

# Ces entreprises aux petits soins pour leurs salariés

De plus en plus de sociétés ont décidé de faciliter au maximum la vie de leurs employés. D'un service de pressing à la possibilité de travailler chez soi un jour par semaine, les trouvailles dans ce domaine se multiplient. Objectif : des salariés moins stressés, impliqués et fidèles, alors que l'enjeu du recrutement est devenu crucial.

DOSSIER RÉALISÉ PAR BÉNÉDICTE ALANIOU

**R**ACHIDA DATI retrouve son ministère cinq jours après avoir accouché et la France s'enflamme. Des protestations qui prouvent à quel point les droits acquis par les salariées dans le domaine de la maternité sont un sujet sensible dans un pays où le taux de fécondité bat des records.

La mise en place, en novembre 2008, d'un Observatoire de la parentalité, chargé de suivre l'application de la Charte du même nom, s'est faite sous l'égide des ministères du Travail et de la Famille. « Le soutien du gouvernement montre qu'on est dans un enjeu de fond pour l'économie, et la société toute entière », relève Claire Beffa, cofondatrice d'Equilibres, société de conseil spécialisée dans les rapports entre vie personnelle et professionnelle.

Le temps où l'employeur considérait que la vie privée de ses salariés ne le regardait pas est définitivement révolu. Depuis les aides pour arrêter de fumer ou pour mieux se nourrir jusqu'à l'installation d'une crèche dans ses locaux, l'entreprise est sur tous les fronts. Car « un collaborateur heureux et épanoui est rentable », résume Jean-Louis

Muller, en charge du management et du leadership à la Cegos. Et les cadres ne sont pas les seuls concernés.

**Un collaborateur heureux est rentable**

« Quand, dans chaque hyper, Carrefour confie à ses caissières le soin de gérer leur planning en fonction d'un cahier des charges défini par la direction, chacune peut exprimer ses desiderata. C'est du simple bon sens.

Le résultat est un taux de satisfaction de 92%. »

D'un bout à l'autre de l'échelle, les salariés expriment la même demande, obligeant les directeurs de ressources humaines à innover.

« Suez a mis en place en Belgique un système de bureaux de proximité, qui permet d'utiliser un autre site que celui auquel on est rattaché et de raccourcir ses temps de transports, raconte Claire Beffa. C'est devenu une préoccupation majeure. La discussion n'est plus seulement quantitative – Combien je vais gagner ? – mais qualitative. » Et les femmes ne sont plus les seules à réclamer un meilleur équilibre travail-vie privée.

Les hommes, soucieux de ne pas reproduire le modèle du père absent, veulent s'occuper de leurs enfants. De plus en plus, les couples souhaitent concilier les carrières des deux conjoints et les joies de la vie de famille. « C'est au tour des jeunes hommes de se heurter à des organisations contraignantes. C'est une forme de discrimination à l'envers », souligne François Fatoux, délégué général de l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises.

**Prendre en compte les besoins des uns et des autres**

« Dans mon équipe, il est fréquent qu'un collaborateur me prévienne : *demain soir, je pars plus tôt, c'est moi qui vais chercher mon fils à la crèche*, confirme Jean-Louis Muller, nous sommes encore dans une phase d'expérimentation. »

Bien sûr, pour beaucoup d'entreprises, on est encore très loin du modèle de Bain&Company, société de consultants de pointe dont le patron pour l'Europe a pris deux congés successifs afin de voyager plusieurs mois avec sa famille et où les salariés peuvent choisir de monter à cheval le vendredi matin. « Il faut libérer la parole, insiste Caroline Detalle, qui y est en charge du marketing. Tout ne peut pas se faire, mais nous avons en face de nous des gens qui ont envie d'être pris en compte. La reconnaissance de la vie familiale ne coûte pas forcément grand-chose. Cela passe avant tout par le respect. »

**REPÈRES****► La Charte de la parentalité :**

signée depuis avril 2008 par 70 entreprises françaises (La Poste, Carrefour, areva, Danone, Air France, PSA...), représentant 1 million de salariés en France.

► **L'Observatoire de la parentalité :** mis en place en novembre 2008, va lancer un baromètre annuel des mesures mises en place par les entreprises signataires de la charte.

► **61 %** des Français considèrent que les entreprises devraient en priorité privilégier « l'aménagement des horaires de travail » pour permettre aux parents de mieux concilier travail et vie familiale. (Sondage BVA réalisé pour l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises d'octobre 2008).

