

Un défi à l'échelle européenne

Concilier vie professionnelle et vie privée

Trouver un équilibre entre la vie au travail et la vie hors travail représente un enjeu majeur pour les personnes, les entreprises et les institutions tant nationales qu'européennes. Une étude toute récente propose des pistes de réflexion. | Guy Van den Noortgate

Quels sont les enjeux de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle au niveau européen ? Comment les services à la personne peuvent contribuer à y répondre ? Comment penser les partenariats public-privé ? Autant de questions parmi d'autres auxquelles pouvoirs publics, entreprises et société civile doivent trouver des éléments de réponse. C'est dans ce contexte que le *think tank* européen Pour la Solidarité et l'Observatoire Sodexo de la Qualité de Vie au Quotidien viennent de publier une étude intitulée : *Concilier la vie au travail et hors travail : un enjeu majeur afin de pérenniser une croissance durable en Europe et sauvegarder le modèle social européen*¹. Une étude qui, dès son introduction, plante le décor et met l'accent sur l'ampleur des défis auxquels « l'Union européenne est actuellement confrontée : faiblesse de la natalité, vieillissement des populations, faible participation des femmes au marché du travail, changement des modèles familiaux, ralentissement de la croissance ». Comme le souligne Lydie Gaudier, responsable des projets « Affaires sociales » de Pour la Solidarité, « ces trois éléments que sont l'évolution démographique, le taux d'emploi plus faible des femmes et la diversité des modèles familiaux, peuvent à terme nuire à la cohésion sociale ».

L'étude énumère également les solutions que les gouvernements, partenaires sociaux et entreprises ont développées et continuent à développer afin de surmonter ces obstacles. Des solutions qui ont pour objectif de repenser « l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée et ainsi mieux concilier la vie au travail et la vie hors travail ». Globalement, il s'agit en quelque sorte de trouver un équilibre entre bien-être personnel et compétitivité de l'entreprise. Un défi d'autant plus ardu que les difficultés évoquées plus haut s'inscrivent dans une situation économique particulièrement défavorable à l'emploi. En d'autres termes, on retrouve de plus en plus de personnes qui souhaitent décrocher un travail et d'autres qui sont surchargées de travail et souhaiteraient souffler un peu.

Mettre en place une politique de conciliation

C'est dans ce climat difficile que cette question de la conciliation vie privée-vie professionnelle est abordée. Selon l'étude, « les politiques de conciliation présentent de nombreux avantages tant pour les salariés que pour les employeurs. En mettant en place une organisation du travail favorisant ainsi l'émergence de nouveaux secteurs porteurs d'une croissance durable, plus moderne et plus flexible, elles permettent d'améliorer la productivité des entreprises mais aussi leur attractivité, que ce soit vis-à-vis des salariés ou des consommateurs ». Outre l'attractivité, ces politiques de conciliation offrent aux entreprises des outils nécessaires afin de s'adapter aux changements dans la société, des instruments pour une plus grande flexibilité du temps de travail ainsi que des opportunités en matière de création de nouveaux services à la personne.

En favorisant le bien-être des salariés, ces politiques réduisent le stress et les perturbations du travail dans la vie privée et inversement. Cela a pour conséquence positive moins de *turnover*. Après la mise en place d'une politique de conciliation, le quotidien nord-irlandais *The Irish News* a réduit la rotation de personnel de près de 20%. Cette réduction représente des économies significatives en termes de publicité, de recrutement et de formation. Le journal propose notamment un congé d'urgence payé, du *job-sharing* et la semaine de travail à horaires compressés. Il a également augmenté les indemnités versées lors du congé maternité et paternité.

Plus largement, les entreprises sont de plus en plus amenées à réfléchir à l'élaboration d'une politique, ou pour le moins à des mesures, de conciliation. Ne serait-ce que pour faire face à l'évolution démographique de notre continent. Selon la Commission, « la population totale dans l'EU-25 se réduira



légèrement mais deviendra beaucoup plus âgée. Sur le plan économique, le changement principal concerne la population en âge de travailler (âgée de 15 à 64 ans) qui diminuera de 48 millions d'ici 2050. Le taux de dépendance (le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus relativement à celles âgées de 15 à 64 ans) devrait doubler pour atteindre 51 % d'ici 2050, ce qui signifie que l'UE passera de seulement à quatre seulement deux personnes en âge de travailler pour chaque citoyen âgé de 65 ans et plus ».

Organiser le temps de travail de manière plus flexible

Face au vieillissement de la population européenne, l'aménagement du temps de travail selon les besoins de l'entreprise devient rapidement une piste à envisager. La législation européenne organise la flexibilité du temps de travail en s'articulant principalement autour de deux directives : la directive sur le temps de travail de 1993 qui fixe des exigences minimales en matière de temps de travail, de santé et de sécurité sur le lieu d'emploi, et la directive sur le travail à temps partiel de 1997. La réalité de terrain est cependant parfois (très) éloignée des textes. C'est essentiellement le cas pour le travail à temps partiel qui est encouragé par l'Europe pour augmenter le taux d'emploi des femmes mais comme le note l'étude, « le travail à temps partiel peut être imposé, notamment pour du travail peu qualifié, de mauvaise qualité voire précaire ».

