèles courants de temps de travail et de famille, de même que sur l'accueil extra-familial des enfants et sur les problèmes d'assurances sociales.

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes: FAIRPLAY-AT-WORK dans les entreprises, Berne 2003

Cette brochure énumère les nombreux avantages des mesures favorables à la famille et montre comment les entreprises peuvent aider leurs collaborateurs à concilier travail et famille.

www.fairplay-at-work.ch

Prognos SA: Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille. Etude auprès d'un échantillon d'entreprises suisses, Bâle 2005

Les coûts et bénéfices des mesures favorables à la famille ont été déterminés à partir des données de controlling de vingt entreprises suisses. Les résultats de l'évaluation qui porte sur l'entreprise fictive «Famille SA» montrent que l'introduction de ces mesures est payante. L'étude peut être téléchargée gratuitement.

www.worklife.ch

Union patronale suisse: Vie de famille et activité professionnelle. Guide pour les employeurs, no 24/août 2001

Cette brochure contient des informations, renseignements pratiques, check-lists et adresses utiles pour les employeurs.

UNIA: Handbuch für Personalkommissionen, Berne 2006

Ce manuel aborde les thèmes les plus divers. Concernant la conciliation du travail et de la famille, les chapitres «Arbeits- und Organisationsformen» ou «Arbeitszeitsysteme» sont particulièrement intéressants. Les dossiers et matériels modèles présentés peuvent être utiles pour une mise en œuvre dans l'entreprise.

www.unia.ch

Travail à temps partiel

Baillod, Jürg (Ed.): Travailler à temps partiel. Une chance pour les femmes et les hommes (accompagné d'un CD-ROM), éditions Réalités sociales, Lausanne 2006

Ce manuel offre des informations, des arguments et des outils concrets pour introduire et développer des systèmes novateurs de travail à temps partiel. Il aide les responsables des entreprises à mettre en œuvre le travail à temps partiel. Le CD-ROM comprend divers instruments de travail.

Job-sharing

Kuark K., Julia: Das Modell TopSharing. Gemeinsam an der Spitze, Lenzburg 2003

Dans le cadre d'un projet, l'auteur a mis au point un modèle de gestion éprouvé dans la pratique qui permet aux entreprises d'introduire le job-sharing à l'échelon directorial. La brochure donne aux dirigeants d'entreprise et aux responsables du personnel des directives pratiques pour la mise en œuvre de ce système «alternatif».

www.topsharing.ch

Maternité

www.seco.admin.ch > Thèmes > Publications > (Teneur du titre) Maternité

Secrétariat d'Etat à économie (SECO): Maternité – protection des travailleuses, Berne 2005

Cette brochure renseigne sur les dispositions légales régissant la grossesse, l'accouchement et l'allaitement, et répond aux questions les plus fréquentes.

www.travailsuisse.ch > Services > InforMaternité

Travail.Suisse: inforMaternité, Berne 2006

Cette brochure renseigne sur tous les droits, devoirs et règlements importants concernant la grossesse, l'accouchement et la maternité. Elle est disponible en douze langues.