► **57 %** des 18-39 ans se disent prêts à abandonner une partie de leur salaire pour améliorer leur qualité de vie. (Enquête Cadremploi 2007).

► **48 %** des pères cadres considèrent que c'est à chacun de s'occuper des enfants en fonction de sa charge de travail et de son emploi du temps. (Sondage LH2 réalisé pour Equilibres en octobre 2007).

**L'AVIS DE...****Marc DUMAS**, spécialiste des ressources humaines\*

## « Les jeunes veulent un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée »

### **On constate une multiplication d'initiatives sur l'articulation vie privée-vie professionnelle. Comment s'explique-t-elle ?**

Les 35 heures ont entraîné une diminution des conflits entre travail et vie privée. Les salariés ont récupéré du temps et cela leur a permis de mieux concilier les deux. Depuis, d'autres contraintes se sont ajoutées. On a modifié les organisations, réduit les niveaux hiérarchiques. Il y a une certaine autonomie qui augmente la pression. Moins de chefs, ce n'est pas nécessairement un mieux, on doit se débrouiller seul c'est plus difficile. Aujourd'hui, les employés ressentent une dégradation de leurs conditions de travail – charge, rythme, contenu – avec les effets négatifs que cela entraîne en terme de désengagement, absentéisme, turnover. Or, pour les grands groupes, le recrutement est crucial. Ils doivent trouver de nouveaux talents et les garder. **Les entreprises sont donc prêtes à s'engager sur ce terrain ?** Elles n'ont pas le choix. Les jeunes salariés ont, en effet, des revendications beaucoup plus affirmées en matière d'équilibre professionnel-privé. Ils admettent des périodes de travail plus chargées, mais ça doit rester exceptionnel. Et puis les couples veulent pouvoir organiser leurs deux carrières. Les directeurs des ressources humaines évoquent de plus en plus le sujet spontanément, mais certains sont désarmés pour répondre à ces problèmes. Le spectre d'intervention est très large. L'organisation doit être à la fois structurée, pour donner un cadre, et suffisamment souple pour s'adapter aux contraintes. Pour que la qualité de vie au travail soit une réalité, le climat de respect au sein de l'entreprise compte beaucoup. Le manager de proximité a un rôle-clé.

### **Quelles sont les conséquences ?**

A travers ce sujet, on touche à des problèmes qui sont au cœur de la société : le partage des rôles et l'égalité hommes-femmes. Trouver de nouvelles formes d'organisation réduit les coûts, mais aussi les inégalités. Si l'on aménage le poste d'une femme pour lui permettre de revenir travailler après un congé-maternité en évitant de prendre un congé parental,

cela coûte beaucoup moins cher à l'entreprise et cela ne freine pas la salariée dans sa carrière. Ce nouvel équilibre, positif pour la société en terme de productivité et d'image, est donc garant d'une forme de justice. Cette démarche s'inscrit maintenant sur le long terme et va concerner tous les secteurs d'activité. Même si, avec la crise, ce n'est pas leur priorité numéro un, les entreprises ne vont pas pouvoir s'en exonérer.

\* Auteur de « *Vie personnelle et vie professionnelle : vers un nouvel équilibre dans l'entreprise ?* », Editions EMS. 173 pages. 19,50 euros.



# PORTRAITS DE QUATRE TRAVAILLEURS EPANOUIS

▷ **Sophie CALLENS**, 42 ans, cadre chez Cofidis à Villeneuve-d'Ascq (Nord)

## « Ma société me propose un panel de services sur place »



LP/Sam DUBLIN

**D**ÉPOSER sa voiture au parking et la récupérer lavée le soir, faire ses courses alimentaires sur l'intranet ou déléguer son repassage, autant de services dont Sophie Callens profite avec enthousiasme depuis la mise en place, l'année dernière, d'une conciergerie dans son entreprise. « Quand j'en parle autour de moi, je fais beaucoup d'envieux, souligne cette cadre des ressources humaines, entrée il y a vingt ans chez Cofidis. C'est un vrai plus, qui me facilite la vie. » Cette quadragénaire souligne également la solidarité et la considération qui lient les salariés. « Il y a un vrai respect entre les gens,