En matière d'aménagement de l'organisation du travail, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont susceptibles de fournir des solutions utiles, sous forme de télétravail, par exemple. Les TIC

sont très intéressantes d'un point de vue environnemental car elles limitent les déplacements entre le lieu de travail des salariés et leur domicile. Cet accès à ces nouvelles technologies ainsi que la nécessité d'imaginer des politiques de conciliation favorisent naturellement la création de nouveaux domaines d'activité porteurs de croissance. Il s'agit de services à la personne. Actuellement, il existe trois types de services à la personne : les services sociaux (soins, accueil des enfants, etc.), les services classiques d'entretien de la maison et les nouveaux services comme les services de conciergerie d'entreprise. En la matière, on observe une grande disparité à l'échelle européenne. Ainsi que le décrit Pour la Solidarité, « certains pays, comme la Suède ou le Danemark, ont privilégié l'intervention de la collectivité publique tandis que le modèle anglo-saxon met l'accent sur le secteur privé. Les pays méditerranéens (Italie, Espagne dans une moindre mesure) se basent davantage sur les solidarités familiales, tandis que le modèle continental, adopté notamment par la Belgique et la France, soutient la demande ».

L'égalité pour une meilleure cohésion sociale

L'Agenda social européen exprime la volonté de l'Union de développer le modèle social européen et vise à construire « des sociétés harmonieuses fondées sur la cohésion et l'inclusion qui respectent les droits fondamentaux et s'inscrivent dans des économies de marché saines ». Afin de renforcer la cohésion sociale en Europe, il est nécessaire de favoriser l'égalité entre les

Il y a de plus en plus de personnes qui souhaitent décrocher un travail et d'autres qui sont surchargées et souhaiteraient souffler un peu.

hommes et les femmes dans les vies professionnelle et privée ainsi que celle des générations au sein de l'entreprise.

Le constat est sans appel : les inégalités entre les sexes persistent non seulement dans le milieu professionnel mais également dans la sphère privée. Au travail, les discriminations envers les femmes sont tant verticales avec le fameux plafond de verre qui les bloque dans l'accès à de hautes responsabilités qu'horizontales avec une moindre présence dans certains secteurs économiques ainsi qu'une ségrégation selon le type de contrat de travail. Les femmes occupent plus de 75 % des temps partiels, se retirent souvent plus tôt du marché du travail et prennent davantage de congés parentaux. Tout cela a des conséquences sur leur carrière, leur rémunération et leur retraite. ▶

Sodexo promeut la Qualité de Vie au Quotidien

« Pour Sodexo, la qualité de vie est une préoccupation au quotidien, assure Adrienne Axler, directrice générale Sodexo-Motivations Solutions. Nous sommes convaincus que la qualité de vie est un vecteur puissant de développement pour l'entreprise et pour les personnes et donc pour la société. En la matière, chacun et chacune a des perceptions, des préoccupations, des réponses différentes, c'est pourquoi il était important d'approfondir la réflexion. C'est à cette fin que nous développons l'Observatoire Sodexo de la Qualité de Vie au Quotidien. » Ce dernier se met progressivement en place et sera officiellement lancé dans le courant de cette année. L'étude consacrée à la conciliation vie au travail et hors travail qu'a menée

Pour la Solidarité est la première réalisée à la demande de cet Observatoire. L'objectif affiché par le groupe de services de restauration et de *facilities management*, présent dans 80 pays et comptant quelque 380.000 collaborateurs, est de « mieux comprendre les enjeux et les acteurs de la Qualité de Vie au Quotidien et ainsi de déterminer les leviers opportuns pour ses activités et son développement, dans l'intérêt

de ses clients et de ses consommateurs. Pour ce faire, il compte s'appuyer sur un réseau d'experts qui vont mener des études tant à l'échelon mondial que local. Dans ce cadre, la Sodexo a annoncé en décembre dernier la création d'une Chaire « Innovation Qualité de Vie au Quotidien » en partenariat avec l'ESSEC (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales).



ADRIENNE AXLER, DIRECTRICE GÉNÉRALE SODEXO-MOTIVATIONS SOLUTIONS « Nous sommes convaincus que la qualité de vie est un vecteur puissant de développement pour l'entreprise et les personnes, et donc pour la société. »

ou moins directe dans les différents domaines (emploi, services, sécurité sociale, éducation) qui concourent la conciliation et vise à faire converger des politiques fortement marquées par les traditions et histoires nationales. Car comme le rappelle la Commission, « la responsabilité de l'élaboration et de la diffusion de mesures de conciliation incombe en premier lieu aux Etats membres ». En d'autres termes, chaque pays mènera une politique plus ou moins adaptée selon sa situation spécifique.

L'objectif global reste toutefois la promotion des politiques de conciliation au sein des entreprises. En usant d'incitants fiscaux ou de subventions, par exemple, l'Etat peut influencer sur la politique de ressources humaines de l'entreprise. *In fine*, ce sont, en effet, les entreprises qui sont chargées de mettre en place ces politiques, et souvent d'aller plus loin que ce que proposent les institutions. L'éventail des mesures de conciliation est très varié : de la gestion du temps au sein de l'entreprise aux avantages en nature (crèches d'entreprise, fourniture de services domestiques, etc.) en passant par des aides financières. Il s'agit d'imaginer, dès à présent, des solutions qui vont permettre de rencontrer les besoins des salariés et ceux de l'entreprise pour un bénéfice réciproque. Et ainsi parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Au final, tout le monde ne peut qu'en sortir gagnant. ■

Rencontrer les besoins des salariés ET de l'entreprise

En matière de politiques de conciliation, les institutions européennes jouent un rôle important. L'Union agit de manière plus

¹ L'étude est téléchargeable gratuitement sur www.pourlasolidarite.eu