4.9 Contact auprès des entreprises interviewées et présentées

Entreprise	Mesures	Employés	Activité	Portrait	Contact
Affolter Holding SA (Affolter Pignons SA, Affolter Technologies SA, AFManagement SA)	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel	120	électrotechnique et micromécanique	p. 25	Nicolas Curty, chef du personnel Grand-Rue 74-76 2735 Malleray tél. 032 491 70 00, fax 032 491 70 05 info@affelec.ch, www.affelec.ch
All Ways Reisen GmbH	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, congé pour les parents	micro	agences et organisateurs de voyage		Monika Faist, copropriétaire Gartenhofstrasse 27 8004 Zurich tél. 044 241 13 13, fax 044 241 13 33 reisen@allways.ch, www.allways.ch
Andréfleurs SA	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, congé pour les parents	35	commerce de détail de fleurs et de plantes		Jean Clément, administrateur Garden centre 1042 Assens tél. 021 886 16 60, fax 021 886 16 61 www.andrefleurs.ch jclement@andrefleurs.ch
Landgasthof Bären	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, aide à l'accueil des enfants, congé pour les parents	31	restauration et hôtellerie		Beat Basler, aubergiste Burgdorfstrasse 1 3423 Ersigen tél. 034 448 88 88, fax 034 448 88 89 www.baeren-ersigen.ch info@baeren-ersigen.ch
Malergeschäft E. Baumann AG	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, aide à l'accueil des enfants, développement du personnel, congé pour les parents	13	peinture		Ursula Baumann, copropriétaire Stockenstrasse 9 8575 Bürglen tél. 071 634 60 80, fax 071 634 60 88 info@baumann-maler.ch www.baumann-maler.ch
Hôtel-Restaurant Bel-Air	flexibilité du temps de travail, congé pour les parents, aide à l'accueil des enfants	35	restauration et hôtellerie	p. 53	Roland Chervet, patron Route Principale 145 1788 Praz-Vully tél. 026 673 14 14, fax 026 673 94 19 bel-air@bel-air-lac.ch www.bel-air-lac.ch
Auto Bettschen AG	flexibilité du temps de travail, aide à l'accueil des enfants	70	vente, entretien et réparation d'automobiles, stations-services		Agnes Bettschen, membre de la direction Bernstrasse 40 3605 Thoune tél. 033 439 90 90, fax 033 439 90 91 info@auto-bettschen.ch www.auto-bettschen.ch
bio.inspecta AG	travail à temps partiel, télétravail, congé pour les parents, développement du personnel	113	services agricoles		Dora Studer, membre de la direction Ackerstrasse, C.P. 5070 Frick tél. 062 865 63 00, fax 062 865 63 01 admin@bio-inspecta.ch www.bio-inspecta.ch
Brühwiler Sägewerk & Fensterholz AG	travail à temps partiel, job-sharing, aménagement de l'organisation du travail, développement du personnel	25	fabrication d'objets en bois	p. 61	Catherine Brühwiler, membre de la direction Fischingerstrasse 2 8372 Wiezikon bei Sirnach tél. 071 977 13 72, fax 071 977 21 03 info@fensterholz.ch www.fensterholz.ch

Entreprise	Mesures	Employés	Activité	Portrait	Contact
Praxis Bubenberg	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents, développement du personnel	28	domaine de la santé	p. 71	Adrian Wirthner, administrateur Bubenbergplatz 11, C.P. 5256 3001 Berne tél. 031 328 88 88, fax 031 328 88 89 info@praxis-bubenberg.ch www.praxis-bubenberg.ch
Duttweiler Treuhand AG	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, aide à l'accueil des enfants	8	révision de comptes et conseils fiscaux; comptabilité	p. 67	Urs Duttweiler, membre de la direction Rathausstrasse 45, C.P. 445 4410 Liestal tél. 061 927 97 11, fax 061 927 97 10 info@duttweiler-treuhand.ch www.duttweiler-treuhand.ch
Ecoservices SA	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents, télétravail	19	bureaux d'architectes et d'ingénieurs	p. 36	Carole Z'Graggen Linser, associée Route des Jeunes 59 1227 Carouge tél. 022 308 47 00, fax 022 308 47 01 carouge@ecoservices.ch www.ecoservices.ch
Dentaltechnik Fellmann AG	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, aide à l'accueil des enfants	18	domaine de la santé	p. 31	Stephan Fellmann, administrateur Centralstrasse 16 6210 Sursee tél. 041 921 16 77, fax 041 921 09 77 info@fellmann dental.ch www.fellmann dental.ch
Genossenschaft Handwerkskollektiv	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, télétravail, congé pour les parents, développement du personnel	micro	construction et ameublement en bois, peinture		Daniel Oberhänsli, coopérateur Limmatstrasse 28 8005 Zurich tél. 044 271 78 11, fax 044 273 18 11 info@handwerkskollektiv.ch www.handwerkskollektiv.ch
A. Gisler AG	travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, développement du personnel	13	commerce de détail d'objets métalliques, de matériel de construction et de bricolage, et d'articles ménagers		Albin Gisler, propriétaire Hauptstrasse 29 6280 Hochdorf tél. 041 910 10 50, fax 041 910 10 89 info@gisler-hochdorf.ch
Kunststoffpark GmbH	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aide à l'accueil des enfants	8	fabrication d'objets en matière synthétique		Claudia Mauderli, administratrice Sternmatt 6 6010 Kriens (près de Lucerne) tél. 041 312 19 90, fax 041 312 19 91 info@kunststoffpark.ch www.kunststoffpark.ch
Metron AG	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	120	bureaux d'architectes et d'ingénieurs	p. 42	Esther Arnet, membre de la direction de la holding Stahlrain 2, C.P. 480 5201 Brugg tél. 056 460 91 11, fax 056 460 91 00 info@metron.ch www.metron.ch