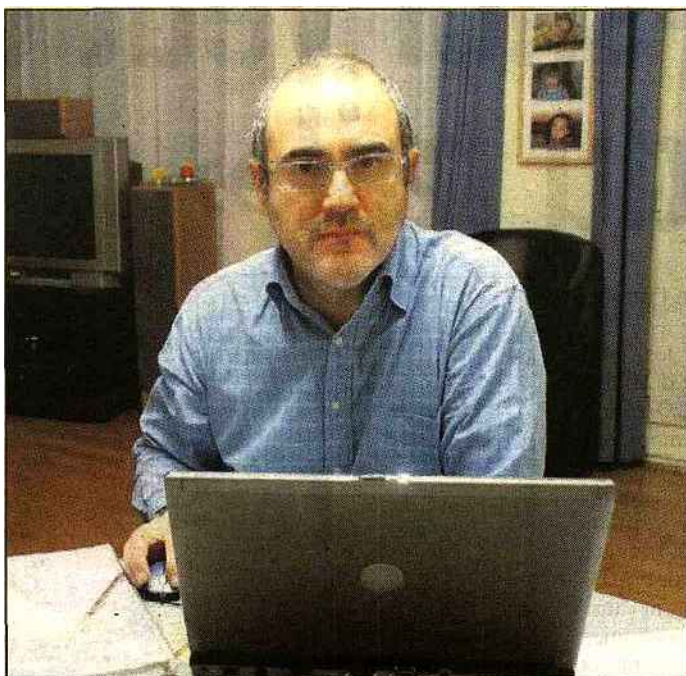
et une relation forte avec son responsable et son équipe. »

Les collègues en congé maladie ou maternité reçoivent chaque mois un bulletin d'information complet et bénéficient d'une formation d'intégration à leur retour. De plus, « 20 % des collaborateurs ont des horaires variables, souligne Christine Jutard, directrice des ressources

humaines. On discute avec le salarié pour lui donner le maximum de souplesse. » Du coup, Cofidis a remporté, en 2008, le prix spécial Respect de l'équilibre vie privée et vie professionnelle dans le cadre du classement Great Place to Work. « On bosse, mais on se sent considéré et épaulé. C'est un échange. »

### Cofidis

- ▷ Crédit à la consommation pour les particuliers.
- ▷ Basée à Villeneuve-d'Ascq (Nord).
- ▷ 1 600 salariés.



▷ **Pierre BENAROUCHE**, 47 ans, responsable qualité chez Hama, à Poincy (Seine-et-Marne)

## « Le jeudi, je travaille de chez moi »

**C**E MATIN, Pierre Benarouche oublie sa voiture et les 50 kilomètres de trajet qu'il fait pour aller travailler. Nous sommes jeudi et, tasse de café en main, à 8 h 30, le responsable qualité d'Hama s'installe dans son séjour. « Je commence souvent plus tôt que les autres jours, car je n'ai pas l'impondérable du trajet. » Depuis septembre, ce cadre a choisi de travailler chez lui un jour par semaine. A la rentrée, en effet, le PDG de Hama, PME de 190 personnes basée en Seine-et-Marne, a proposé à ses salariés d'organiser leur rythme de travail différemment : soit en trente-six heures sur quatre jours, soit sur cinq jours dont une journée à son domicile. « A 42 ans, j'ai été à nouveau papa l'année dernière, explique Laurent Justamente, et j'ai décidé de faire quelque chose pour l'environnement. Le meilleur moyen, c'est de réduire les temps de transports. » Pierre Benarouche va ainsi économiser près de 5 000 kilomètres par an... et pas mal de stress. « La principale difficulté était technique, mais le service informatique a trouvé une solution pour que j'accède aux mêmes informations qu'au bureau. » Ce jour-là, il se consacre de préférence à un dossier de fond, qui demande du temps et de la concentration. « Et à 18 heures, je suis disponible pour ma famille. » Cet aménagement lui donne entièrement satisfaction, et le « sentiment d'être dans une entreprise à l'avant-garde. Grâce à la technologie, ce type d'organisation va se généraliser dans les années à venir. »

### Hama

- ▷ Leader français de l'accessoire numérique.
- ▷ Basé à Poincy (Seine-et-Marne). 190 salariés.

## ▷ **Crystèle THIMON-HACOT**,

47 ans, PDG de Catalyse Marketing, société de conseil, à Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine)

## « Une liberté d'organisation totale »

**E**TUDES à HEC, douze ans de salariat chez Colgate et Danone, Crystèle Thimon-Hacot a tout connu des journées de douze heures, des réunions à rallonge et des voyages incessants. « Lorsque j'ai décidé de monter ma société, en 1996, c'était pour me centrer sur ce que j'aimais dans ce



LP/Delphine GOLDSZTEJN

métier et pouvoir m'organiser à ma façon. C'est un choix de vie. » Pour cette consultante chevronnée, l'objectif n'était pas de travailler moins, mais d'être libre d'emmener un enfant chez le pédiatre, de prendre toutes les vacances scolaires en travaillant deux heures par jour, ou de se connecter chez elle. Une liberté qu'elle partage avec ses trois salariés : « Je voulais de très bons profils, c'est ce que recherchent nos clients. Je leur offre un style de vie qu'ils n'auront jamais dans un grand groupe. » Arielle Maux confirme : « Mes deux enfants sont couchés à 20 h 15. J'ai un créneau très précis si je veux les voir le soir. Quand ils sont au lit, je réponds à mes mails ou je boucle un dossier.

Les frontières sont complètement poreuses, et ça me va très bien. »

Maison et bureau sont interchangeables, en fonction des contraintes professionnelles et personnelles. « On gagne un temps fou, souligne Philippe Dardelet, mais, en revanche, on est à 100 % tout le temps. La notion d'efficacité au travail est beaucoup plus forte. » Avec une

filles adolescente, Patricia Robillard apprécie d'être là quand elle rentre du collège. « C'est un moment clé où elle me raconte sa journée. Ensuite, je m'isole dans mon bureau. Pour les clients, je suis toujours disponible. Il m'arrive de leur répondre en faisant mes courses. La souplesse est à double sens. » Tous sont unanimes. La clé réside dans cette réciprocité. « Ici, je peux adapter mes horaires de travail aux contraintes de ma vie privée, résume Arielle Maux, alors qu'avant c'était toujours l'inverse. »

### Catalyse marketing

- ▷ Société de conseil en marketing.
- ▷ Basée à Neuilly-sur-Seine (Hauts-de-Seine).
- ▷ 4 salariés.

▷ **Philippe BRUNET-DEBAINES**, 41 ans, responsable des relations avec les élus chez Areva, à Paris.

## « A l'exemple de notre PDG, on ne reste pas trop tard le soir »

« **Q**UAND je pars le soir, il n'est pas rare que je croise Anne Lauvergeon, qui rentre chez elle aussi. » Chez Areva, l'exemple vient de haut.

A la tête d'un des plus grands groupes français, et mère de jeunes enfants, la PDG a proscrit les réunions qui s'éternisent et les déplacements trop longs. « Ici, il n'y a pas de concours de celui qui part le plus tard le soir. Mon manager a de jeunes enfants, il est dans la même dynamique », explique Philippe Brunet-Debaines, venu d'Avignon (Vaucluse) à l'été 2006, avec quelques inquiétudes pour sa qualité de vie. Première bonne surprise, la crèche d'entreprise qui a accueilli sa fille, âgée de quelques mois. « Cela a été un énorme soulagement. Le matin, c'est moi qui l'amène, et le soir, ma femme vient la chercher, sauf si elle est en réunion ou en déplacement. Nous avons jusqu'à 19 h 30 pour la récupérer. »

Autre avantage non négligeable pour ce quadragénaire, la salle de sport où il se rend à l'heure du déjeuner.

« J'ai toujours fait du sport, c'est très important pour moi. Là, j'en fais dans la semaine et ça libère d'autant mon week-end pour ma fille et ma femme, qui attend un deuxième enfant. Loin d'être accessoire, cela rejaille sur l'ensemble de ma vie. » Ordinateur et portable lui permettent de se connecter chez lui pour travailler s'il a un dossier à boucler. « On peut le vivre de deux façons : soit comme une pression, soit comme une possibilité supplémentaire, ce qui est le cas pour moi. C'est un choix que me donne ma société. » Pour l'instant Philippe Brunet-Debaines n'envisage pas de quitter Areva. Mais si cela devait arriver, il regardera de près comment son futur employeur s'investit dans ces questions. « Pour moi, à côté du salaire, c'est devenu un élément déterminant. »

### Areva

- ▶ Leader mondial de la construction de centrales nucléaires.
- ▶ 32 000 salariés en France sur près de 50 sites.
- ▶ 800 personnes travaillent au siège parisien 33, rue Lafayette (Paris IX<sup>e</sup>).