Entreprise	Mesures	Employés	Activité	Portrait	Contact
Mohn AG, Bäckerei-Konditorei	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents	102	commerce de détail d'articles de boulangerie et de confiserie	p. 63	Roger Mohn, propriétaire Obere Kirchstrasse 11 8572 Berg/TG tél. 071 699 13 45 info@beckmohn.ch www.beckmohn.ch
Münstergass- Buchhandlung	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aide à l'accueil des enfants, congé pour les parents, développement du personnel	14	commerce de détail de livres		Barbara Bühler, membre de la direction Münstergasse 33, C.P. 584 3000 Berne 8 tél. 031 310 23 23, fax 031 310 23 24 sales@muenstergass.ch www.muenstergass.ch
nateco	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aide à l'accueil des enfants	10	bureaux d'architectes et d'ingénieurs		Hans Buser, administrateur Sissacherstrasse 20, C.P. 4460 Gelterkinden tél. 061 985 44 40, fax 061 985 44 41 nateco@nateco.ch www.nateco.ch
Rinco Ultrasonics AG	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, job-sharing, aménagement de l'organisation du travail, congé pour les parents, développement du personnel	70 en Suisse	construction de machines	p. 16	Beatrix Thoma, cheffe du personnel Industriestrasse 4 8590 Romanshorn tél. 071 466 41 00, fax 071 466 41 01 info@rincoultrasonics.com www.rincoultrasonics.com
Studio di ingegneria Sciarini	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, aménagement de l'organisation du travail	26	bureaux d'architectes et d'ingénieurs	p. 49	Gianfranco Sciarini, propriétaire via Indemini 6574 Vira Gambarogno tél. 091 785 90 30, fax 091 785 90 39 info@sciarini.ch www.sciarini.ch
SSE Elektroplanung AG	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, télétravail, aide à l'accueil des enfants, congé pour les parents	24	installations électriques		Heinz Suter, membre de la direction Turbenweg 10 3073 Gümligen tél. 031 958 52 22, fax 031 958 52 39 info@sseag.ch www.sseag.ch
Thomann Nutzfahrzeuge AG	flexibilité du temps de travail, travail à temps partiel, développement du personnel, aide à l'accueil des enfants	63	vente, entretien et réparation d'automobiles, stations-services	p. 59	Luzi Thomann, membre de la direction Allmeindstrasse 10 8716 Schmerikon SG tél. 055 286 21 90, fax 055 286 21 95 info@thomannag.com www.thomannag.com
Velos Motos Trösch	flexibilité du temps de travail, aménagement de l'organisation du travail, télétravail, aide à l'accueil des enfants	micro	commerce de détail de vélos		Marie-Anne Trösch, copropriétaire Wynaustasse 7 4912 Aarwangen tél. 062 922 23 65, fax 062 923 16 88 info@vespahandel.ch www.vespahandel.ch

